



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

**“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL
ÁREA DE TALLERES DE MECÁNICA NISSAN EN LA
EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA LOJACAR & CIA
DE LA CIUDAD DE LOJA”**

Tesis previa a la obtención
del grado de Ingeniero
Comercial.

AUTOR: Roy Emanuel Román Agurto

DIRECTOR: Ing. Edwin Bladimir Hernández Mg. Sc.

LOJA - ECUADOR

2016

CERTIFICACION

Yo Roy Emanuel Román Agurto declaro por estar del presente trabajo de
Ing. Com. Edwin Hernández, Mg Sc.
DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Haber dirigido la investigación realizada por el señor Roy Emanuel Román Agurto, en la ejecución del presente trabajo **“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL ÁREA DE TALLERES DE MECÁNICA NISSAN EN LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA LOJACAR & CIA DE LA CIUDAD DE LOJA”**, de la carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia, el mismo que cumple con la reglamentación sobre el sistema de graduación vigente en la Universidad Nacional de Loja, autorizando su presentación.

Loja, Junio del 2016

Atentamente.


Ing. Com. Edwin Bladimir Hernández, Mg Sc.
DIRECTOR DE TESIS.

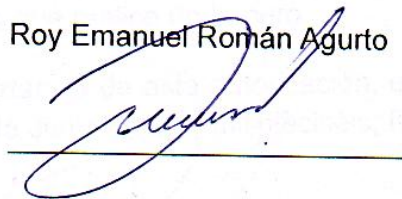
AUTORÍA

Yo Roy Emanuel Román Agurto declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

Autor: Roy Emanuel Román Agurto

Firma:



Cédula: 1103882799

Fecha: Loja, Junio del 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Roy Emanuel Román Agurto, declaro ser autor de la tesis titulada: **“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL ÁREA DE TALLERES DE MECÁNICA NISSAN EN LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA LOJACAR & CIA DE LA CIUDAD DE LOJA”**, como requisito para optar el grado de Ingeniero Comercial autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en Loja ciudad de Loja, a los 30 días del mes de Junio del dos mil dieciséis, firma el autor.

Firma: 

Autor: Roy Emanuel Román Agurto

Cédula: 1103882799

Dirección: Loja, Barrio Jipiro, calles: Ontaneda y Agustín Palacios

Correo electrónico: royman2112@hotmail.com

Celular: 0995821259 2612115

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Com. Edwin Bladimir Hernández, Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Ing. Carlos Roberto Carpio Mg. Sc.

Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.

Presidente

Vocal

Vocal

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a DIOS, por darme la vida a través de mis padres quienes con su sacrificio en las tareas diarias han podido darme una buena educación y ha hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme en la vida. A mis hermanos que son inspiración en mi vida y a una persona especial que me dio apoyo y amor incondicional, a mis amigas que siempre me apoyaron en mi camino por la Universidad. A todos les dedico este trabajo que lo he realizado con mucho esfuerzo.

Roy Emanuel.

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento de gratitud a la Universidad Nacional de Loja, los Catedráticos de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia, quienes con sus conocimientos y experiencia, contribuyeron con mi formación.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento al Ing. Edwin Hernández, Mg Sc., quien como Director de Tesis ha apoyado el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

El autor.

a. TITULO.

**“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL ÁREA
DE TALLERES DE MECÁNICA NISSAN EN LA EMPRESA CUENCA
CHAMBA & CIA LOJACAR & CIA DE LA CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general “Aplicar propuesta de reingeniería de procesos en los talleres de Mecánica Nissan en la empresa Cuenca Chamba & Cía Lojacar & Cía. de la ciudad de Loja”, para lo cual se ha seguido una metodología y técnicas de estudio que permitieron conocer el conjunto de procesos, los puntos críticos y los nuevos procesos que el investigador debe emprender para mejorar la realidad empresarial

Para el cumplimiento de la presente investigación se utilizaron los métodos científico, deductivo, analítico y estadístico así como también se aplicaron las técnicas de la encuesta a 14 empleados de la empresa y 50 clientes (usuarios), además se realizó entrevista a la Gerente de la con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.

A través de la encuesta y entrevista planteadas, se identificaron los procesos claves del Taller, posteriormente, se detectó que existe falencias en el proceso de agendamiento de citas, inspección de mecánica, técnica y bodega los cuales deben ser rediseñados, ya que inciden en la atención –satisfacción del cliente.

De igual forma, en lo que se refiere a discusión, iniciando con la estructura actual del Taller, se menciona la infraestructura y equipamiento, los servicios que prestan, así como también se determina los procesos claves de la empresa, los flujogramas, se pudo realizar la medición de los procesos, mediante la utilización del cuadro comparativo de tiempo.

Con el propósito de poder llevar adelante la propuesta de reingeniería de la

empresa objeto de estudio, se determinó la conformación del equipo que será responsable de colaborar con la evaluación, seguimiento y planificación que es importante en este trabajo es así la responsabilidad de cada proceso a ejecutarse esta bajo la dirección de cada jefe departamental.

Los cambios obtenidos con el rediseño permiten alcanzar una reducción en los tiempos, que serán de beneficio para la empresa y por ende a los clientes ya que serán entregados en menor tiempo para mayor comodidad y satisfacción de los clientes que visitan los talleres.

Se puede apreciar una reducción total de 106 minutos lo que significa un ahorro económico de dinero de 16.658,40 Dólares anuales.

Finalmente en base a los resultados se plantearon las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

This work has the general objective "Apply proposal process reengineering in engineering workshops Nissan in the company Cuenca Chamba & Cia Lojacar & Cia city of Loja", for which it has followed a methodology and study skills they allowed to know the whole process, the critical points and new processes that the researcher should take to improve the business reality

To fulfill this investigation scientific, deductive, analytical and statistical methods were used and the techniques of the survey were also applied to 14 company employees and 50 clients (users), in addition to the Manager of the interview was conducted whereby the following results were obtained. With respect to the employee survey, it is concluded that: 70% of employees feel they are not defined roles for good performance. Processes that require attention are: Scheduling appointments 43%, 36% consulting services, overhaul and technical inspection 22%, review and mechanical inspection 22% and delivery and dispatch of spare parts 64% of employees surveyed.

Likewise 78% believe that time managed processes are not adequate. 86% of respondents believe that there should be changes to streamline processes within the Nissan workshops.

Regarding customers surveyed, it concludes:

80% are clients that remain constant. 68% believe that attention in the workshops is good with regard to delivery vehicles after maintenance 68% considers it good. With regard to the customer only 14% think it is excellent. 78% of

respondents indicate that there is seriousness and compliance at the time of delivery of the vehicle. Although 76% do not feel unhappy with the work, considered to be improved in the process of Scheduling appointments 28%, vehicle maintenance technician 24% and 20% support.

Scheduling Appointments, Advisory service, technical maintenance, mechanical maintenance, delivery: the outcome of the interview with the manager, surveys and direct observation lifting the key processes of engineering workshops Nissan, which have problems held and delivery of spare parts.

In order to be able to carry out the proposed reengineering of the company under study, the formation of the team that will be responsible for collaborating with the assessment, monitoring and planning is important in this work was determined. In order to understand the current processes Company has proceeded to analyze the respective flowcharts in order to determine the points that provide problems, so the responsibility of each process is executed under the direction of each department head.

The changes obtained with the redesign possible to achieve a reduction in time, that will be of benefit to the company and thus to customers and to be delivered in less time for comfort and satisfaction of customers visiting the workshops. We can see a total reduction of 106 minutes, which means an economic saving money 16,658.40 per year.

Finally the results based on the conclusions and recommendations were raised.

c. INTRODUCCION

En la actualidad estamos viviendo en un mundo globalizado, con un alarmante desarrollo científico, técnico - tecnológico, que trae consigo profundos retos y la necesidad imperiosa de búsqueda de nuevas estrategias para la supervivencia de las empresas de cualquier naturaleza.

Día a día, las empresas se enfrentan a más y mejores competidores, con mayores presupuestos y desarrollo tecnológico, y mejor recurso humano .Dentro del mercado de servicio de talleres mecánicos es un problema latente por el cual las empresas que prestan este tipo de servicios deben enfocarse a un constante mejoramiento, al igual que a la rapidez de los cambios tecnológicos, estos factores han determinado que el hombre cambie la manera de pensar, de sentir y de actuar, para estar preparados y hacer frente a los nuevos retos y demandas que impone esta globalización.

Frente a esta innegable realidad, todas las empresas en la actualidad han considerado transitar por procesos de cambio y mejoramiento utilizando la reingeniería.

Por naturaleza el hombre busca respuestas a las diferentes interrogantes que va encontrando a medida que desarrolla su saber La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

Son los procesos que se crean, los que llevan a las empresas al éxito

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser adecuados. La

reingeniería significa volver a empezar, no es obtener más con menos sino con menos hacer más. Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor y requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva funcional y en base a la satisfacción del cliente.

La reingeniería debe ser una herramienta eficaz, en el desarrollo de nuestros negocios, en el desenvolvimiento de nuestra carrera administrativa y el ramo del mercadeo.

El objetivo de la reingeniería es hacer lo que estamos haciendo pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

Fundamentalmente entonces la reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo implementados anteriormente.

Con estos antecedentes, se analizó la problemática actual de la Empresa **CUENCA CHAMBA & CÍA. LOJACAR & CÍA.** en el área de talleres de mecánica Nissan, encontrándose que existe demora en la entrega de trabajos, generando insatisfacción en el cliente, situación determinada por las continuas quejas referidas por el consumidor final; de igual manera se ha referenciado una baja del 70 % en la calidad de la prestación de los servicios, lo que denota una

afectación a la empresa prestadora de servicios.

Con los antecedentes señalados, se ha ejecutado el trabajo de investigación denominado **PROPUESTA DE REINGENIERIA DE PROCESOS AL AREA DE TALLERES DE MECANICA NISSAN EN LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA LOJACAR & CIA DE LA CIUDAD DE LOJA**” ya que la misma redundara en beneficio de los usuarios y de la misma empresa.

El presente trabajo se considera un aporte y una fuente bibliográfica para estudiantes y otras personas que lo requieran, de igual manera este estudio me permitirá cumplir con uno de los requisitos para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas.

d. REVISION DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

TALLER MECÁNICO

Un taller mecánico es donde se dedican a la reparación vehículos. Sólo pasar por uno de los talleres, se percibe que todo está diseñado para que, con un mínimo conocimiento de la mecánica, cualquier mano puede reparar o reemplazar los amortiguadores y los frenos de cepillos, baterías, filtros, fluidos y neumáticos, básicamente en los talleres se realizan las operaciones de mantenimiento de automóviles y los controles habituales antes de realizar un viaje con el vehículo. Además, en un taller encontraras personal capacitado para cualquier problema mecánico

En la actualidad existen talleres mecánicos para marcas en específico que pueden o no reparar todo tipo de marcas, pero solo venden productos de su marca y otras que son independientes que reparan y venden todo tipo de marcas, son conocidas como "Multimarca". Existen talleres que se especializan en diferentes partes de los vehículos.

Algunos servicios que tienen los talleres mecánicos son:

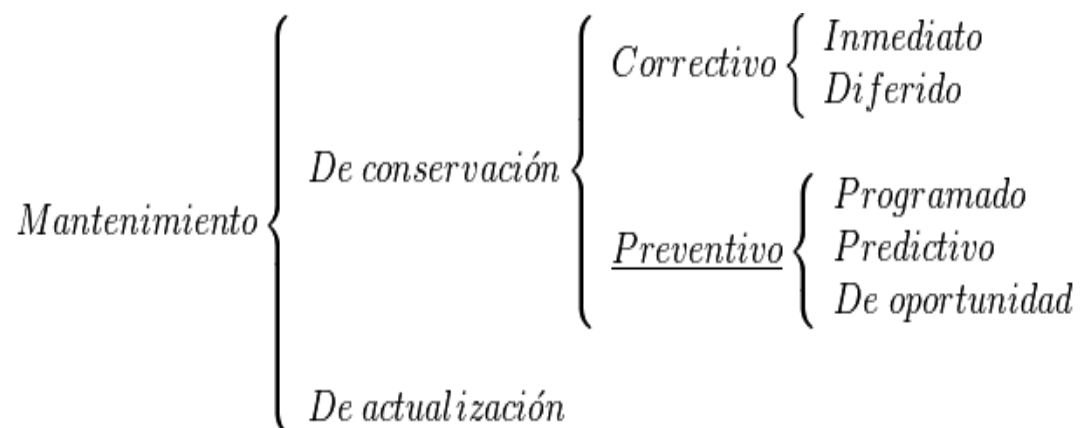
1. Desabolladura
2. Pintura
3. Accesorios
4. Mecánica General
5. Mecánica de alto nivel apoyado por tecnologías de punta.

6. Importación y venta de repuestos legítimos.
7. Venta de Vehículos.

MANTENIMIENTOS PREVENTIVO Y CORRECTIVO

En las operaciones de mantenimiento, el mantenimiento preventivo es el destinado a la conservación de equipos o instalaciones mediante realización de revisión y reparación que garanticen su buen funcionamiento y fiabilidad. El mantenimiento preventivo se realiza en equipos en condiciones de funcionamiento, por oposición al mantenimiento correctivo que repara o pone en condiciones de funcionamiento aquellos que dejaron de funcionar o están dañados.

El primer objetivo del mantenimiento es evitar o mitigar las consecuencias de los fallos del equipo, logrando prevenir las incidencias antes de que estas ocurran. Las tareas de mantenimiento preventivo pueden incluir acciones como cambio de piezas desgastadas, cambios de aceites y lubricantes, etc. El mantenimiento preventivo debe evitar los fallos en el equipo antes de que estos ocurran.



El mantenimiento preventivo se puede realizar según distintos criterios:

El mantenimiento programado, donde las revisiones se realizan por tiempo, kilometraje, horas de funcionamiento, etc. Así si ponemos por ejemplo un automóvil, y determinamos un mantenimiento programado, la presión de las ruedas se revisa cada 3 meses, el aceite del motor se cambia cada 10.000 km, y la correa de distribución cada 90.000 km.

El mantenimiento predictivo, trata de determinar el momento en el cual se deben efectuar las reparaciones mediante un seguimiento que determine el periodo máximo de utilización antes de ser reparado.

El mantenimiento de oportunidad es el que se realiza aprovechando los periodos de no utilización, evitando de este modo parar los equipos o las instalaciones cuando están en uso. Volviendo al ejemplo de nuestro automóvil, si utilizamos el auto solo unos días a la semana y pretendemos hacer un viaje largo con él, es lógico realizar las revisiones y posibles reparaciones en los días en los que no necesitamos el coche, antes de iniciar el viaje, garantizando de este modo su buen funcionamiento durante el mismo.

Antecedentes.

En el año de 1981, se conforma la sociedad entre el Señor Homero Cuenca y Sr. Wilmer Villamagua, para la comercialización de vehículos usados, la cual se desintegra dos años después; continuando en el negocio a, partir de Agosto de 1984; y que simultáneamente se inicia con el Servicio de Talleres; y, bajo la Razón Social de Loja Punto Car. Su Propietario y Gerente, considero oportuno

con el crecimiento de la empresa, la colaboración del Ing. Marlón Pinzón, quién en el año de 1993; bajo su acompañamiento se encarga de la Administración.

Doce años después, de estar en el negocio automotriz para la venta de vehículos nuevos y usados, es decir en el año de 1995 se genera la oportunidad de pertenecer a la Red de Concesionarios Autorizados; la empresa Distribuidora Maresa, corporación que ve en la persona del señor Homero Cuenca una persona confiable y se concreta la distribución autorizada de Mazda; constituyéndose el 23 de Agosto de 1995 la Compañía Cuenca y Chamba Cía. Loja Punto Car & Cía.; Razón Social que en el año de 1998 en sesión del 30 de septiembre se cambia a Cuenca Chamba & Cía., Lojacar & Cía., nombre comercial que se mantiene hasta la fecha.

A lo largo de estos años, la empresa ha ido creciendo, se aprovecharon nuevas oportunidades y se gestionaron la distribución de nuevas marcas; *en el 1996, se concretó la representación de Nissan*; y su alianza estratégica con Renault en el 2001; permitió contar con esta marca en nuestro portafolio, en el año 2009 la Marca Ford; y, para este mismo año con la formación de sus ejecutivos para ocupar los retos de la dirección de la empresa, sus hijos asumen la gerencia administrativas y comercial de la empresas; tomando una estructura diferente y organizada, con el objetivo brindar un mejor servicio; en este año se ha tomado un nuevo reto completando la gama de vehículos con camiones JAC; y se han generado nuevas estrategias de posicionamiento en el mercado.

Con esta breve reseña del inicio del negocio de la Familia Cuenca Chamba, Concesionarios y Servicios y Talleres Lojacar; se resalta presencia de Lojacar con sus 31 años en la venta y al servicio de la ciudadanía de la Provincia

de Loja, Zamora y otras provincias, dado que si bien es cierto nuestros puntos de venta se encuentra en la ciudad de Loja; nuestros clientes han venido de diferentes partes del país; contamos con tres modernos Showrooms; 2 talleres de alta tecnología, y con un personal calificado y de calidad humana; que con la dirección de ejecutivos visionarios se proponen grandes objetivos para el 2015, que con la colaboración de todos y el trabajo en equipo serán viables y se brindará un servicio personalizado para ir más allá de las expectativas de nuestros clientes.

MARCO CONCEPTUAL

REINGENERIA DE PROCESOS

La Reingeniería surge para mejorar el rendimiento de los negocios indicándoles a los Gerentes como revolucionar sus procesos operativos claves.

La reingeniería requiere que los procesos fundamentales sean observados desde la satisfacción del cliente. Para adoptar este concepto, se tiene que estar abierto a cambios drásticos que nos lleve a ser más eficiente un servicio, también se puede ver como comenzar de nuevo o el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de nuevos procesos para brindar un mejor servicio.

1. Una reingeniería buscará por qué se está realizando
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Se puede decir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo. La gente tiene que acceder a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización.¹

“La reingeniería es la revisión fundamental y el cambio radical del diseño de procesos para mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costo, calidad y rapidez. La reingeniería de procesos es una especie de reinvención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina fuerte que no siempre resulta necesaria o exitosa. Los cambios masivos casi siempre van acompañados de dolor, en forma de despidos y grandes egresos de efectivo para inversiones en tecnología de la información”.²

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.³

Cooper, S. (1992). “Cambio revolucionario en las Empresas que dependen de rediseñar tanto los procesos administrativos como los operativos”

“Proceso por medio del cual las empresas pueden mejorar su rendimiento a través de sus procesos operativos claves”.⁴

Zamora, A. et. al. El (2007). La reingeniería es una modalidad de administración que permite empezar de cero con el objeto de hacer lo que se

¹ Díaz A., Contreras Y. (2008), Reingeniería de una red de datos de servicio múltiple.

² Krajewski, L. (2000). *Administración de operaciones estratégicas y análisis*. Pearson Educación. México

³ Hammer, M y Champy J. (2005). *Reingeniería*. Editorial Norma. Colombia

⁴ Champy, James. (1995). *Reingeniería en la Gerencial*. Editorial Norma S.A. Colombia.

hace en la actualidad mejor para trabajar más inteligentemente

La Reingeniería implica un cambio radical en la forma de concebir las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos.

Proceso de Reingeniería

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS PROCESOS DE REINGENIERÍA

- * Varios oficios se combinan en uno
- * Los trabajadores toman decisiones
- * Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural
- * Los procesos tienen múltiples versiones
- * El trabajo se realiza por la unidad organizativa razonable
- * Se reduce las verificaciones y los controles
- * La conciliación se minimiza
- * Un gerente de caso ofrece un solo puño de contacto
- * Prevalcen operaciones híbridas centralizadas- descentralizadas

PROCESO

“Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto.”⁵

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la

⁵ Johansson, H. McHugh P., Pendlebury, A. Wheeler, W. (2006). *Reingeniería de Procesos de Negocios*. México. Limusa S.A.
Fuente: Rodenas A., Arango, M. Darío M. et. al. El. (2000). *Reingeniería de Procesos y transformación Organizativa*. Pág. 15

organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (SESCAN, 2002).

A decir de Jaime Luís Rojas Moya, (2003), la Gestión por Procesos supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal. Sin duda la Gestión por Procesos supone un cambio, pero un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior.

Cuadro 1: GESTIÓN EMPRESARIAL

GESTIÓN POR FUNCIONES	GESTIÓN POR PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos especializados • Departamento forma organizativa • Jefes funcionales • Jerarquía – control • Burocracia – formalismo • Toma de decisiones centralizada • Información Jerárquica • Jerarquía para coordinar • Cumplimiento, desempeño • Eficiencia: Productividad • Cómo hacer mejor las tareas • <u>Mejoras de alcance limitado</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso valor añadido • Forma natural de organizar en trabajo • Responsables de los procesos • Autonomía – Autocontrol • Flexibilidad–cambio–innovación • Es parte del trabajo de todos • Información compartida • Coordina el equipo • Compromiso con resultados • Eficacia: competitividad • Qué tareas hacer y para qué

Elaborado por: Investigador

Fuente: H.J: Harrington. 1994. Mejoramiento de los proceso

“En la gestión de la calidad predomina la idea del trabajo en equipo, la abolición de las jerarquías, la transferencia de ideas desde la base a la cúpula y otros elementos que propician este clima participativo. La incorporación de las decisiones de los empleados a las decisiones organizativas forma parte de la participación interna”

Proceso Crítico. El interés al aplicar la reingeniería debe centrarse en los procesos fundamentales del negocio, y no en departamentos funcionales como los de compras o marketing. Enfocando su atención en los procesos, los administradores son capaces de descubrir oportunidades de suprimir actividades innecesarias de trabajo y supervisión, en lugar de preocuparse por defender su territorio.⁶

Mejoramiento de los procesos

Es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es “aprender los números”, entender los procesos y desentrañar los detalles”

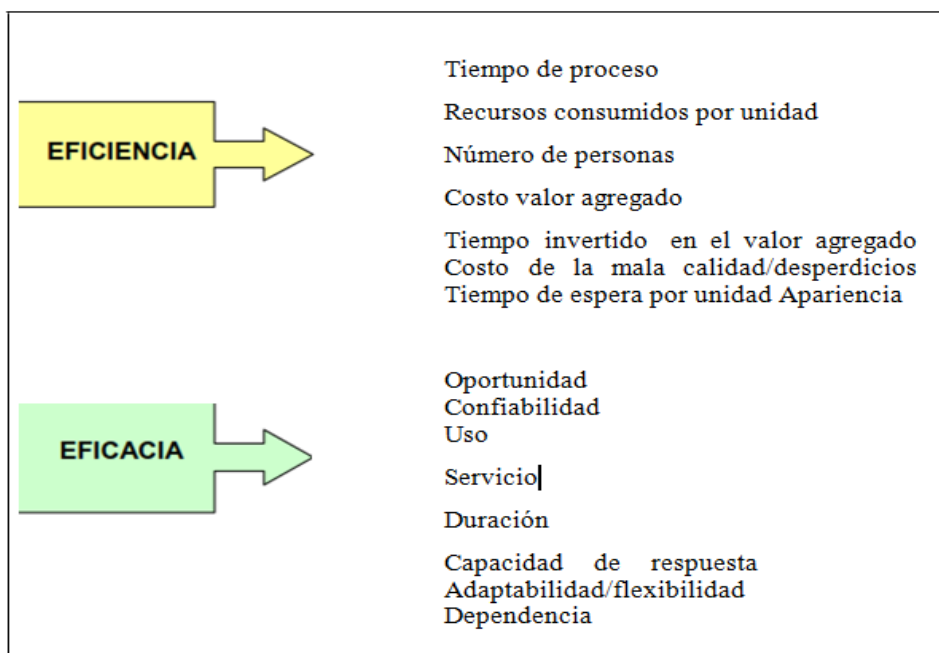
Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio, cuestionando sus principios fundamentales y la forma en que éste opera.

La Reingeniería significa una revolución en la forma de administrar la empresa; su éxito no se basa en mejorar lo existente sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas de nuevo. Se dice que la Reingeniería es

⁶ Krajewski, L. (2000), Administración de operaciones: estrategia y análisis. Pearson Educación. México. Pág. 110

“voltrear la página anterior e iniciar una en blanco.”

Cuadro N° 2



IMPORTANCIA

Es de suma importancia el involucramiento de la alta dirección en comunicar y dejar bien claro la finalidad de la reingeniería, ya que si no se tiene un sistema de comunicación efectiva, se puede dirigir hacia dos vertientes. La primera es que el personal de la organización se sienta con el temor de ser desplazado por la adopción de nuevas formas de trabajo, debido a que el personal en su totalidad no participa en dicho proceso y de cierta manera el personal llega a sentir la imposición de una nueva forma de trabajar. La otra vertiente es que pueden sentirse estimulados por el cambio, ya que al estar

involucrados, ellos mismos pueden crear esos cambios.⁷

“La importancia de la reingeniería es la revisión fundamental de los procesos y su rediseño radical. La reingeniería de procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa”.⁸

En términos generales, la reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos, la necesidad analizar y cuestionar con cuidado los procesos empresariales, es indudablemente de gran importancia.

Pero el análisis de los procesos debe de ir más allá de las operaciones, para incluir también el análisis e integración de los sistemas técnicos y humanos y el proceso administrativo total que enlaza a la empresa con las condiciones externas

BENEFICIOS DE LA REINGENIERIA

Los beneficios al aplicar reingeniería son:

- Procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar

⁷ Zamora A. et.al.el. (2007). *Aplicación de la reingeniería en un proceso productivo caso de la célula de dolado 3 ½*”.

⁸ Soto, Lidia. (2011). *Reingeniería de procesos administrativos para la caja de ahorro y crédito del colegio Emiliano Ortega Espinosa del Cantón Catamayo. Loja-Ecuador. Tesis para la obtención del título de Ingeniería en Banca y Finanzas*

- Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor, re trabajos y errores, reducción del ciclo de los procesos
- Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio
- Mejor imagen de la empresa ante el mercado
- Oportunidades de aumentar ventas
- Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo.⁹

REQUERIMIENTOS

Se necesita reingeniería en una empresa cuando:

- El rendimiento de la organización está por detrás de la competencia
- La organización está en crisis
- Las condiciones del mercado cambian
- Se quiere obtener una posición de líder del mercado
- Hay que responder a una competencia agresiva
- La empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener liderazgo.
- La forma de realizar las cosas se cree que es la “mejor”, pero no se obtienen resultados deseados.

⁹ Cortez, A. (2012). *Reingeniería*. Editorial Norma. Colombia.

INICIAR LA REINGENIERÍA

Lo primero que deben preguntarse los altos directivos antes de iniciar un proceso de reingeniería es si realmente es el enfoque que la empresa requiere. Si el propósito de una empresa es incrementar moderadamente su productividad o la calidad del producto, puede ser más efectivo el uso de otros enfoques o técnicas y no la reingeniería. La decisión de hacer reingeniería está muy ligada a las características propias del nuevo entorno: fuerte presión competitiva, orientación hacia el cliente, mayor velocidad de los cambios y el desarrollo extraordinario de la robótica y de la tecnología de la información. Aplicar la reingeniería en empresas con costos muy superiores a sus competidores, o que tienen una gran cantidad de quejas de sus clientes, o sus productos tienen un índice de fracasos muy alto comparado al de la competencia. (Cortez, A.: 2012)

FASES DEL ENFOQUE BÁSICO DE LA REINGENIERÍA

La reingeniería consta de cinco etapas:

1. Preparación
2. Identificación
3. Visión
4. Solución
5. Transformación

PASOS PARA EL REDISEÑO

El método de los siete pasos para el rediseño o la mejora de procesos. Muchos esfuerzos de reingeniería y mejora de procesos fracasan. ¿Por qué? Porque carecen de un plan. No existe un método para la locura. La personas se

guían sólo por un "yo creo que". Las mejoras se basan en opiniones, no en hechos.¹⁰

Asimismo, las personas persiguen los muchos triviales: las pequeñas cosas que no representan mucho, si bien pasan por alto las cosas de verdad importantes. Pasan por alto cosas que cuestan a las empresas millones de lempiras, cosas que, si se cambian, pueden mejorar en forma importante el desempeño, cosas susceptibles de mejorar la calidad, acortar los tiempos de ciclo, reducir los costos o de hacer el trabajo más sencillo, seguro y menos exigente.

Para evitar tales fracasos se recomienda un método, es decir una forma sistemática de aplicar la reingeniería de procesos. Es preciso un método capaz de proporcionar resultados cuantificables, que ayude a identificar con rapidez las áreas de mejora que repare lo que está descompuesto y que reduzca el desperdicio en el lugar de trabajo.

El método se conoce como mejora de procesos. Debido a que el nombre es un poco largo se abreviará como método MP. MP son las iniciales de mejora del proceso. El método consta de siete pasos de modo que se le llamará Método de Siete Pasos de MP. No se deben confundir los siete pasos del método MP con los seis pasos básicos del proceso son cosas distintas. Es preciso recordar que los pasos del proceso son operaciones, transporte, demora, inspección, retrabajo y almacenaje. Los siete pasos del método MP son diferentes:

1. Definir los límites del proceso.
2. Observar los pasos del proceso.

¹⁰ Maldonado, J. (2012). *Gestión de Procesos*. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/metodo.html>

3. Recolectar los datos relativos al proceso.
4. Analizar los datos recolectados.
5. Identificar las áreas de mejora
6. Desarrollar mejoras.
7. Implantar y vigilar las mejoras.

FASES

Las fases genéricas del ciclo de vida de cualquier proyecto son las mismas que las de la Reingeniería:

- Concepción
- Análisis
- Diseño
- Construcción
- Manutención

Concepción. Corresponde al establecimiento de los objetivos basándonos en la misión de la organización. Es por ello, que todo proyecto de reingeniería debiera surgir de la planificación estratégica de la organización.

Análisis. En un proyecto de Reingeniería corresponderá a la fase de estudio y “reinención” de la organización en cuatro subsistemas fundamentales: Procesos de Negocio, Personas, Estructura Organizacional y Tecnologías de la Información.

Diseño. Consiste en la construcción de los diagramas de flujo, el diseño

de las mallas de decisiones de primer, segundo y tercer nivel, la construcción del diccionario de datos, el diseño lógico (software) y físico (hardware).

Construcción. Corresponde a la fase de prueba. Una vez establecido el diseño detallado obtendremos una gran cantidad de información que deberá ser reprocesada e implementada. Normalmente esto se realizará en forma incremental, mediante aproximaciones sucesivas y en base a la construcción de prototipos y planes pilotos.

Mejora Continua. Es la etapa post reingeniería una vez que el proyecto ha finalizado y corresponde a las labores que es necesario realizar para mejorar continuamente los pilares sobre los que trabaja la Reingeniería vale decir los subsistemas humanos, tecnológicos, de estructura organizacional y procesos.

Estrategia: Es el producto de un proceso racional de planeación.

Reingeniería: Expresión usada en el contexto de la administración, organización de la Empresa, negocios y gestión. Análisis de los sistemas existentes de negocio con iniciativas de mejora en cada una de las etapas con el fin de incrementar Productividad y calidad total, agregando sinergias e involucramiento de todas las partes.

Adiestramiento: Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Líder: Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.

Dueño del proceso: Un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería.

Equipo de reingeniería: Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican y supervisan tanto su reingeniería como su ejecución.

Comité directivo: Un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización, supervisan su progreso.

Ejecutor de reingeniería: Un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

Proceso: Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión

de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

ETAPAS DE LA REINGENIERÍA

En un proyecto de reingeniería deben seguirse distintas etapas o fases que exponemos sintéticamente:

1. Movilización.

Esta etapa tiene como finalidad movilizar y motivar a las personas que van a realizar la tarea.

Las actividades que comprenden son: armar el equipo de trabajo (integrado por los especialistas en la metodología y personas de los sectores involucrados que aportarán su conocimiento de los procesos del negocio), acordar la metodología de trabajo y el plan de tareas.

2. Identificación.

El segundo paso es identificar los procesos clave del negocio, aquellos que agregan valor (logística de entrada, logística de salida, servicio al cliente).

Los procesos son el objeto y propósito de la reingeniería, pero éstos no son fáciles de identificar dentro de una organización. Se puede hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces se dice de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.

Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

- Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.
- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- Ventas: de comprador potencial a pedido.
- Despacho de pedidos: de pedido a pago.
- Servicio: de investigación a resolución.

Las actividades comprendidas en esta etapa son: analizar la estrategia y el plan de negocios de la empresa y las exigencias del contexto, relevar globalmente los procesos existentes en términos de flujo de trabajo e información, departamentos involucrados y normas administrativas aplicadas.

Por último se debe evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos actuales en términos de cantidades de insumos y de productos, costo, tiempo y calidad del proceso y personal participante, lo que permitirá medir las mejoras después de la aplicación de la reingeniería.

3. Elección.

Realizado el análisis de los principales procesos corresponde identificar, atendiendo al impacto sobre el negocio (según su importancia estratégica, su importancia en la creación de valor,...), los procesos a ser rediseñados y el orden de prioridad en la tarea.

4. Diseño.

En esta fase se efectúa el diseño o rediseño de los procesos seleccionados y se definen los requerimientos en materia de personal y soporte informático, así como las modificaciones que precisa la estructura que soportará nuevos procesos en base al análisis (la determinación de tareas redundantes, cuellos de botella en el flujo de trabajo, controles que no agregan valor).

5. Transformación.

Aprobado el diseño definitivo de los procesos se procede a su implementación o puesta en marcha y la medición de los resultados.¹¹

Tipos de Reingeniería de Procesos

Son tres los tipos de reingeniería de procesos que pueden ser implementados por una empresa.

- Mejorar costos
- Lograr ser el mejor de su clase
- Realizar un punto de innovación radical

¹¹ <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/cuales-son-las-etapas-en-la.html>

Grafico N 1



Fuente: Johanson, et. al., Reingeniería de procesos de negocios, Ed. Limusa, México, 1994.

Elaborado: por el autor

METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería de procesos consigue resultados en cada una de las áreas de la organización: logística, operaciones/producción, compras, ventas, marketing, planificación, gestión de personas, etc.

Por ello, la mejora y el control de procesos son básicos para la correcta gestión empresarial ya que se consiguen los siguientes objetivos:

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Obtención de importantes incrementos de la productividad.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Disminución de los costes de las actividades y productos.

Reingeniería significa cambio radical. La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua esta más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua.

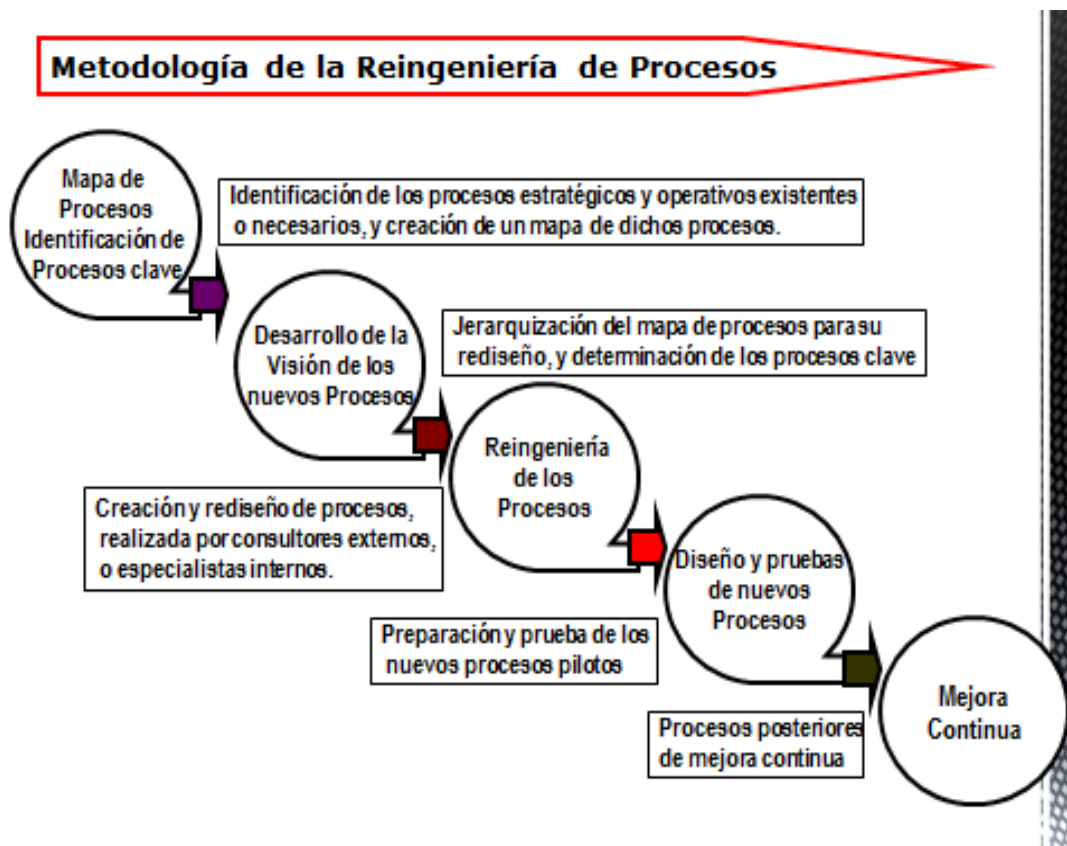
1. Mapa de Procesos. Identificación de los procesos clave. Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.

2. Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados. Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés

3. Reingeniería de los procesos. Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.

4. Diseño y pruebas de los nuevos procesos. Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).

5. Mejora continua. Procesos posteriores de mejora continua.

Grafico N^o 2

Esta gráfica explica como una reingeniería bien hecha logra mejorar drásticamente el rendimiento porque se basa en rediseñar totalmente el proceso. Esto no implica que se está desechando la mejora continua, al contrario esta se debe realizar después de la reingeniería para seguir mejorando.

Lo ideal, consiste en establecer una metodología en la que se reinvente toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

DISEÑO DE PROCESOS

Las estructuras organizacionales tradicionales se han elaborado basándose en funciones y jerarquías. Aunque en el pasado éstas han dado buen servicio a las empresas, demostraron ser lentas y engorrosas para responder a las necesidades del entorno competitivo de hoy en día.

Si la Dirección presta atención a la estructura de proceso que le aporta una mayor ventaja competitiva, podrá gestionar con mayor acierto las tareas a desarrollar en cada línea de productos.

Este es el caso de numerosas empresas que han de resolver el problema de cómo organizar la producción de las piezas de repuesto de sus principales productos; si se incrementa su volumen de producción, se desplazará por la diagonal en sentido descendente, pero la fabricación de dichos ítems debería mantenerse en la zona superior izquierda, pues la variedad de piezas a fabricar, de demanda relativamente baja, requiere una estructura productiva flexible.¹²

El diseño de un proceso parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello.

La secuencia que puede seguirse es la siguiente:

- a. Definido el servicio
- b. Elegir las actividades necesarias
- c. Comprobar que cada una de las actividades elegidas

¹² Machado, A. (2009). *La gestión de la calidad total en la Administración Pública*. Pág. 227

d. Establecer si corresponde el Manual de Procedimientos e.
 Ordenar y, en caso, relacionar las actividades

Consecuencias de la implementación del rediseño de procesos

Como consecuencia de la implementación del rediseño de los procesos de una empresa, se pueden presentar los siguientes cambios:

- Las unidades de trabajo pasan de ser departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios dejan de ser tareas simples para convertirse en trabajo multidimensional
- Al trabajador se le otorgan las facultades necesarias para llevar a cabo su trabajo sin necesidad de ser supervisado.

La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación

- Las medidas de desempeño y compensación son los resultados sustituyendo a las actividades
- Los ascensos son otorgados en base a las habilidades, en vez de rendimiento
- Se dejan a un lado los valores proteccionistas, implantando valores productivos

Los gerentes toman el rol de entrenadores en vez de supervisores

- Las estructuras organizacionales se aplanan, formando organizaciones menos complejas y con flexibilidad para adaptarse a los requerimientos cambiantes del ambiente

- Los ejecutivos dejan a un lado su búsqueda por el reconocimiento individual para asumir un papel de líder y motivador de los trabajadores del equipo¹³

¹³ Garza, Treviño Juan Gerardo. (1996). Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana. Editorial Alhambra. México pag 949 959.

e. MATERIALES Y METODOS

Materiales.

Durante el desarrollo de este proyecto se utilizaron diferentes materiales, necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo:

Útiles de escritorio

- Resmas de papel bond
- Esferos
- Lápices
- Borrador

Material informático Computadora,

- Flash memory,
- Internet
- impresora

Material bibliográfico

- Libros
- Revistas
- Folletos
- Páginas web

Métodos

Para la presente investigación se emplearon los siguientes métodos:

Método Deductivo.

Es un método que describe sistemáticamente hechos y características de un área de interés, de forma objetiva y comprobable.

En este trabajo se usó en la descripción de las diferentes actividades que integran los procesos productivos que van a ser parte de la reingeniería a aplicarse.

Método Analítico.

Mediante el análisis se procede de los efectos a sus causas o de las causas particulares, de manera que el razonamiento termina en las más generales. Se utilizó en el estudio de cada proceso que se desarrolla dentro del proceso de Reingeniería en el taller de mecánica Nissan y cuya información permitirá el rediseño de los mismos.

Técnicas**Entrevistas.**

Mediante una serie de preguntas planteadas al Gerente se obtuvo información relativa a la entidad investigada.

En la presente entrevista fue dirigida a la Gerente Administrativa a la Ing. María Isabel Cuenca con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa, permitiendo el análisis de cada una de las actividades que se desarrollan.

Encuesta.

Para la recopilación de información se utilizó encuestas mediante la aplicación de cuestionarios tanto al personal como a clientes en este caso serán 50

encuestas a los clientes, y 14 encuestas al personal (4 personal administrativo y 10 personal de producción), con la finalidad de conocer las actividades los participantes, costos y tiempos.

El siguiente proyecto estuvo enfocado al parque automotriz de vehículos marca Nissan que ingresan al taller. Para esto se recurrió a la información proporcionada por la empresa, registrada mensualmente que es de 50 vehículos Nissan, y por 4 personal administrativo y 10 personal de producción.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CÍA. LOJACAR

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

El taller de mecánica Nissan de la Empresa Cuenca Chamba & Cía. Lojacar & Cía. de la Ciudad de Loja cuenta actualmente con 10 trabajadores y 4 administrativos incluido el Gerente General que es el Dueño de la empresa, con forme se detalla a continuación.

Cuadro Nro. 3

TALLER NISSAN		
	NOMBRES	CARGO
AREA ADMINISTRATIVA		
	CUENCA ADOLFO HOMERO	GERENTE GENERAL
	MARIA ISABEL CUENCA	GERENTE ADMINISTRATIVA
	MARIA FERNANDA MINGO	CONTADORA
	ALVAREZ SARMIENTO LUZ PATRICIA	SECRETARIA
AREA TECNICA		
	HOMERO FABRICIO CUENCA	JEFE DE POSVENTA
	ROMAN AGURTO ROY EMANUEL	ASESOR DE SERVICIOS
	CHIRIBOGA PICHINO MIGUEL ANGEL	JEFE DE MECANICO
	CHUNCHO CHAPA ROBERTH PATRICIO	COTEC (Es el encargado de dar soporte técnico)
	MAZA MALACATOS FERNANDO AUGUSTO	TECNICO A
	MARIN SILVA RICHARD DAVID	N-STEP1 (Es el encargado de dar soporte mecánico)
	PAREDES CUEVA ALNIVAR OSWALDO	N-STEP2 (Es el encargado de dar soporte mecánico)
	SAMANIEGO LEON ANGEL	MECANICO
	ROJAS JARAMILLO JAIME EFREN	MECANICO
0	TENE PINEDA RONALD FABIAN	SERVICIOS VARIOS

INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA Y EQUIPOS

La empresa Cuenca Chamba & Cía. es una empresa dedicada al mantenimiento mecánico de Vehículos Nissan en la Ciudad de Loja la cual cuenta con:

- Área Administrativa (Gerencia, Secretaría y Contabilidad)
- Área de Producción (Posventa, Mecánica, Soporte técnico y Asesoría de servicios)
- Área de Bodega (Repuestos)

La empresa cuenta claramente con su Misión y Visión

MISION:

Comercializar productos y servicios en nuestra región y posicionarnos como la mejor opción de compra para nuestros clientes por su calidad, precio, diseño y alta tecnología de nuestros vehículos y del servicio posventa en nuestro taller.

Con ello se busca generar rentabilidad, trabajo y progreso para nuestros colaboradores y accionistas. De esta manera, Lojacar comprometido sus valores y aspiraciones con ustedes iniciando así un proceso de búsqueda constante hacia la excelencia.

VISION:

Somos una empresa comercializadora de vehículos, repuestos y servicios automotrices, que garantiza a nuestros clientes y colaboradores, calidad y

confianza; con atención personalizada, profesionales calificados y alta tecnología, privilegiando valores y principios de honestidad y excelencia, que aportan al desarrollo del país.

VALORES:

HONESTIDAD: En todas la actividades que realizamos.

SINCERIDAD: En nuestra relación con jefes, compañeros y clientes.

RESPECTO: Hacia todas las personas, sin importar diferencias profesionales, sociales y otros.

HONRADEZ: Trabajar honradamente cumpliendo con responsabilidad nuestras actividades.

SACRIFICIO: Cumplir con nuestros compromisos sin importar el sacrificio que implique.

PERSEVERANCIA: En conseguir las metas planteadas.

COMPROMISO: Con los objetivos de la empresa.

POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOJACAR:

CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA., es una empresa cuya actividad principal es la venta de vehículos a por mayor, entre los valores de mayor importancia está la preocupación por proteger la vida y la integridad de las personas que trabajan cada día en nuestras instalaciones, brindar un servicio

oportuno y personalizado buscando la satisfacción de nuestros clientes externos e internos a través de la mejora continua de nuestros procesos.

En nuestra empresa estamos trabajando constantemente en la prevención de la ocurrencia de accidentes y enfermedades profesionales, en conformidad con el cumplimiento de la legislación vigente. Para lograr nuestros objetivos, CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA., se compromete a disponer de recursos humanos y técnicos, para dotar de las mejores condiciones de seguridad & salud ocupacional para todo el personal.

Esta declaración alcanza a todos quienes trabajamos en CUENCA CHAMBA Y CIA., por lo que esta Gerencia General ha definido los principios de seguridad que nos deben guiar en la forma de interpretar esta política:

Prevenir y reducir la contaminación ambiental y los riesgos de Seguridad & Salud Ocupacional generados en el desarrollo de sus actividades y servicios.

Cumplir con la legislación ambiental y de Seguridad & Salud Ocupacional vigente aplicable en el país y otros compromisos acordados.

Comunicar nuestra política a todos los miembros de nuestra organización, a los que trabajan para ella y esté disponible al público en general.

Todos los trabajadores CUENCA CHAMBA Y CIA. LOJACAR Y CIA., tienen la responsabilidad de conocer y cumplir lo establecido en nuestro Reglamento Interno de Seguridad & Salud en el Trabajo.

Todos los accidentes se pueden prevenir. La seguridad exige de todos un comportamiento preventivo, por sobre una rápida reacción cuando las pérdidas ya se han producido.

ACTIVIDAD BASICA

La actividad Básica de la empresa es el mantenimiento preventivo y correctivo a todos los vehículos Nissan que ingresan a los talleres.

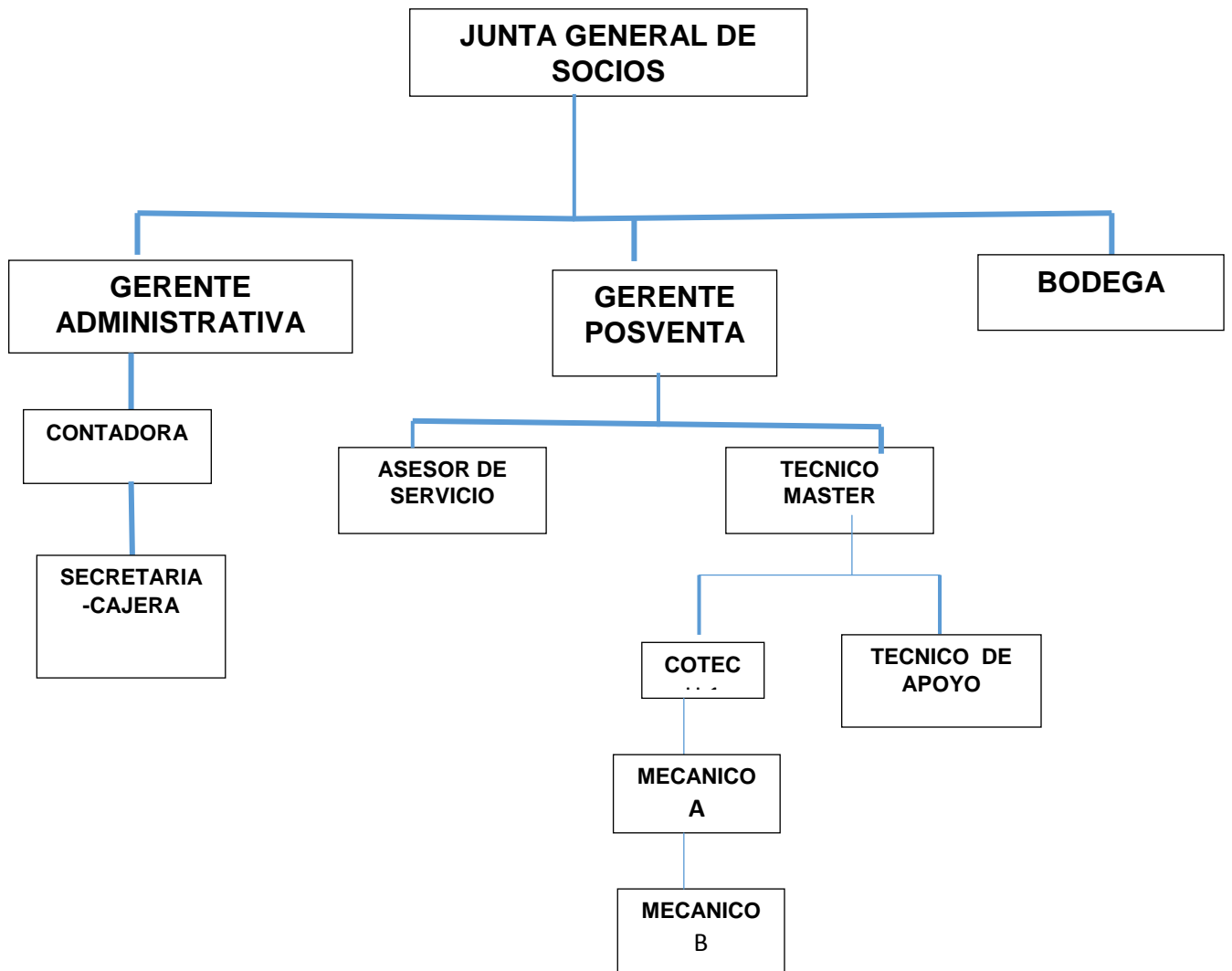
UBICACIÓN

El Taller está ubicado en la ciudad Loja Avenida Orillas del Zamora y Santa Rosa esquina.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La empresa no tiene bien definida su estructura orgánica, se presenta a continuación el siguiente esquema general de la empresa.

Grafico N° 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA Y EQUIPOS**

La empresa Cuenca Chamba & Cía. es una empresa dedicada al mantenimiento mecánico de vehículos Nissan en la ciudad de Loja la cual cuenta con:

- Área Administrativa (Gerencia, Secretaría y Contabilidad)
- Área de Producción (Posventa, Mecánica, Soporte técnico y Asesoría de servicios)
- Área de Bodega (Repuestos)

❖ **SERVICIOS QUE PRESTA**

ÁREA ADMINISTRATIVA

a.) Secretaria Cajera

Servicio personalizado

Agendamiento de citas

Cobro y facturación

ÁREA DE PRODUCCIÓN O TÉCNICA

a.) Jefe de posventa (Gestión técnica)

b.) Asesor de servicios

Atención al cliente

Asesoramiento de servicio técnico y mecánico

Seguros de vehículo

Garantías

c.) Jefe técnico

Asesoría técnica

Revisión e inspección técnica

d.) Jefe de mecánica

Asesoría mecánica

Revisión e inspección mecánica

ÁREA DE BODEGA

a.) Jefe de bodega

Asesoría en repuestos

Entrega de repuestos para mantenimiento

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE

1.- Nombre: La entrevistada indica que la Gerente se llama María Isabel Cuenca Chamba.

2.- ¿Cuántos años tiene en el mercado la Empresa Cuenca Chamba & Cía. y Lojacar & Cía?

Al respecto la Gerente manifestó que la Empresa lleva desde 1984 en el mercado Automotriz.

3.- ¿Qué título profesional posee usted?

La Sra. Gerente indica que su profesión es de Magíster en Administración de Empresas

4.- ¿Su profesión está acorde con el cargo que desempeña en la Empresa Cuenca Chamba & Cía. Y Lojacar & Cía?

Al respecto la entrevistada indica que su profesión es acorde al cargo que desempeña ya que sus funciones son de Gerente Administrativa en esta Empresa

5.- ¿Qué tipo de servicios presta la empresa?

Con respecto a esta pregunta la Señora Gerente indica que los talleres de mecánica Nissan cuenta con los servicios de mantenimientos preventivos y mantenimientos correctivos.

6.- ¿La empresa Cuenca Chamba & Cía. y Lojacar & Cía. tiene definida su misión, visión y valores empresariales?

Al respecto la Gerente indica que la empresa si tiene definido su Misión y Visión y que existe la posibilidad de proponer cambios en cuanto a respecta a misión y visión.

7.- ¿La empresa Cuenca Chamba & Cía. y Lojacar & Cía. cuenta con organigramas? ¿Cuáles?

Con lo relacionado a esta pregunta, se ha indicado que la empresa cuenta con organigrama, pero no está aprobado.

8.- ¿La Empresa posee un manual de funciones actualizado para cada uno de los cargos?

Al preguntar si la empresa cuenta con un manual de funciones actualizado, la Gerente ha indicado que no poseen

9.- ¿Se realiza las fases de inducción e integración para el personal que ingresa a la Empresa Cuenca Chamba?

Con respecto a la pregunta 9, la Sra. Gerente ha manifestado que la empresa Cuenca Chamba, no se realiza ningún tipo de inducción e integración del personal

10.- ¿El personal de la Empresa Cuenca Chamba es capacitado? ¿Cada qué tiempo? ¿En qué temática?

En cuanto al personal capacitado, la Sra. Gerente ha indicado que cuenta con el siguiente personal capacitado:

Robert Chuncho	Electrónica
Almíbar Paredes	Motores y Cajas
Roy Román	Servicio de Postventa

11.- ¿La empresa ha implementado estrategias para mejorar los estándares y disminuir los tiempos de las fases del proceso del Taller de Mecánica?

En lo relacionado a la presente pregunta, la Gerenta ha indicado que la empresa no ha implementado un registro de tiempos por parte de cada uno de los técnicos para el análisis de los tiempos muertos dentro del proceso ejecutado.

12.- Indique las falencias que usted considera tiene el proceso de Servicio

En cuanto a las falencias en el proceso de servicio, la entrevistada ha manifestado que como toda empresa existe falencias en este caso en el proceso de mantenimiento técnico y mecánico, al tener mayor demanda y debe ser entregado en menor tiempo, al igual la capacidad de agendamiento de citas en el registro y no informar la disponibilidad de turnos, también existe falencias en asesoramiento de servicio.

13.- ¿La empresa cuenta con un sistema para la evaluación de Desempeño en el personal? Especifique.

En lo relacionado a esta pregunta la Gerenta indica que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño.

14.- ¿Conoce usted lo que es una reingeniería de procesos? ¿Estaría dispuesto a implementar una reingeniería en el Área de Talleres de Mecánica Nissan en la Empresa?

La Señora Gerenta indica que conoce que en la Reingeniería de procesos se generan

nuevas estrategias de cambio en procesos ya establecidos dentro de una empresa.

Si me gustaría implementar una reingeniería en el área de talleres de mecánica para mejorar la calidad y la satisfacción de nuestros clientes.

ANALISIS GENERAL DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA

La empresa lleva en el mercado automotriz 32 años contando con una gran experiencia en este tipo de servicio, lo que ha logrado posesionarse y mantenerse en el mercado ya que cuenta con uno de los mejores mantenimientos preventivos y correctivos de vehículos.; además tiene personal capacitado en las áreas estratégicas como son: Electrónica, Motores y cajas; y Servicio de postventa. El Gerente cuenta con formación profesional lo que contribuye a la gestión de la empresa, ya que está acorde al cargo que desempeña

Es muy importante que la empresa cuente con Misión y Visión y con un organigrama debidamente estructurado por cuanto la empresa se encuentra desorientada en cuanto a su organización y funciones, además no cuenta con un manual de funciones y no se realiza ningún tipo de inducción e integración del personal

Una desventaja es que la empresa no ha implementado un registro de tiempos por parte de cada uno de los técnicos para el análisis de los tiempos muertos dentro del proceso ejecutado, lo cual impide analizar los procesos.

El proceso que cuenta con algunas falencias es el de reparaciones y

agendamiento de citas, lo que requiere un cambio urgente ya que de ello depende la fluidez de clientes, así como también asesoramiento de servicios, mantenimiento mecánico y mantenimiento técnico.

Los Directivos de la empresa están dispuestos a aplicar una Reingeniería a fin de generar nuevas estrategias de cambio en procesos ya establecidos dentro de la empresa.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRATIVOS Y EMPLEADOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

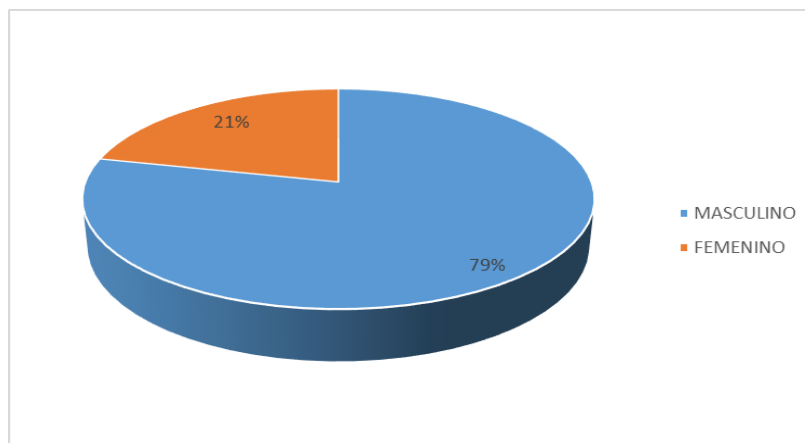
1.- Sexo:

CUADRO Nro. 4: SEXO

OPCION	FRECUENCIA	%
MASCULINO	11	79%
FEMENINO	3	21%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa
Elaborado: Roy Román.

GRAFICO Nro. 4: SEXO



INTERPRETACION.

Del total de personas encuestadas, el 79% son personal de sexo masculino, y el 21% corresponde a personal de sexo femenino.

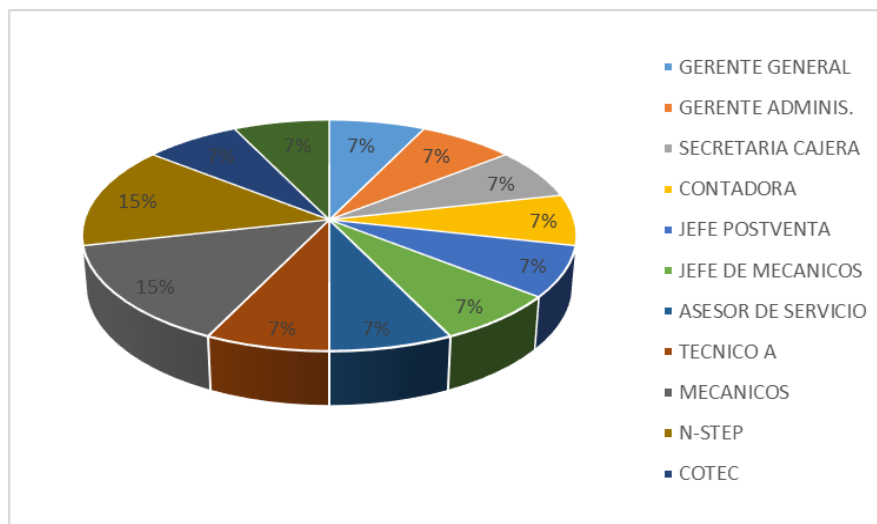
2.- Puesto que desempeña en la entidad:

**CUADRO Nro. 5:
PUESTO QUE DESEMPEÑA**

OPCION	FRECUENCIA	%
GERENTE GENERAL	1	7%
GERENTE ADMINIS.	1	7%
SECRETARIA CAJERA	1	7%
CONTADORA	1	7%
JEFE POSTVENTA	1	7%
JEFE DE MECANICOS	1	7%
ASESOR DE SERVICIO	1	7%
TECNICO A	1	7%
MECANICOS	2	15%
TÉCNICO B	2	15%
SOPORTE TÉCNICO	1	7%
SERVICIOS VARIOS	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa
Elaborado: Roy Román.

GRAFICO Nro. 5



INTERPRETACION

Del total de personas encuestadas, el 30% corresponde al personal administrativo, y el 70% corresponde a personal de producción.

3.- ¿Considera que en su área de trabajo están definidas todas las funciones para su buen desempeño?

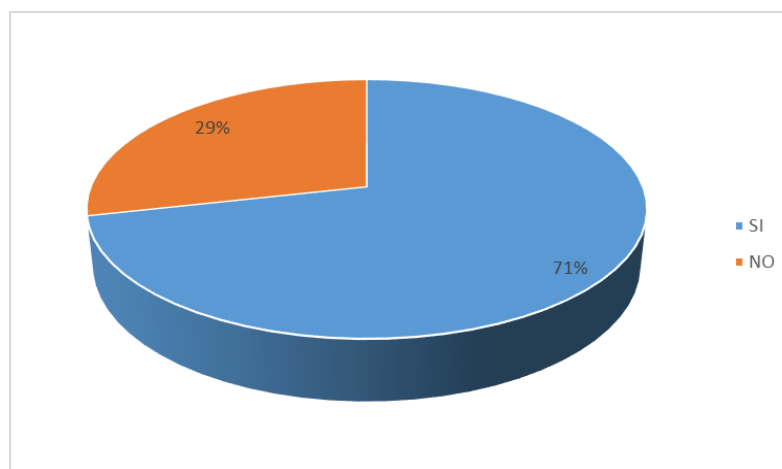
CUADRO Nro. 6: ÁREAS DEFINIDAS PARA DESEMPEÑO

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	10	30%
NO	4	70%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal la Empresa Cuenca Chamba & Cia

Elaborado: Roy Román.

GRAFICO Nro. 6



INTERPRETACION.

En relación a la interrogante, el 71% que equivale a 10 personas dice que NO, el 29% que corresponden a 4 personas dice que si están definidas las funciones.

4. Cree que todos los procedimientos que se manejan en su área de trabajo son manejados mediante estándares.

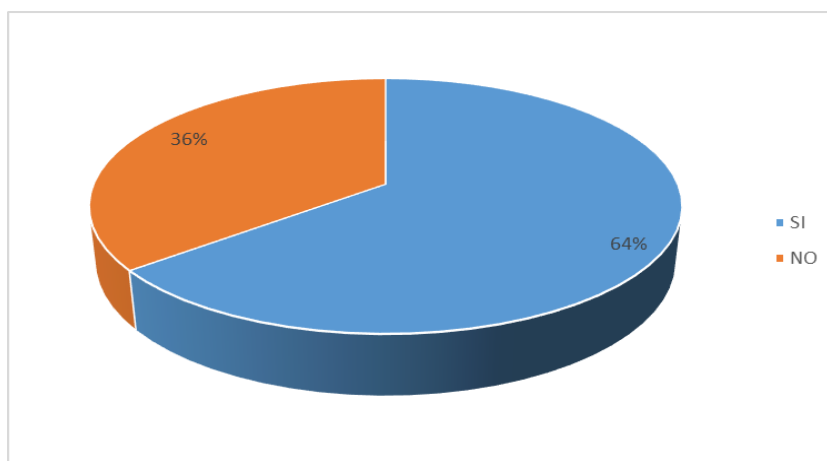
CUADRO Nro. 7

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	9	64%
NO	5	36%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 7



INTERPRETACION.

El 64% de las personas encuestadas con respecto a esta pregunta, manifiestan que los procedimientos que llevan a cabo sí son manejados mediante estándares, mientras que el 36% indica que no.

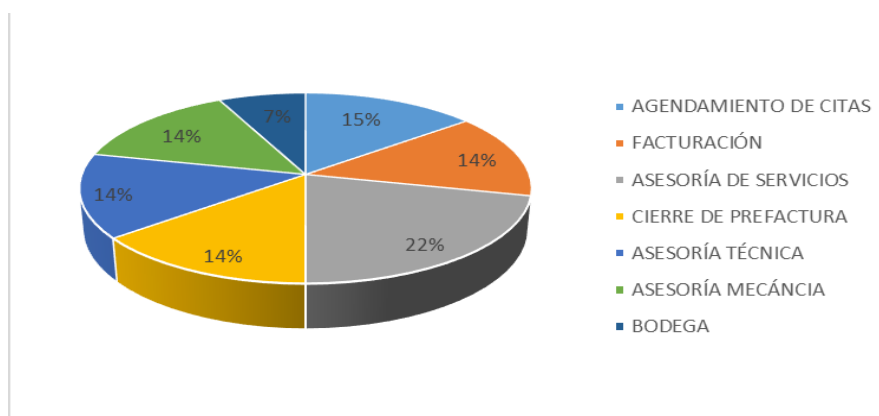
5. Señale con una X el procedimiento que más utiliza en el taller.

CUADRO Nro. 8: PROCEDIMIENTO UTILIZADO EN TALLER

OPCION	FRECUENCIA	%
AGENDAMIENTO DE CITAS	2	15%
FACTURACIÓN	2	14%
ASESORÍA DE SERVICIOS	3	22%
CIERRE DE PREFACTURA	2	14%
ASESORÍA TÉCNICA	2	14
ASESORÍA MECÁNICA	2	14
BODEGA	1	7
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.
Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 8: PROCEDIMIENTO UTILIZADO



INTERPRETACION.

Con respecto a esta pregunta, el 15% de las personas encuestadas, manifiestan que el procedimiento más utilizado es el agendamiento de citas, seguido por el 14% de facturación, 22% de Asesoría de servicios, 14% por cierre de prefactura, el 14% por asesoría técnica, otro 14% por asesoría mecánica y finalmente un 7% indica que se utiliza bodega.

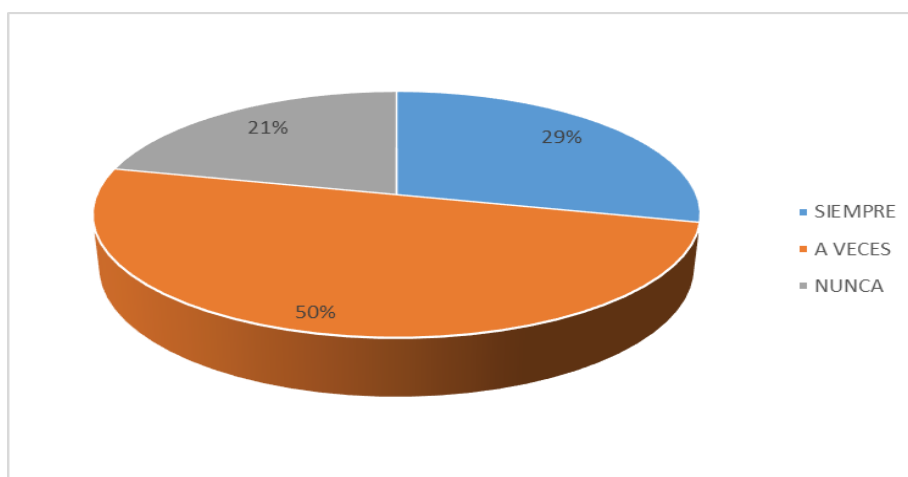
6. Su área de trabajo tiene buenos canales de comunicación con las demás áreas.

CUADRO Nro. 9: CANALES DE COMUNICACIÓN

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	4	29%
A VECES	7	50%
NUNCA	3	21%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.
Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 9: CANALES DE COMUNICACIÓN



INTERPRETACION.

EL 29% del personal encuestado indica que siempre existen buenos canales de comunicación, el 50% que corresponde a 7 empleados encuestados, dicen que a veces, y 3 que representa el 21% dice que nunca su área de trabajo tiene buenos canales de comunicación

Hay que considerar que la comunicación en una empresa debe ser buena, para que logre la competitividad, en toda empresa es básico que se comuniquen las acciones tanto internas como externas para permitir a la empresa presentarse como una organización transparente.

7. Cuenta con el personal suficiente en su área de trabajo

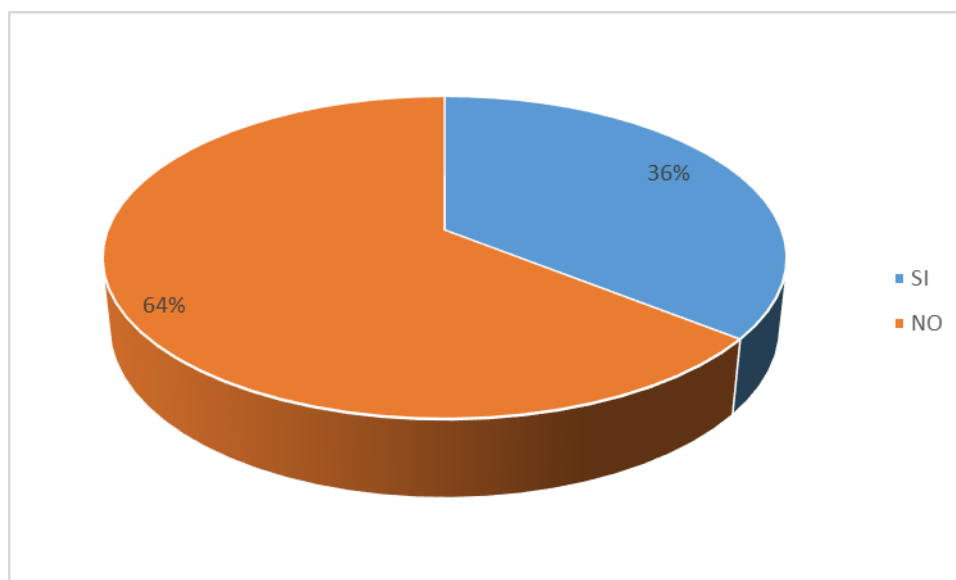
CUADRO Nro. 10: PERSONAL SUFICIENTE EN ÁREA DE TRABAJO

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	5	36%
NO	9	64%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 10; PERSONAL SUFICIENTE EN ÁREA DE TRABAJO



INTERPRETACIÓN.

El 64% dice que no y el 36% que sí cuenta su área de trabajo con el personal necesario.

El Taller ha crecido en los últimos años, por lo que las actividades se han multiplicado siendo necesario en ciertas áreas dotarlas de elemento humano que contribuyan a agilizar los procesos.

8. ¿Cuáles son los procesos más significativos en su área de trabajo?

CUADRO Nro. 11: Procesos significativos en el área de trabajo

CARGO: SECRETARIA-CAJERA

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Admisión	Agendar cita	1 min
	Llamar a cliente	1 min
	Atención de requerimiento de cliente	10 min.
	Asesoría al cliente	3 min
	Reporte de citas	5 min
Reportes y registro	Reportes Nissan	5 min.
	Registro de mantenimiento	5 min
	Rendimiento de técnicos	3 min.
	Registro de mantenimiento de local	2 min.
Facturación	Elaboración de factura	3 min
	Reportes de facturación	2 min
	Cobranzas	3 min.
	Reportes de caja chica	5 min

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

CUADRO Nro. 12: CARGO: ASESOR DE SERVICIOS

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Recepción de vehículo	Saludar al cliente	1 min
	Verificación de cita	2 min
	Apertura de orden de trabajo	8 min
	Llenar hoja de diagnóstico	5 min
	Inspección de vehículo	7 min
	Confirmar pedido de cliente	2 min

	Confirmar costos aproximados	1 min
	Despedir al cliente	3 min
Mantenimiento	Asignación de tareas	8 min
	Verificación de trabajos adicionales	5 min
	Notificación a cliente de existencia de trabajos adicionales y autorización	10 min.
	Indicar fecha y hora de entrega	
Prefacturación	Prueba de ruta de vehículo	15min
	Retirar orden de trabajo de bodega	5 min
	Cierre de prefactura	8 min
Egreso de vehículo	Verificar vehículo lavado	10 min
	Llamar a cliente dueño de vehículo	2 min
	Indicaciones sobre costos	10 min
	Entrega de vehículo	3 min

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

CUADRO Nro. 13: CARGO: ASESORÍA TÉCNICA

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Ingreso de vehículo	Colocar vehículo en puesto de trabajo	5min
	Revisión de historial de vehículo	8 min
	Verificación de repuestos y herramientas	10 min
	Colocar cubiertas protectoras	5 min
	Comunicar trabajos adicionales al asesor	3 min
	Realizar operaciones del servicio	45 min
	Solicitar apoyo técnico de ser necesario	15 min
Mantenimiento	lavado de vehículo	25 min
	prueba de Vehículo	15 min
Egreso	Entrega de vehículo	10min
Mantenimiento del local	Limpieza del taller	10min

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

CUADRO Nro. 14. CARGO: MECÁNICO

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Ingreso	ingresar el vehículo al área de trabajo Garantías Nissan	5min
Mantenimiento	análisis de fallas según manuales eléctricos	5min
	mantenimiento de scanner	5 min
	diagnostico	15 min
	soporte técnico	20 min
	reparación	30 min
Egreso	Entrega de vehículo	10min

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.
Elaborado: Roy Román

CUADRO Nro. 15: CARGO: BODEGUERO

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Recepción de pedido	Revisar pedido técnico o mecánico	5 min
Revisión de sistemas	Revisar el sistema de existencias	10 min
	Descargar repuesto del sistema	3 min
	Emitir orden de entrega	3 min.
	Ingresar en sistema el descargo de repuestos	2 min.
Entrega de repuestos	Entrega de repuesto	1 min.
	Firma de recepción.	1 min.

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

9. Considera que los tiempos manejados para cada proceso son los adecuados

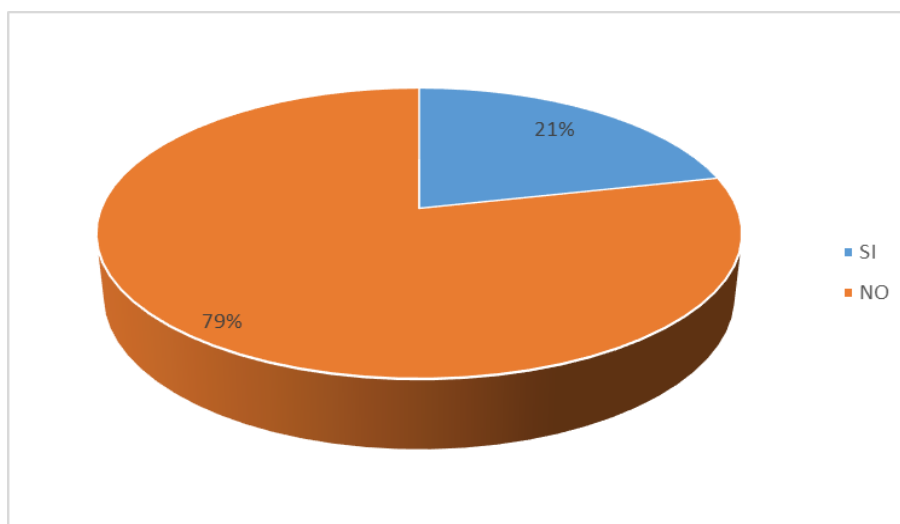
CUADRO Nro. 16: Tiempos manejados son adecuados

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	3	22%
NO	11	78%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 11: Tiempos manejados son adecuados.



INTERPRETACION.

Con relación a la interrogante sobre los tiempos de los procesos, 11 que representan el 79% dicen que no, y 3 que equivalen al 21% dicen que los tiempos manejados para cada proceso son los adecuados.

En una empresa, el tiempo es oro, no solo para la organización en donde el ahorro de tiempo equivaldría a minimizar recursos humanos y materiales

10. ¿Se realizan capacitaciones y retroalimentaciones a los empleados?

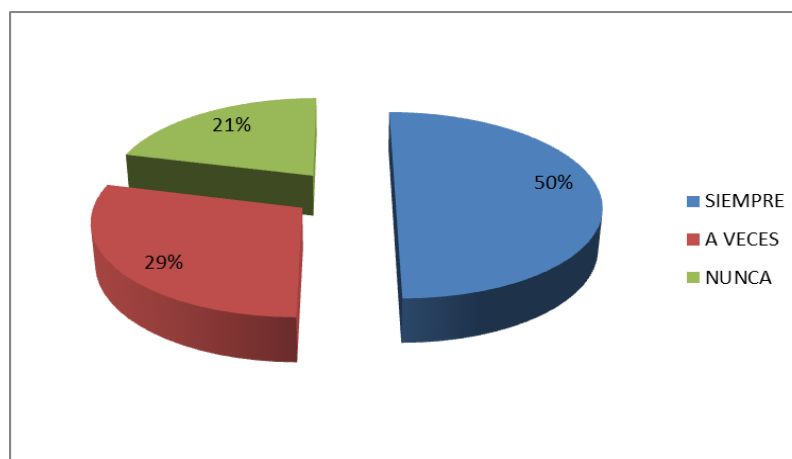
CUADRO Nro. 17

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	7	50%
A VECES	4	29%
NUNCA	3	21%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 12



INTERPRETACION.

De los 14 empleados encuestados, 7 que equivalen al 50% dicen que siempre se realizan capacitaciones, 4 que equivalen al 29% que se ejecutan a veces capacitaciones y 3 que es el 21% que nunca se realizan. La preparación en el ámbito empresarial constituye no solo un acto de motivación para los empleados sino que contribuye para que se profesionalicen y tomen experiencia en las labores que vienen desempeñando para que logren alcanzar la eficiencia que significará eficiencia también para la entidad a la que se deben.

11. ¿Qué área cree usted que debe mejorar sus procesos?

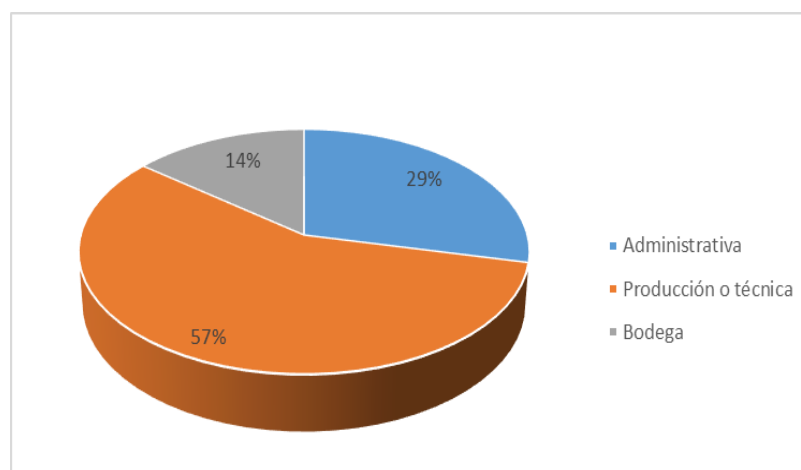
CUADRO Nro. 18

OPCION	FRECUENCIA	%
Administrativa	4	29%
Producción o técnica	8	57%
Bodega	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 13



INTERPRETACION.

Del total de los encuestados, 14 personas que representan el 57% manifiestan que se debería mejorar los procesos en el área de producción o técnica, así el 29% mencionan al área Administrativa y el 14% indican que se deberían revisar los procedimientos de bodega.

12. ¿Existen sistemas que permitan medir la eficiencia de los procesos que desarrollan en la empresa?

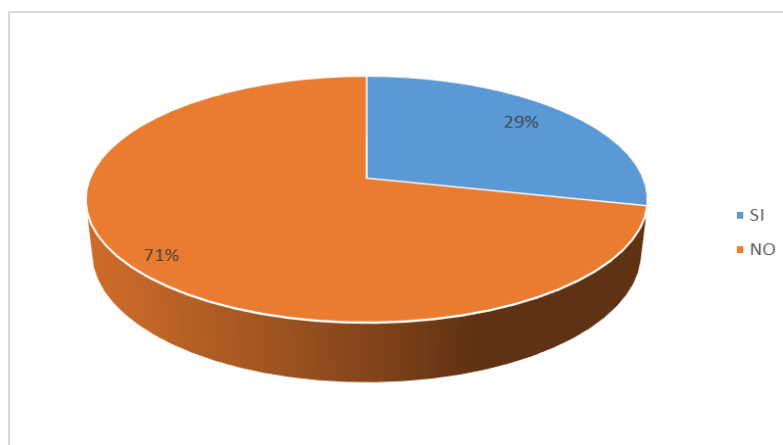
CUADRO Nro. 19

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	4	29%
NO	10	71%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 14



INTERPRETACION.

De la interrogante 71% de los encuestados manifiestan que no existen sistemas para medir la eficiencia y el 29% menciona que si existen.

En toda empresa, deben existir metas, que permitan ver si la entidad cumple o no con sus objetivos propuestos, en el taller de mecánica el jefe de Postventa es el que tiene el control sobre el personal de producción.

13. ¿Existe un responsable del control y de los tiempos estándar?

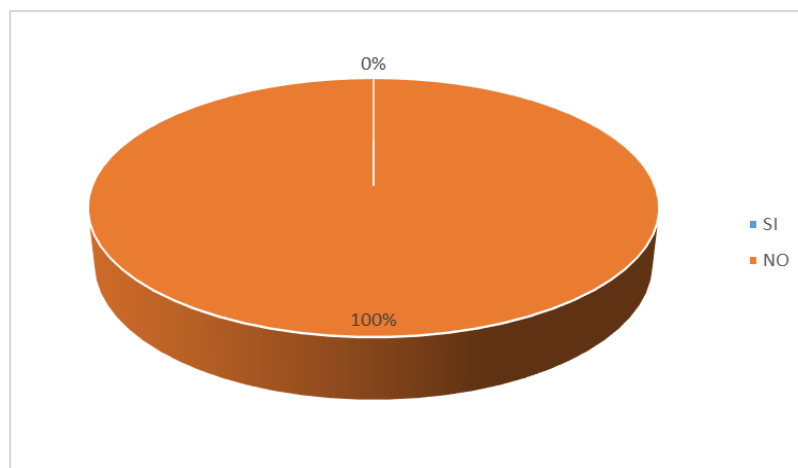
CUADRO Nro. 20

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	14	100%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 15



INTERPRETACION.

El 100% de los encuestados manifiestan que no existe una persona encargada del control y los tiempos estándar.

Cabe recalcar que dentro de los trabajos que se realizan en un taller de mecánica es de mucha importancia que exista un control de tiempos estándar.

14. En su opinión, que procesos debe mejorarse en el área de administración.

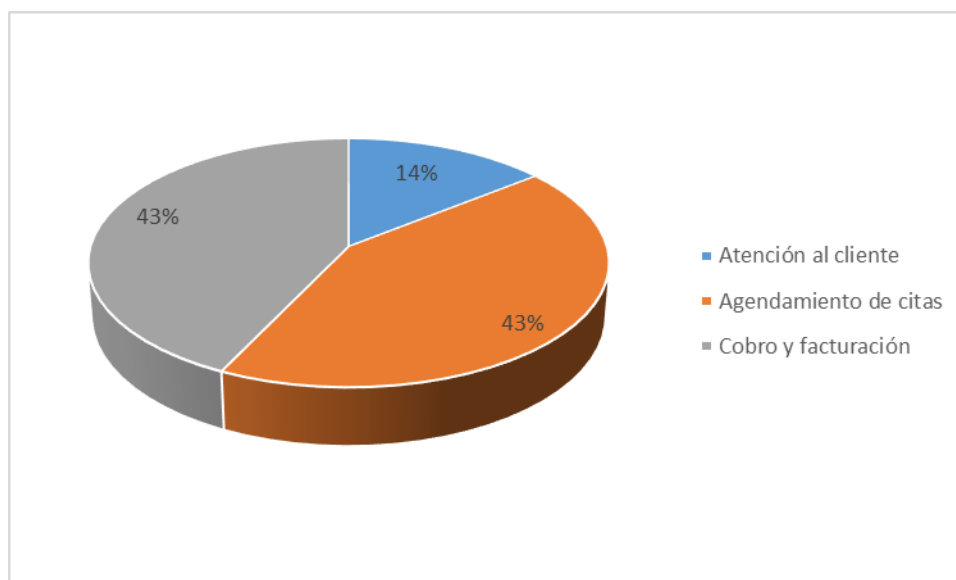
CUADRO Nro. 21

OPCION	FRECUENCIA	%
Atención al cliente	2	14%
Agendamiento de citas	6	43%
Cobro y facturación	6	43%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 16



INTERPRETACION.

Un 14% manifiesta que se deberían hacer cambios en el proceso de atención al cliente, un 43% indica que agendamiento de citas y un 43% en cobro y facturación.

Por lo tanto es indispensable tomar en cuenta para la reingeniería que se desea aplicar dentro de la empresa.

15. En su opinión, que procesos debe mejorarse en asesoría de servicios

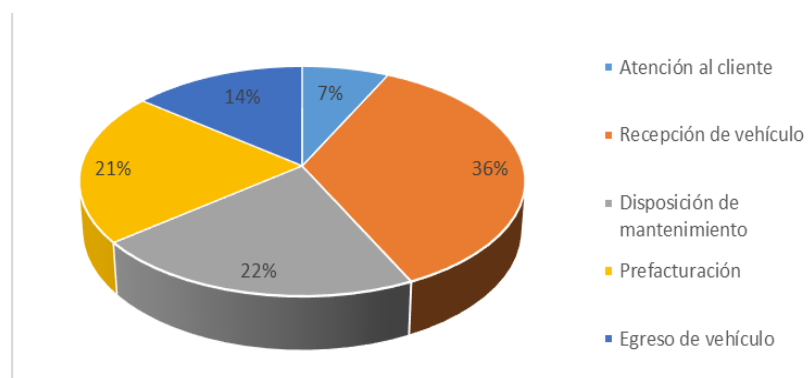
CUADRO Nro. 22

OPCION	FRECUENCIA	%
Atención al cliente	1	7%
Recepción de vehículo	5	36%
Disposición de mantenimiento	3	22%
Prefacturación	3	21%
Egreso de vehículo	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 17



INTERPRETACION.

Un 7% manifiesta que se deberían hacer cambios en el proceso de atención al cliente, un 36% indica recepción del vehículo, el 22% disposición de mantenimiento, 21% pre facturación y un 14% en egreso de vehículo

Por lo tanto es indispensable tomar en cuenta para la reingeniería que se desea aplicar dentro de la empresa.

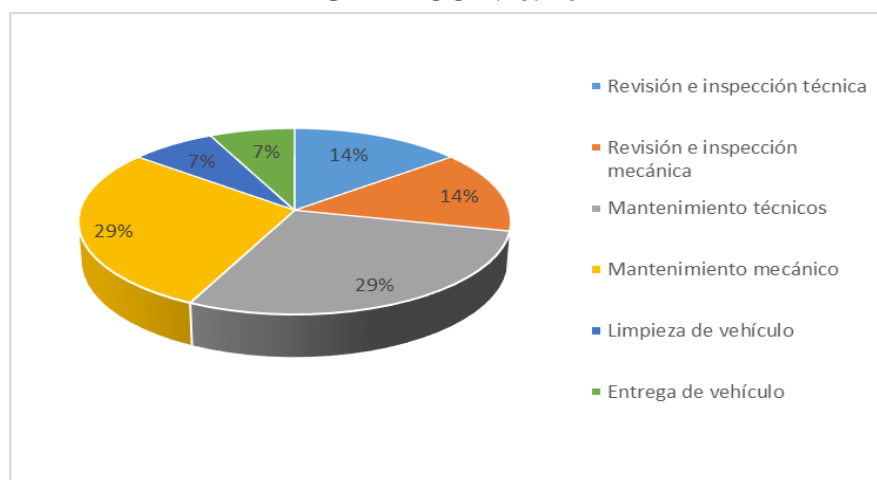
16. En su opinión, que procesos debe mejorarse en el área de técnica y de producción

CUADRO Nro. 23

OPCION	FRECUENCIA	%
Ingreso de vehículo		
Revisión e inspección técnica	2	14%
Revisión e inspección mecánica	2	14%
Mantenimiento técnicos	4	29%
Mantenimiento mecánico	4	29%
Limpieza de vehículo	1	7%
Entrega de vehículo	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cia
Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 18



INTERPRETACION.

El 14% de empleados encuestados, manifiesta que se deberían hacer cambios en el proceso de revisión e inspección técnica, un 14% en revisión e inspección mecánica, 29% en mantenimiento técnico, otro 29% en mantenimiento mecánico, 7% en limpieza de vehículo y 7% en entrega de vehículo.

Por lo tanto es indispensable tomar en cuenta para la reingeniería que se desea aplicar dentro de la empresa.

17. En su opinión, que procesos debe mejorarse en el área de bodega

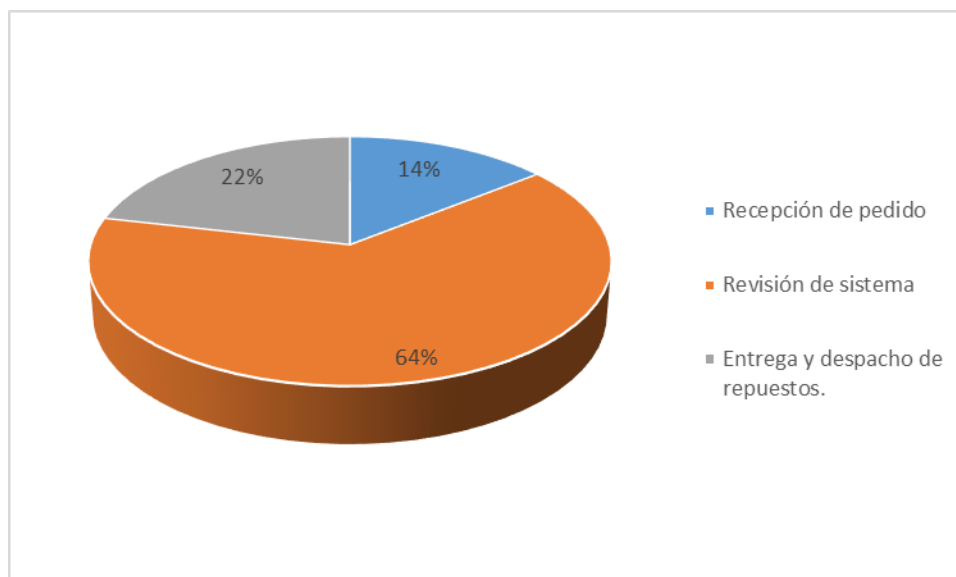
CUADRO Nro. 24

OPCION	FRECUENCIA	%
Recepción de pedido	2	14%
Revisión de sistema	9	64%
Entrega y despacho de repuestos.	3	22%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta personal Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 19



INTERPRETACION.

Del total de encuestados el 14% manifiesta que se deberían hacer cambios en el proceso de recepción de pedido, un 64% indica en revisión del sistema y un 22% en entrega y despacho de repuestos.

Por lo tanto es indispensable tomar en cuenta para la reingeniería que se desea aplicar dentro de la empresa.

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE TALLERES NISSAN

1.- ¿Ud. es cliente de la Talleres Mecánica Nissan?

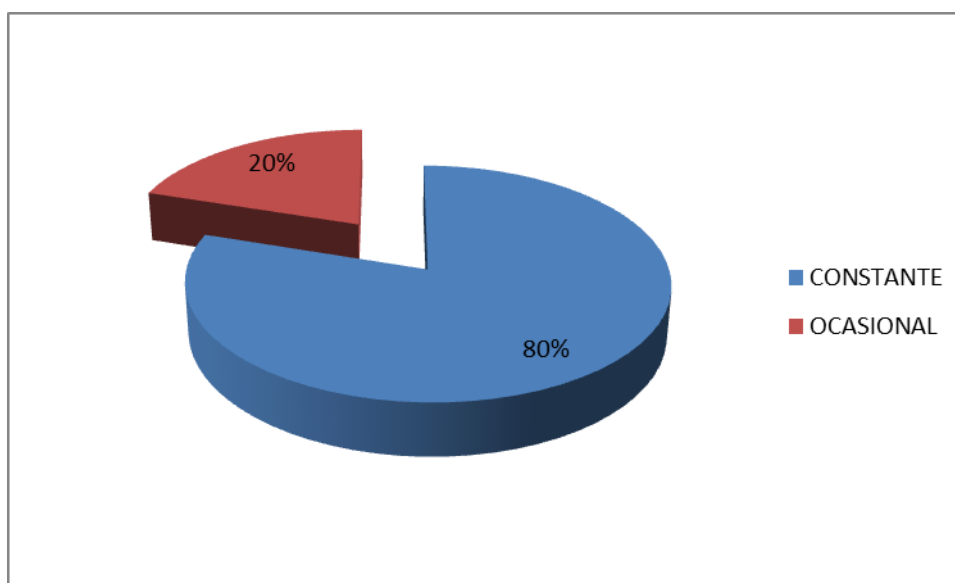
CUADRO Nro. 25

OPCION	FRECUENCIA	%
CONSTANTE	40	80%
OCASIONAL	10	20%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta Clientes Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 20



INTERPRETACION.

En cuanto a la interrogante se estableció que el 80% de los clientes son constantes y el 20% son ocasionales, siendo un resultado que nos permitirá fortalecer y aplicar cambios en la empresa para así lograr un mejor y eficaz servicio.

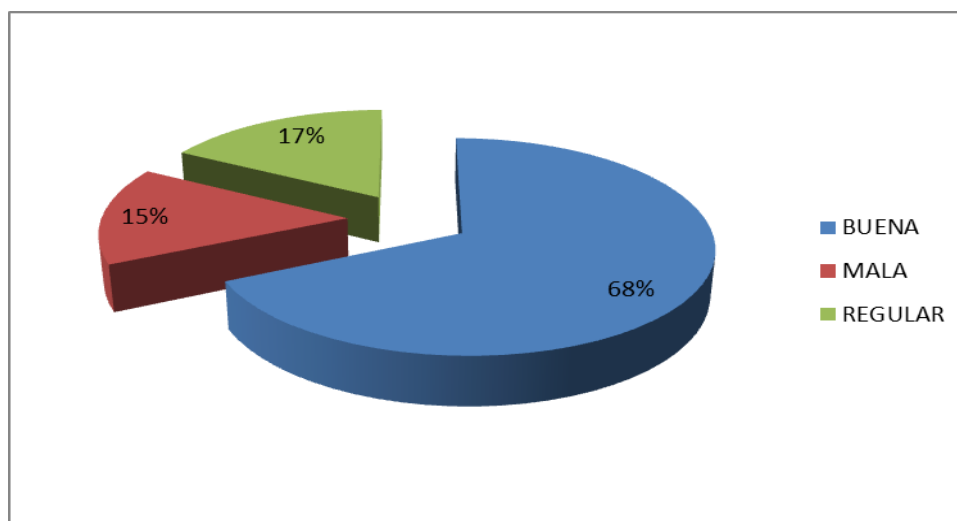
2.- Como considera según su criterio la imagen de Talleres Nissan Lojacar?

CUADRO Nro. 26

OPCION	FRECUENCIA	%
BUENA	34	68%
MALA	7	15%
REGULAR	9	17%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta Clientes Empresa Cuenca Chamba & Cía.
Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 21



INTERPRETACION.

Según el 68% de los clientes manifiestan que la imagen de Talleres Nissan es buena, el 17% de los encuestados dice que es regular y el 15% es mala. Lo que evidencia que Talleres Lojacar ha logrado posicionarse en el mercado automotriz a nivel local y provincial.

3.- ¿La entrega de los vehículos luego del mantenimiento en el Taller Nissan Lojacar en su opinión es?

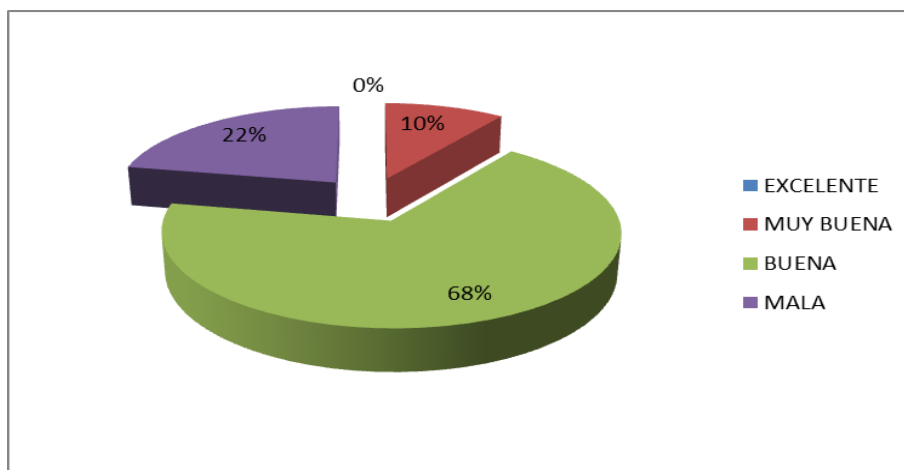
CUADRO Nro. 27

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	5	10%
BUENA	34	68%
MALA	11	22%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta Clientes Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 22



INTERPRETACION.

De los clientes encuestados el 68% nos manifiesta que la entrega de vehículos es buena, el 10% de los encuestados hace referencia que es muy buena, mientras que el 22% dice que es mala. A decir que los clientes en su mayoría consideran buena razón por la que existen demoras en la entrega de vehículo y es aquí uno de los procesos que se deberá mejorar.

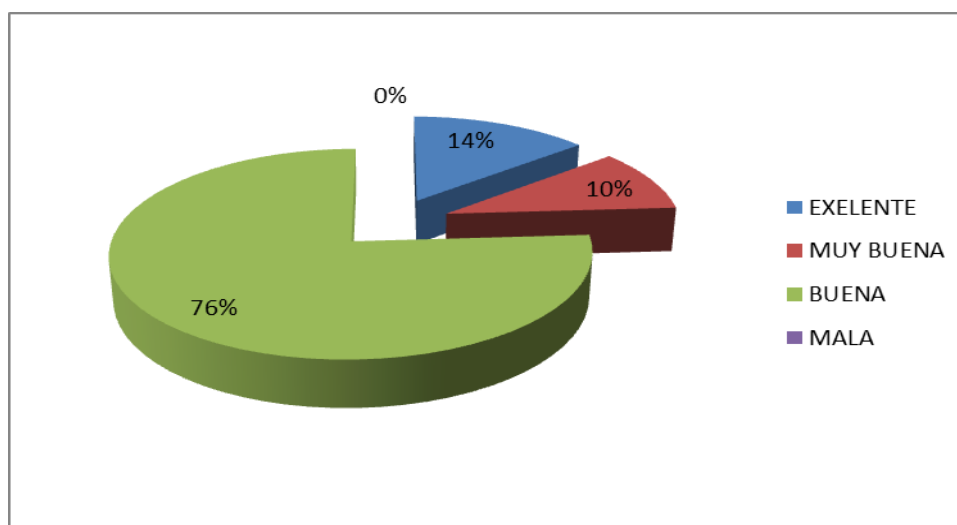
4.- ¿Cómo considera la atención al cliente?

CUADRO Nro. 28

OPCION	FRECUENCIA	%
EXELENTE	7	14%
MUY BUENA	5	10%
BUENA	38	76%
MALA	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta Clientes Empresa Cuenca Chamba & Cía.
Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 23



INTERPRETACION.

Del total de los clientes encuestados el 76% manifiestan que la atención es buena el 14% que es excelente y el 10% que es muy buena. Esta es una pregunta para poder corregir las falencias dentro de la atención al cliente.

5.- ¿Talleres Nissan Lojacar ofrece garantía en los trabajos realizados?

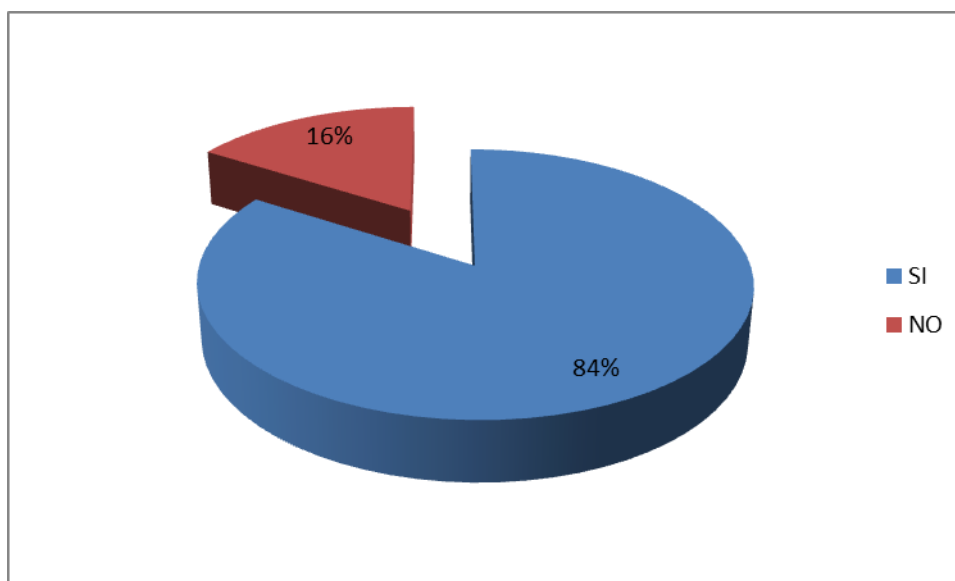
CUADRO Nro. 29

OPCION	FRECUNCIA	%
SI	42	84%
NO	8	16%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta Clientes Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 24



INTERPRETACION.

El 84% de los encuestados manifestaron que si existen garantía en los trabajos realizados y el 16% dicen que no. Es por tal razón los talleres de mecánica Nissan ha ganado fidelidad con los clientes.

6.- ¿Existe seriedad en el cumplimiento del tiempo de la entrega del vehículo?

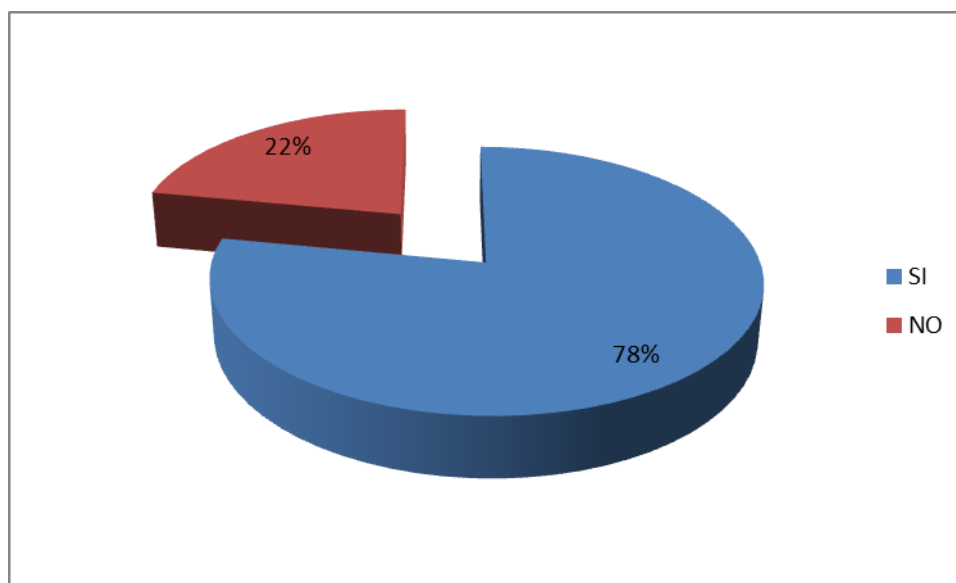
CUADRO Nro. 30

OPCION	FRECUANCIA	%
SI	39	78%
NO	11	22%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta Clientes Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 25



INTERPRETACION.

El 76% de los clientes encuestados manifestaron que no existe seriedad en el tiempo de entrega de los vehículos mientras que el 24% dijeron que sí. Estos se deben a que existen demoras en la entrega de vehículos que es una falencia en la entrega de vehículos.

7.- ¿se ha sentido inconforme con algún trabajo realizado?

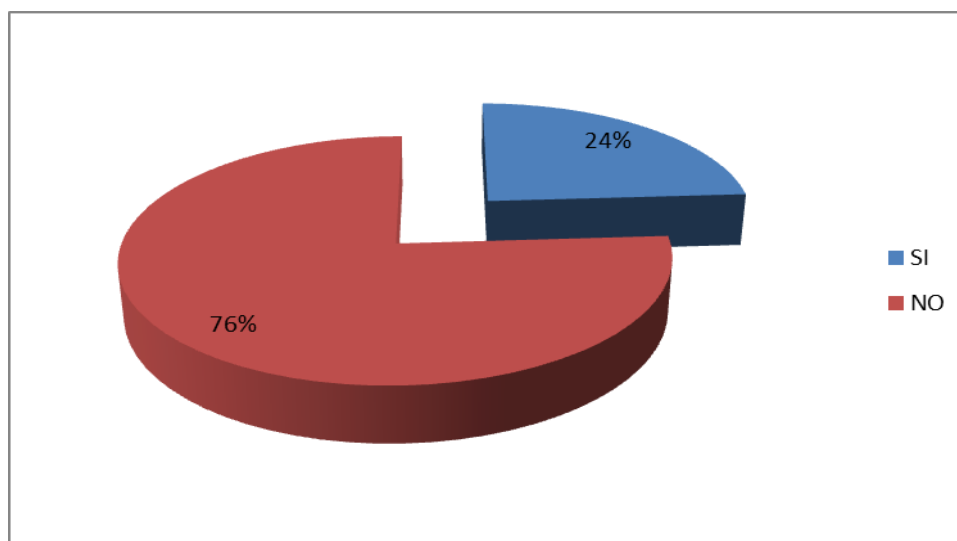
CUADRO Nro. 31

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	12	24%
NO	38	76%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta clientes Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 26



INTERPRETACION.

Según la interrogante realizada a los clientes manifestaron el 76% que no se ha sentido inconforme con los trabajos realizados, mientras que el 24% si ha tenido alguna inconformidad con talleres Nissan Lojacar, lo que de alguna forma fideliza a todos sus clientes con servicios de calidad.

8.-. Qué le gustaría que mejore Talleres Nissan Lojacar

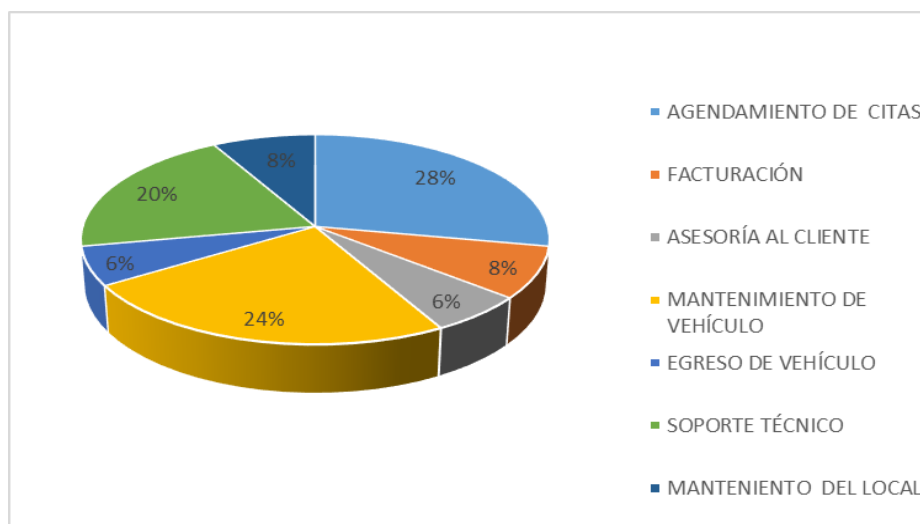
CUADRO Nro. 32

OPCION	FRECUENCIA	%
AGENDAMIENTO DE CITAS	14	28%
FACTURACIÓN	4	8%
ASESORÍA AL CLIENTE	3	6%
MANTENIMIENTO DE VEHÍCULO	12	24%
EGRESO DE VEHÍCULO	3	6%
SOPORTE TÉCNICO	10	20%
MANTENIMIENTO DEL LOCAL	4	8%
TOTAL	50%	100%

Fuente: Encuesta Clientes Empresa Cuenca Chamba & Cía.

Elaborado: Roy Román

GRAFICO Nro. 27



INTERPRETACION.

El 28% de los encuestados manifestaron que desearían que mejore el agendamiento de citas, el 24% manifiesta que debería mejorarse las el proceso de mantenimiento de vehículos ya que existen muchas demoras, el 20% en soporte técnico, el restante 8% en facturación, 6% en asesoría al cliente, 6% en egreso de vehículo y 8% en mantenimiento del local para que sea confortable.

g. DISCUSIÓN

LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS ACTUALES

Del resultado de la entrevista a la Gerente, las encuestas y observación directa se realizó el levantamiento de los procesos claves de los Talleres de Mecánica Nissan, los procesos que tienen problemas se describen a continuación:

- ❖ Agendamiento de citas
- ❖ Asesoría de servicios
- ❖ Mantenimiento técnico
- ❖ Mantenimiento mecánico
- ❖ Entrega y despacho de repuestos

Frente a ello se propondrán nuevos procesos para que los talleres de mecánica agilite sus servicios.

Dentro de su estructura, los talleres de mecánica al momento se encuentran estructurada y distribuido su personal de trabajo en la siguiente forma como se detalla a continuación.

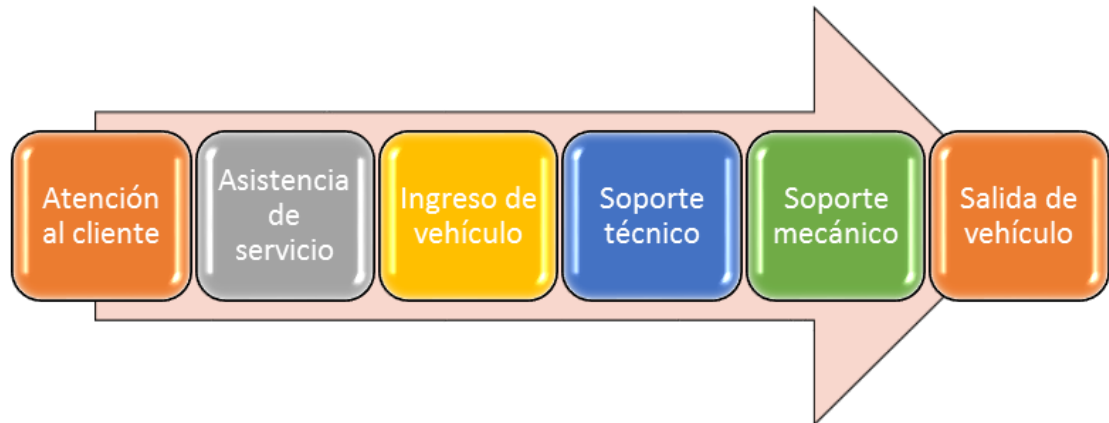
Cuadro Nro. 33

NUM.	RECURSOS HUMANOS	NOMBRES	DEPARTAMENTO
1	GERENTE	HOMERO CUENCA	ADMINISTRATIVO
2	GERENTE ADMINISTRATIVO	MARIA I. CUENCA	FINANZAS
3	CONTADORA	MARIA MINGO	
4	SECRETARIA	PATRICIA ALVAREZ	
5	JEFE DE POSTVENTA	FABRICIO CUENCA	
6	ASESOR DE SERVICIOS	ROY ROMAN	
7	JEFE DE MECANICOS	MIGUEL CHIRIBOGA	
8	TÉCNICO	ROBERT CHUNCHO	
9	MECANICO	ALNIVAR PAREDES	
10	MECANICO	RICHARD MARIN	
11	TECNICO A	FERNANDO MASA	
12	MECANICO	ANGEL SAMANIEGO	
13	MECANICO	JAIME ROJAS	
14	SERVICIOS VARIOS Y BODEGA	RONAL TENE	DESPACHO Y ENTREGA DE REPUESTOS

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

MAPA DE PROCESOS DE LOS TALLERES NISSAN



- **Procesos estratégicos**

Son los procesos que están relacionados con la dirección. Se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, etc. que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo, entre ellos tenemos la Gerencia estratégica y las Finanzas

- **Proceso operativos**

Los procesos operativos son los implicados directamente con la prestación del servicio. En la empresa tenemos como procesos estratégicos: Inspección y mantenimiento técnico, Inspección y mantenimiento mecánico y Bodega y control de inventarios.

- **Procesos de apoyo/Soporte**

Son los procesos que dan apoyo a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios. Entre estos procesos tenemos: Agendamiento de citas, cobro y facturación, asesoría de servicio.

De los procesos mencionados se hará alusión a los procesos que tienen problemas como son:

PROCESO OPERATIVO

- Inspección y mantenimiento técnico
- Inspección y mantenimiento mecánico

- Entrega y despacho de repuestos

PROCESO DE APOYO/SOPORTE

- ❖ Agendamiento de citas
- ❖ Asesoría de servicio

Frente a ello se realizará un análisis del proceso crítico y para determinar si se crean nuevos procesos o se disminuyen los existentes a fin de que los Talleres Nissan hagan eficientes sus servicios.

REINGENIERIA DE PROCESOS EN LOS TALLERES DE MECANICA NISSAN DE LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA Y LOJACAR & CIA

Los Talleres de Mecánica Nissan de la empresa CUENCA CHAMBA & CIA Y LOJACAR & CIA fueron creados en 1984 con el fin de brindar un servicio de calidad bajo los principios de honestidad y buen trato a nuestros clientes.

Analizando los procesos que tienen relación con el Agendamiento de Citas, Secretaria, Ingreso de Vehículo e Ingreso de vehículo a mantenimiento, Asesor de Servicio y Técnicos en los cuales se ha detectado falencias en los procesos ocasionando demora en la entrega de vehículos.

Ante lo expuesto se realizara lo siguiente:

- 1.- Ampliar las actividades que sean necesarias en cada proceso.

2.- Se creará actividades, subprocesos o procesos según sea necesario.

3.- Se eliminarán procesos de ser necesario.

CONFORMACION DE EQUIPO DE REINGENIERIA

Con la finalidad de poder llevar adelante la propuesta de reingeniería de la empresa objeto de estudio, se determinó la conformación del equipo que será responsable de colaborar con la evaluación, seguimiento y planificación que es importante en este trabajo.

El equipo está conformado por el Gerente de la Empresa , el Jefe de Postventa, el jefe mecánicos y se elaborara un proceso más, por lo tanto se sumara una persona como el jefe de Recursos Humanos y mi persona Roy Román que soy el responsable de del trabajo de investigación.

Los objetivos de este trabajo que se desarrollara a continuación se detallan:

- ❖ Identificar los procesos Estratégicos, operativos y de apoyo
- ❖ Identificar y clasificar de acuerdo a la importancia y secuencia de producción de los procesos.
- ❖ Identificar los puntos críticos en los diferentes procesos de la empresa
- ❖ Elaboración de nuevos procesos dentro de la empresa.
- ❖ Eliminación de procesos de requerirse
- ❖ Elaborar plan de mejoras a los procesos replanteados.
- ❖ Determinar los costos de implantación de los nuevos procesos

SELECCIÓN DE ENCARGADOS DE CADA PROCESO

Para que los procesos de cambio tengan resultados a tiempo se ha designado un responsable dentro de cada departamento.

CUADRO Nro. 34

ÁREA	RESPONSABLE	NOMBRE
ADMINISTRACIÓN	SECRETARIA CAJERA	PATRICIA ALVAREZ
	CONTADORA	MARÍA FERNANDA MINGO
PRODUCCION O TÉCNICA	CARGO	NOMBRE
	JEFE DE POSVENTA	FABRICIO CUENCA
	JEFE MECANICOS	MIGUEL CHIRIBOGA
	ASESOR DE SERVICIO	ROY MANUEL ROMAN
	SOPORTE TÉCNICO	ROBERTH CHUNCHO
BODEGA	BODEGA	RONALD TENE

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.
Elaborado: Roy Román

IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS ACTUALES EN LOS TALLERES DE MECANICA NISSAN DE LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA Y LOJACAR & CIA

Con la finalidad de conocer los procesos actuales que posee la Empresa se procedió a analizar los respectivos flujogramas con el objetivo de determinar los puntos que prestan problemas, es así la responsabilidad de cada proceso a ejecutarse esta bajo la dirección de cada jefe departamental.

Como siguiente paso se realizara un análisis general que detecte los aspectos críticos y causas del proceso actual.

Para llegar a una fácil interpretación de los procesos, éstos serán representados gráficamente en un diagrama de flujo en donde se muestra la trayecto del proceso. Se indicaran todas las operaciones de los procesos mediante una simbología, así mismo se colocara el tiempo en el que actualmente emplean los empleados para cada una de sus actividades.

Cuadro Nro. 35

SIMBOLOGÍA A UTILIZAR

	INICIO O FIN Inicio o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	INSPECCIÓN
	DECISIÓN Y/O ALTERNATIVA Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión.
	ALMACENAMIENTO Archivo o almacenamiento de cualquier tipo de documento. Se utiliza para indicar cuando se almacena, archiva o guarda un documento dentro de un proceso.
	CONECTOR DE FIN DE PÁGINA Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
	IDENTIFICACION Acción de entrada de información
	DEMORA Tiempo de espera de cualquier operación
	DOCUMENTO Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento Impresión de documentos
	APROBACION Es la acción de dar un visto bueno al producto o documento que está dentro del proceso

Elaborado: Roy Román

DESCRIPCION DE LOS PROCESOS ACTUALES

De acuerdo a la descripción de los procesos que actualmente se realizan en los Talleres de Mecánica Nissan de la Empresa Cuenca Chamba & Cía. y Lojacar & Cía., se determina lo siguiente:

PROCESOS OPERATIVOS

1. CARGO: Técnico A y B

PROCESO: INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULO

Así mismo se tiene demoras en las asignaciones de trabajo ya que adicionalmente a los trabajos que se asignen a sus órdenes de trabajo, se deberá prestar soporte a otros técnicos si así lo requieren.

Cuadro Nro. 36

PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO: INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULO			
RESPONSABLE: TECNICO DE SERVICIO			
	TIEMPO	Nro.	Operación
TECNICO DE SERVICIO	5min	1	Colocar el vehículo en el puesto de trabajo
	8min	2	Revisar historial del vehículo
	10min	3	Verificación de repuestos y herramientas
	5min	4	Colocar cubiertas protectoras
	3min	5	Comunicar trabajos adicionales al asesor
	45min	6	Realizar operaciones del servicio
	15min	7	Prueba de ruta
	TOTAL	91min	

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 37

FLUJOGRAMA – INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO TÉCNICO DE VEHICULO								
PASOS	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OPERACION	INSPECCION	ESPERA	DOCUMENTO	ALMACENAMIENTO	DESCRIPCION DEL PROCESO (actividades)
			●	■	■		▼	
1	5	TECNICO	●	■				Colocar el vehiculo en el puesto de trabajo
2	8	TECNICO				■		Revisar historial del vehiculo
3	10	TECNICO		■		■		Verificación de repuestos y herramientas
4	5	TECNICO	●					Colocar cubiertas protectoras
5	3	TECNICO	●					Comunicar trabajos adicionales al asesor
6	45	TECNICO	●					Realizar operaciones del servicio técnico
7	15	TECNICO	●					Prueba de ruta
	91	TECNICO	4	2	1	2	0	TOTALES

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 38

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS
PROCESO: INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO TÉCNICO

Operación	Actividad
Colocar el vehículo en el puesto de trabajo	Para iniciar el proceso se ingresa el vehículo y se lo coloca en el puesto de trabajo, actualmente realizan esta actividad en 5 min.
Revisar historial del vehículo	Luego se pasa a revisar el historial de vehículo, el cual demora actualmente 8 minutos, proceso que está muy lento, requiriéndose que se disminuya en un tiempo de 3 minutos, quedando en 5 minutos a fin de que se realice el agilice la revisión del historial.
Verificación de repuestos y herramientas	La verificación de repuesto y herramientas es en la actualidad un sistema muy lento y hace esperar al cliente, por lo que se requeriría que tenga un tiempo de 5 min.
Colocar cubiertas protectoras	El colocar cubiertas protectoras se refiere a cubrir el vehículo en la zona donde se vaya a realizar el trabajo técnico para que no se manche, esto está un poquito lento 5 min, requiriéndose que se lo haga en 3 minutos.
Comunicar trabajos adicionales al asesor	Una vez colocadas las cubiertas se comunica al asesor de servicio que el vehículo se encuentra listo para su arreglo, esto se lo hace en tiempo prudente de 3 minutos
Realizar operaciones del servicio	Se realizan las operaciones correspondientes al vehículo en un tiempo de 45 minutos
Prueba de ruta	El cliente espera 15 minutos para que le entregue el vehículo, lo que representa un tiempo muy extendido, el cual deberá bajar al menos a 10 min.

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

DETERMINACION DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS DEL CARGO: TRABAJOS TÉCNICOS

PROCESO: INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO TÉCNICO

OBJETIVO

Priorizar los trabajos en los que realmente se necesite que soporte para que él pueda dedicarse a realizar más trabajos de diagnóstico de vehículos que ingresan al taller.

ESTRATEGIA

El Jefe de mecánicos será quien ayude a resolver los problemas que los técnicos tengan durante las reparaciones.

Organizar y asignar el trabajo más idóneo para cada uno de los técnicos.

RESPONSABLE

La responsabilidad estará el Asesor de Servicio y el Jefe de Mecánicos para la asignación y organización de los trabajos para cada uno de los técnicos.

META

Lograr que cada técnico realice su trabajo procurando utilizar la ayuda del COTEC lo menos posible para evitar demora en los trabajos asignados al COTEC.

PROCEDIMIENTO

Revisión de la Orden de Trabajo

Diagnostico

Reparación

REGISTRO

Orden de trabajo

Cuadro Nro. 39

PROPUESTA Y DESCRIPCION DE NUEVOS PROCESOS.











PROCESO MEJORADO			
NOMBRE DEL PROCESO: INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO TÉCNICO			
RESPONSABLE: TÉCNICO			
	TIEMPO	Nro.	Operación
TÉCNICO	5 min	1	Colocar el vehículo en el puesto de trabajo
	5 min	2	Revisar historial del vehículo
	5 min	3	Verificación de repuestos y herramientas
	3 min	4	Colocar cubiertas protectoras
	3 min	5	Comunicar trabajos adicionales al asesor
	45 min	6	Realizar operaciones del servicio
	10 min	7	
TOTAL	76 min		

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

En la propuesta del nuevo proceso se tiene un ahorro de 15 minutos en el proceso Ingreso de vehículo al área de trabajo, situación que es muy considerable tanto para mantener clientes como para ahorra dinero.

Cuadro Nro. 40

FLUJOGRAMA – INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO TÉCNICO								
PASOS	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	ESPERA	DOCUMENTO	ALMACENAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO (actividades)
1	5	TÉCNICO						Colocar el vehículo en el puesto de trabajo
2	5	TÉCNICO						Revisar historial del vehículo
3	5	TÉCNICO						Verificación de repuestos y herramientas
4	3	TÉCNICO						Colocar cubiertas protectoras
5	3	TÉCNICO						Comunicar trabajos adicionales al asesor
6	45	TÉCNICO						Realizar operaciones del servicio
7	10	TÉCNICO						Despedir al cliente
	76	TÉCNICO	5	2	0	2	0	TOTALES

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO MECÁNICO

2. **CARGO:** Mecánico A y B

PROCESO: INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO MECÁNICO DE VEHÍCULO

Así mismo se tiene demoras en las asignaciones de trabajo ya que adicionalmente a los trabajos que se asignen a sus OT el deberá prestar soporte a otros técnicos si así lo requieren.











Cuadro Nro. 41

PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO: INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO			
MECÁNICO DE VEHÍCULO			
RESPONSABLE: MECÁNICO			
	TIEMPO	Nro.	Operación
MECÁNICO	5min	1	Colocar el vehículo en el puesto de trabajo
	15 min	2	Revisar historial del vehículo
	15 min	3	Verificación de repuestos y herramientas
	5min	4	Colocar cubiertas protectoras
	3min	5	Comunicar trabajos adicionales al asesor
	60 min	6	Realizar operaciones del servicio
	25min	7	Solicitar apoyo del COTEC de ser necesario
	TOTAL	128min	

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 42

FLUJOGRAMA – INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO MECÁNICO DE VEHÍCULO								
PASOS	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	ESPERA	DOCUMENTO	ALMACENAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO (actividades)
1	5	MECÁNICO						Colocar el vehículo en el puesto de trabajo
2	15	MECÁNICO						Revisar historial del vehículo
3	15	MECÁNICO						Verificación de repuestos y herramientas
4	5	MECÁNICO						Colocar cubiertas protectoras
5	3	MECÁNICO						Comunicar trabajos adicionales al asesor
6	60	MECÁNICO						Realizar operaciones del servicio técnico
7	25	MECÁNICO						Despedir al cliente
	128	MECÁNICO	4	2	1	2	0	TOTALES

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 43

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS
PROCESO: INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO MECÁNICO

Operación	Actividad
Colocar el vehículo en el puesto de trabajo	Para iniciar el proceso se ingresa el vehículo y se lo coloca en el puesto de trabajo, actualmente realizan esta actividad en 5 min.
Revisar historial del vehículo	Luego se pasa a revisar el historial de vehículo, el cual demora actualmente 15 minutos, proceso que está muy lento, requiriéndose que se disminuya en un tiempo de 10 minutos, quedando en 5 minutos a fin de que se realice el agilice la revisión del historial.
Verificación de repuestos y herramientas	La verificación de repuesto y herramientas es en la actualidad un sistema muy lento 15 min y hace esperar al cliente, por lo que se requeriría que tenga un tiempo de 5 min.
Colocar cubiertas protectoras	El colocar cubiertas protectoras se refiere a cubrir el vehículo en la zona donde se vaya a realizar el trabajo técnico para que no se manche, esto está un poquito lento 5 min, requiriéndose que se lo haga en 3 minutos.
Comunicar trabajos adicionales al asesor	Una vez colocadas las cubiertas se comunica al asesor de servicio que el vehículo se encuentra listo para su arreglo, esto se lo hace en tiempo prudente de 3 minutos
Realizar operaciones del servicio	Se realizan las operaciones correspondientes al vehículo en un tiempo de 60 minutos que es muy demorado, por lo que se tendrán que agilizar para realizarlo en 45 min.
Solicitar apoyo a Servicio técnico de ser necesario y entrega de vehículo	El cliente espera 25 minutos para que le entregue el vehículo, lo que representa un tiempo muy extendido, ya que deberán bajar al menos a 10 min.

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

DETERMINACION DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS DEL CARGO: TRABAJOS TÉCNICOS

PROCESO: INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO MECÁNICO

OBJETIVO

Priorizar los trabajos en los que realmente se necesite que soporte para que él pueda dedicarse a realizar más trabajos de diagnóstico de vehículos que ingresan al taller.

ESTRATEGIA

El Jefe de mecánicos será quien ayude a resolver los problemas que los técnicos tengan durante las reparaciones.

Organizar y asignar el trabajo más idóneo para cada uno de los técnicos.

RESPONSABLE

La responsabilidad estará el Asesor de Servicio y el Jefe de Mecánicos para la asignación y organización de los trabajos para cada uno de los técnicos.

META

Lograr que cada técnico realice su trabajo procurando utilizar la ayuda del COTEC lo menos posible para evitar demora en los trabajos asignados al COTEC.

PROCEDIMIENTO

Revisión de la Orden de Trabajo

Diagnostico

Reparación

REGISTRO

Orden de trabajo

Cuadro Nro. 44

PROPUESTA Y DESCRIPCION DE NUEVOS PROCESOS.

PROCESO MEJORADO			
NOMBRE DEL PROCESO: INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO MECÁNICO			
RESPONSABLE: MECÁNICO			
	TIEMPO	Nro.	Operación
MECÁNICO	3min	1	Colocar el vehículo en el puesto de trabajo
	5min	2	Revisar historial del vehículo
	5min	3	Verificación de repuestos y herramientas
	3min	4	Colocar cubiertas protectoras
	3min	5	Comunicar trabajos adicionales al asesor
	45min	6	Realizar operaciones del servicio
	10 min	7	Despedir al cliente
TOTAL	74 min		

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

En la propuesta del nuevo proceso se tiene un ahorro de 54 minutos en el proceso Ingreso de vehículo al área de trabajo, situación que es muy considerable tanto para mantener clientes como para ahorra dinero.

Cuadro Nro. 45

FLUJOGRAMA – INSPECCION Y MANTENIMIENTO MECANICO								
PASOS	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OPERACION	INSPECCION	ESPERA	DOCUMENTO	ALMACENAMIENTO	DESCRIPCION DEL PROCESO (actividades)
			●	■	◐		▼	
1	3	MECANICO	●	■				Colocar el vehículo en el puesto de trabajo
2	5	MECANICO				■		Revisar historial del vehículo
3	5	MECANICO		■		■		Verificación de repuestos y herramientas
4	3	MECANICO	●					Colocar cubiertas protectoras
5	3	MECANICO	●					Comunicar trabajos adicionales al asesor
6	45	MECANICO	●					Realizar operaciones del servicio
7	10	MECANICO	●					Despedir al cliente
	74	MECANICO	5	2	0	2	0	TOTALES

BODEGA Y SISTEMA DE INVENTARIOS

3. CARGO: Bodeguero

PROCESO: Entrega y despacho de repuestos

En el presente proceso se tienen demoras también en el proceso de revisión de sistema en Bodega lo que obstaculiza la entrega de los repuestos a tiempo, lo que demora la realización de las siguientes actividades en el arreglo del vehículo.















Cuadro Nro. 46

PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO: ENTREGA Y DESPACHO DE REPUESTOS			
RESPONSABLE: BODEGUERO			
	TIEMPO	Nro.	Operación
BODEGUERO	1 min	1	Recepción del pedido
	8 min	2	Revisión de existencias
	10 min	3	Búsqueda en almacén
	3 min	4	Emisión de documento de entrega
	1 min	5	Firma de recepción
	4 min	6	Ingreso en sistema de entrega
	1min	7	Despedida
	TOTAL	28 min	

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 47

FLUJOGRAMA - ENTREGA Y DESPACHO DE REPUESTOS								
PASOS	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OPERACION	INSPECCION	ESPERA	DOCUMENTO	ALMACENAMIENTO	DESCRIPCION DEL PROCESO (actividades)
1	1	BODEGUERO						Recepción del pedido
2	8	BODEGUERO						Revisión de existencias
3	10	BODEGUERO						Búsqueda en almacén
4	3	BODEGUERO						Emisión de documento de entrega
5	1	BODEGUERO						Firma de recepción
6	4	BODEGUERO						Ingreso en sistema de entrega
7	1	BODEGUERO						Despedida
	28		6	3	1	2	0	TOTALES

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 48
IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS
PROCESO: ENTREGA Y DESPACHO DE REPUESTOS

Operación	Actividad
Recepción del pedido	La persona encargada de Bodega recibe el pedido que viene de mantenimiento técnico o mecánico, lo hace en un tiempo de 1 minuto.
Revisión de existencias	La revisión de existencia lo realiza en un tiempo de 8 min considerándose que es un tiempo muy lento que se requiere agilizar, por lo tanto se debería bajar a 3 min.
Búsqueda en almacén	La búsqueda de repuestos en el almacén es sumamente lento 10 min, debido a que el registro de existencia no está actualizado, por lo que se debería realizar en 1 min.
Emisión de documento de entrega	La emisión del documento de entrega también demora 3 min. Siendo necesario que se lo realice en 1 min.
Firma de recepción	La firma de recepción del documento se realiza en un tiempo prudente de 1 min.
Ingreso en sistema de entrega	Debido a que no cuentan con un sistema actualizado, se debe emitir por separado un documento de entrega, en el cual se4 toma 4 minutos, por lo que se requiere eliminarlo por no ser necesario
Despedida	La despedida se la hace en un tiempo prudente de 1 min.

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

DETERMINACION DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS DEL CARGO: BODEGA

PROCESO: ENTREGA Y DESPACHO DE REPUESTOS

OBJETIVO

Al mejorar el proceso en bodega se mejorará el proceso de entrega de repuestos y proceso de sistema de existencias, a fin entregar los repuestos a tiempo lo que ayudaría a agilizar el resto de procesos del taller.

ESTRATEGIA

El Jefe de Bodega será el encargado de mejorar este proceso, el mismo que revisará totalmente las existencias de forma física y en el sistema para agilizar el proceso en su totalidad. Así mismo se encargará de pedir aprobación de los pedidos de repuestos que se requieran

RESPONSABLE

La responsabilidad recaerá directamente en el Jefe de Bodega, bajo la supervisión de la Gerente Administrativa, para la asignación y organización de los trabajos que se realizan en su área.

META

Disminuir los tiempos en el proceso, controlando las existencias físicas y digitales, así como también realizar listado de pedidos de nuevos repuestos a fin de que no exista faltante y así evitar demora en los trabajos asignados al COTEC.

PROCEDIMIENTO

Revisión sistema

Actualización de sistema

Revisión de existencias físicas

Control de existencia

Codificar existencia

Pedidos

REGISTRO

Control de existencias.

Cuadro Nro. 49**PROPUESTA Y DESCRIPCION DE NUEVOS PROCESOS.**













PROCESO MEJORADO			
NOMBRE DEL PROCESO: ENTREGA Y DESPACHO DE REPUESTOS			
RESPONSABLE: BODEGUERO			
	TIEMPO	Nro.	Operación
BODEGUERO	1 min	1	Recepción del pedido
	3 min	2	Revisión de existencias
	1 min	3	Búsqueda en almacén
	1 min	4	Emisión de documento de entrega
	1 min	5	Firma de recepción
	1min	7	Despedida
TOTAL	8 min		

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

En la propuesta del nuevo proceso se tiene un ahorro de 20 minutos en el proceso entrega y despacho de repuestos, situación que es muy importante de considerar ya que al contar con un sistema actualizado y codificación física, se revisará únicamente en el sistema, haciendo el proceso más fácil y disminuyendo tiempo en el servicio.

Cuadro Nro. 50

FLUJOGRAMA - ENTREGA Y DESPACHO DE REPUESTOS								
PASOS	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	ESPERA	DOCUMENTO	ALMACENAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO (actividades)
1	1	BODEGUERO						Recepción del pedido
2	3	BODEGUERO						Revisión de existencias
3	1	BODEGUERO						Búsqueda en almacén
4	1	BODEGUERO						Emisión de documento de entrega
5	1	BODEGUERO						Firma de recepción
7	1	BODEGUERO						Despedida
	8		5	3	1	2	0	TOTALES

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

PROCESOS DE APOYO

4. CARGO: Secretaria – Cajera

Las actividades que realiza la secretaria cajera tienen falencias y demoras en los procedimientos ya que la encargada de este puesto demora en el proceso de Servicio al cliente en Agendamiento de citas.











Cuadro Nro. 51

PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO: AGENDAMIENTO DE CITA			
RESPONSABLE: SECRETARIA CAJERA			
	TIEMPO	Nro.	Operación
SECRETARIA	1min	1	Contestar llamada
CAJERA	1min	2	Identificación
	10min	3	Atención de requerimiento de cliente
	3min	4	Informar disponibilidad de citas
	5min	5	Impresión de citas totales
TOTAL	20 MIN		

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.
Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 52

PROCESO DE AGENDAMIENTOS DE CITAS

FLUJOGRAMA - AGENDAMIENTOS DE CITAS								
PASOS	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OPERACIÓN 	INSPECCIÓN 	ESPERA 	DOCUMENTO 	ALMACENAMIENTO 	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO (a ctividades)
1	1	Secretaria-Cajera						Contestación de llamada
2	1	Secretaria-Cajera						Identificación
3	10	Secretaria-Cajera						Atender requerimiento de cliente
4	3	Secretaria-Cajera						Informar disponibilidad de citas
5	5	Secretaria-Cajera						Impresión de citas totales
4	20		2	1	1	0	0	TOTALES

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.
Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 53

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS
PROCESO: AGENDAMIENTO DE CITAS

Operación	Actividad
Contestar llamada	La secretaria contesta la llamada del cliente en un tiempo prudente de 1 minuto
Identificación	La secretaria identifica al cliente y un tiempo prudente de 1 minuto
Atención de requerimiento de cliente	Para atender el requerimiento del cliente, la secretaria se toma 10 min, tiempo que es muy lento, lo cual debería realizarlo en 6 minutos. A fin de atender la mayor cantidad de clientes posible.
Informar disponibilidad de citas	La disponibilidad de citas se realiza en un tiempo de 3 minutos, requiriéndose que se lo realice en 2 minutos.
Impresión de citas totales	Finalmente se imprime la cita y se entrega al cliente lo requerido en un tiempo de 5 min, pero se requiere que se lo realice en 2 min. Tiempo que es suficiente.

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

DETERMINACION DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS DEL CARGO: SECRETARIA-CAJERA

PROCESO: AGENDAMIENTO DE CITAS

Objetivos

Optimizar el proceso que realiza la secretaria tanto en el proceso de recepción de citas como en los tiempos de facturación y lograr clientes satisfechos.

Estrategias

- En conjunto con el Gerente de postventa y la secretaria cajera se deberán optar por optimizar el agendamiento de citas para evitar que el cliente espere lo menos posible el turno para el mantenimiento.
- Minimizar los tiempos durante los procesos de agendamiento de cita.
- Elaborar un registro de las acciones desarrolladas en cada procedimiento.

Responsable

La responsabilidad directa será de la Secretaria-Cajera, quien estará bajo la responsabilidad del Ing. Fabricio Cuenca, como Gerente de postventa quien revisara si se están cumpliendo los tiempos durante el proceso de recepción de citas en los talleres.

Metas

Reducir los tiempos que actualmente se está demorando el proceso de agendamiento.

Sección de Información

Agenda Citas

Consolidar órdenes de trabajo

Referencias

Información de clientes

Registro

Call Center

Cuadro Nro. 54

PROPUESTA Y DESCRIPCION DE NUEVOS PROCESOS.

PROCESO MEJORADO			
NOMBRE DEL PROCESO: AGENDAMIENTO DE CITAS			
RESPONSABLE: SECRETARIA CAJERA			
	TIEMPO	Nro.	Operación
SECRETARIA CAJERA	1mim	1	Contestación de llamada
	1min	2	identificación
	6 min	3	Atender requerimiento de cliente
	2 min	4	Informar disponibilidad de citas
	3 min	5	Impresión de citas totales
	TOTAL	13 MIN	










Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

En la propuesta del nuevo proceso se tiene un ahorro de 7 minutos en el agendamiento de citas, situación que es muy considerable tanto para atender el mayor número de clientes como para ahorrar dinero.

Cuadro Nro. 55

PROCESO DE AGENDAMIENTOS DE CITAS MEJORADO

FLUJOGRAMA - AGENDAMIENTOS DE CITAS								
PASOS	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OPERACIÓN 	INSPECCIÓN 	ESPERA 	DOCUMENTO 	ALMACENAMIENTO 	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO (actividades)
1	1	Secretaria- Cajera						Contestacion de llamada
2	1	Secretaria- Cajera						Identificacion
3	10	Secretaria-Cajera						Atender requerimiento de cliente
4	3	Secretaria-Cajera						Informar disponibilidad de citas
4	13	Secretaria-Cajera	2	1	1	0	0	TOTALES

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.
Elaborado: Roy Román

5. CARGO: ASESOR DE SERVICIO

PROCESO: ASESORÍA DE SERVICIO

En lo que se refiere a mantenimiento en el proceso de Recepción del Vehículo, los técnicos pierden mucho tiempo en el ingreso del vehículo al puesto de trabajo, la revisión de la orden de trabajo y el pedido de repuestos según el caso, lo que está detallado a continuación.

Cuadro Nro. 56













PROCESO ACTUAL				
NOMBRE DEL PROCESO: ASESORÍA DE SERVICIO				
RESPONSABLE: ASESOR DE SERVICIO				
ASESOR DE SERVICIO	TIEMPO	Nro.		Operación
	1min	1	Saludar al cliente	
	2min	2	Verificación de la cita programada	
	8min	3	Apertura de orden de trabajo	
	5min	4	Llenar hoja de diagnostico	
	7min	5	Realizar inspección en el Vehículo	
	2min	6	Confirmar pedido del cliente	
	1min	7	Confirmar costos aproximados de mantenimiento	
	3min	8	Despedir al cliente	
	TOTAL	29min		

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 57

PROCESO ASESORÍA DE SERVICIO

FLUJOGRAMA – RECEPCION DE VEHICULOS ACTUAL.								
PASOS	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	ESPERA	DOCUMENTO	ALMACENAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO (actividades)
1	1	ASESOR DE SERVICIO						Saludar al cliente
2	2	ASESOR DE SERVICIO						Verificación de la cita programada
3	8	ASESOR DE SERVICIO						Aperturar Orden de Trabajo
4	5	ASESOR DE SERVICIO						Llenar hoja de diagnostico
5	7	ASESOR DE SERVICIO						Realizar inspeccion en el Vehiculo
6	2	ASESOR DE SERVICIO .						Confirmar pedido del cliente
7	1	ASESOR DE SERVICIO						Confirmar costo aproximado del mantenimiento
8	3	ASESOR DE SERVICIO						Despedir al cliente
8	29	ASESOR DE SERVICIO	4	2	1	2	0	TOTALES

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 58
IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS
PROCESO: ASESORÍA DE SERVICIO

Operación	Actividad
Saludar al cliente	El asesor de servicio saluda al cliente en un minuto
Verificación de la cita programada	Luego verifica la cita programa en un tiempo prudente de 2 minutos
Apertura de orden de trabajo	Se realiza la apertura de orden de trabajo para el vehículo en un tiempo de 8 minutos, lo cual es innecesario y debería hacérselo en 4 minutos.
Llenar hoja de diagnostico	Seguidamente se llena la hoja de diagnóstico del propietario del vehículo en un tiempo de 5 minutos, requiriéndose que se realice en un tiempo de 4 minutos.
Realizar inspección en el Vehículo	La inspección de vehículo se realiza en un tiempo de 7 min. lo cual debería disminuir con la asesoría de un técnico de servicio o mecánica a fin de agilizar el proceso, en un tiempo de 4 min.
Confirmar pedido del cliente	En este paso se requiere confirmar la petición del cliente en un tiempo de 2 minutos.
Confirmar costos aproximados de mantenimiento	Así mismo se confirman los costos aproximados de mantenimiento con una prefactura, por un tiempo de 1 minuto.
Despedir al cliente	La despedida al cliente toma mucho tiempo 3 minutos, por lo que se requiere que se baje al menos a 2 minutos.

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.
 Elaborado: Roy Román

**DETERMINACION DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS
NUEVOS PROCESOS DEL CARGO: ASESORÍA DE SERVICIO**

PROCESO: ASESORÍA DE SERVICIO

Optimizar el trabajo de cada uno de los Técnicos para evitar en lo posible los tiempos muertos dentro de los trabajos asignados a cada uno de ellos.

ESTRATEGIA

El Asesor de servicio en conjunto con el Jefe de Mecánicos deberá tener el control de las actividades de cada técnico.

Realizar un control constante de las tareas asignadas a cada uno de los técnicos para evitar que los tiempos muertos y la pérdida de tiempo en cada actividad.

Llevar el registro de trabajos de cada uno de los técnicos.

RESPONSABLE

La responsabilidad estará a cargo del Asesor de Servicio y Jefe de Mecánicos, los cuales supervisaran las estrategias establecidas dentro del taller para los Técnicos.

METAS

Optimizar el tiempo de trabajos de cada uno de los Técnicos en sus tareas asignadas

PROCEDIMIENTO

Ingreso del vehículo al área de trabajo

Revisión de orden de Trabajo

Solicitud de repuestos

Cambio de repuestos

Prueba de vehículos

REGISTRO

Orden de Trabajo

Cuadro Nro. 59

PROPUESTA Y DESCRIPCION DE NUEVOS PROCESOS.

PROCESO MEJORADO			
NOMBRE DEL PROCESO: ASESORÍA DE SERVICIO			
RESPONSABLE: ASESOR DE SERVICIO			
	TIEMPO	Nro.	Operación
ASESOR DE SERVICIO	1min	1	Saludar al cliente
	2min	2	Verificación de la cita programada
	4min	3	Apertura de orden de trabajo
	4min	4	Llenar hoja de diagnostico
	4min	5	Realizar inspección en el Vehículo
	2min	6	Confirmar pedido del cliente y confirmar costos
	2min	8	Despedir al cliente
	TOTAL	19 min	







Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.

Elaborado: Roy Román

En la propuesta del nuevo proceso se tiene un ahorro de 10 minutos en el proceso Recepción del vehículo, situación que es muy considerable tanto para mantener clientes como para ahorra dinero.

Cuadro Nro. 60

PROCESO ASESORÍA DE SERVICIOS

PASOS	TIEMPO (minutos)	RESPONSABLE	OPERACIÓN 	INSPECCIÓN 	ESPERA 	DOCUMENTO 	ALMACENAMIENTO 	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO (actividades)
1	1	ASESOR DE SERVICIO						Saludar al cliente
2	2	ASESOR DE SERVICIO						Verificación de la cita programada
3	4	ASESOR DE SERVICIO						Aperturar Orden de Trabajo
4	4	ASESOR DE SERVICIO						Llenar hoja de diagnostico
5	4	ASESOR DE SERVICIO						Realizar inspeccion en el Vehiculo
6	2	ASESOR DE SERVICIO .						Confirmar pedido del cliente , confirmae costo
7	2	ASESOR DE SERVICIO						Despedir al cliente
7	19	ASESOR DE SERVICIO	3	2	0	2	0	TOTALES

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.
Elaborado: Roy Román

Cuadro Nro. 61

**COMPARACION DE TIEMPOS DE DURACION DE PROCESOS
ACTUALES Y PROCESOS REDISEÑADOS**

N°	PROCESOS	DURACION ACTUAL	DURACION REDISEÑO	DIFERENCIA EN MINUTOS
1	INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO TÉCNICO	91 min	76 min	15 min
2	INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO MECÁNICO	128 min	74 min	54 min
3	BODEGA Y SISTEMAS DE EXISTENCIAS	28 min	8 min	20 min
4	AGENDAMIENTO DE CITAS	20 min	13 min	7 min
5	ASESORÍA DE SERVICIOS	29 min	19 min	10 min
TOTAL AHORRO				106 min

Fuente: Datos RRHH empresa Cuenca &Cía.
Elaborado: Roy Román

Se puede observar en el cuadro anterior la disminución considerable el tiempo utilizado dentro de los procesos que lleva a cabo Talleres de Mecánica Nissan de Cuenca Chamba & Cía.

Los cambios obtenidos con el rediseño permiten alcanzar una reducción en los tiempos, que serán de beneficio para la empresa y por ende a los clientes ya que serán entregados en menor tiempo para mayor comodidad y satisfacción de los clientes que visitan los talleres.

Podemos apreciar que tenemos una reducción total de 106 minutos lo que significa un ahorro económico de dinero de 16.658,40 Dólares anuales, conforme se detalla a continuación.

Cuadro Nro. 62

PROCESOS	DURACIÓN DE REDISEÑO	VALOR POR MINUTO	AHORRO EN MINUTOS	PROCESOS DIARIOS	TOTAL AHORRO DIARIO	TOTAL AHORRO MENSUAL	TOTAL AHORRO ANUAL
INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO TÉCNICO	76 min	0,062	15 min	6	5,58	111,60	1.339,20
INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO MECÁNICO	74 min	0,062	54 min	6	20,09	401,80	4821,60
BODEGA Y SISTEMAS DE EXISTENCIAS	8 min	0,042	20 min	24	20,16	403,20	4.838,40
AGENDAMIENTO DE CITAS	13 min	0,042	7 min	36	10,58	211,60	2.539,20
ASESORÍA DE SERVICIOS	19 min	0,052	10 min	25	13,00	260,00	3120,00
TOTAL					69,41	1388,20	16.658,40

La presente reingeniería para disminuir sus tiempos no requiere implementar tecnología, ni costos por lo que se aplica directamente al talento humano de la empresa.

h. CONCLUSIONES

Analizado el presente estudio, me permito concluir:

Del total de personal que labora en el **ÁREA DE TALLERES DE LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA LOJACAR & CIA DE LA CIUDAD DE LOJA**”, el 71% corresponde al sexo masculino y el 65% es personal de producción.

Con respecto a la entrevista a la Gerente, se concluye que:

1. La empresa lleva mucho tiempo en el mercado automotriz lo que ha logrado posicionarla y mantenerse, ya que cuenta con los mejores mantenimientos preventivos y correctivos de vehículos y con personal capacitado para ello.
2. Para el cumplimiento de la presente investigación se utilizaron los métodos científico, deductivo, analítico y estadístico así como también se aplicaron las técnicas de la encuesta a 14 empleados de la empresa y 50 clientes (usuarios), además se realizó entrevista a la Gerente de la con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.
3. De la encuesta aplicada a los empleados, el 70% considera que no están definidas sus funciones para un buen desempeño.
4. Los procesos que requieren mayor atención son: Agendamiento de citas 43%, Asesoría de servicios 36%, revisión e inspección técnica 22%, revisión e inspección mecánica 22% y entrega y despacho de repuestos el 64% de empleados encuestados.
5. Así mismo el 78% consideran que los tiempos manejados en los procesos no son los adecuados.
6. El 86% de encuestados considera que debe haber cambios para agilizar los

procesos dentro de los Talleres Nissan.

7. Del total de clientes con los que cuenta la empresa, el 80% son clientes que se mantienen constantes. El 68% considera que la atención en los talleres es buena, Con respecto a la entrega de vehículos luego del mantenimiento el 68% considera que es buena. Con respecto a la atención al cliente solo el 14% considera que es excelente. El 78% de encuestados indican que existe seriedad y cumplimiento en el tiempo de entrega del vehículo. A pesar que el 76% no se siente inconforme con el trabajo realizado, consideran que se debe mejorar en los procesos de Agendamiento de citas el 28%, mantenimiento del vehículo 24% y soporte técnico el 20%.

8. Del resultado de la entrevista a la Gerente, las encuestas y observación directa se realizó el levantamiento de los procesos claves de los Talleres de Mecánica Nissan, los cuales tienen problemas en: Agendamiento de Citas, Asesoría de servicio, mantenimiento técnico, mantenimiento mecánico, entrega y despacho de repuestos.

9. Con la finalidad de poder llevar adelante la propuesta de reingeniería de la empresa objeto de estudio, se determinó la conformación del equipo que será responsable de colaborar con la evaluación, seguimiento y planificación que es importante en este trabajo.

10. Con la finalidad de conocer los procesos actuales que posee la Empresa se procedió a analizar los respectivos flujogramas con el objetivo de determinar los puntos que prestan problemas, es así la responsabilidad de cada proceso a ejecutarse esta bajo la dirección de cada jefe departamental.

11. Los cambios obtenidos con el rediseño permiten alcanzar una reducción en los tiempos, que serán de beneficio para la empresa y por ende a los clientes ya que

serán entregados en menor tiempo para mayor comodidad y satisfacción de los clientes que visitan los talleres.

12. Se puede apreciar una reducción total de 106 minutos lo que significa un ahorro económico de dinero de 16.658,40 Dólares anuales.

i. RECOMENDACIONES

1.- Socializar con los principales de la empresa, los puntos críticos determinados en el presente estudio, para la implementación de la **PROPUESTA DE REINGENIERIA DE PROCESOS AL AREA DE TALLERES DE MECANICA NISSAN EN LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA LOJACAR & CIA DE LA CIUDAD DE LOJA**”, ya que la misma redundara en beneficio de los usuarios y de la empresa.

2.- Privilegiar los canales de comunicación con otras áreas de la empresa y fortalecer permanentemente la capacitación y retroalimentación de aprendizajes como agentes motivadores de mejor desempeño laboral de todos los empleados de la empresa.

3.- Siendo una constante, el malestar de los usuarios por el tiempo de demora en la entrega de los vehículos recibidos para su mantenimiento y/ o reparación, se sugiere la asignación a los empleados de tareas específicas, implementación de personal, readecuación y mejoramiento de las instalaciones de la empresa, disponer de Flujograma de actividades tendientes a disminuir el tiempo de espera por parte de los usuarios, lo que redundará en mejor eficiencia y calidad en la prestación de servicios ofrecidos, mayor afluencia de usuarios, mayor prestigio para la empresa y por ende mayores réditos económicos para la misma.

4.- Implementación de conferencias, charlas motivacionales etc., y actividades recreacionales para el personal de la empresa y evaluación constante de los objetivos planteados.

j. BIBLIOGRAFÍA

- HERRERA Luis. (2010) Tutoría de la Investigación Científica Diemerino. Edit. Quito – Ecuador.
- Maldonado, J. (2012). *Gestión de Procesos*. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/metodo.html>
- Maldonado, J. (2012) *Gestión de Procesos*.
- Champy, James (2010). *Reingeniería en la Gerencia*. Editorial Norma, S.A. Colombia
- Díaz, O. Christian Yair. Contreras. (2010). *Reingeniería de una red de datos de servicio múltiple*.
- Hammer, M y Champy J. (1997). *Reingeniería*. Editorial Normal. Colombia
- Johansson, H.; McHugh P.; Pendlebury, A.; Wheeler, W. (2006). *Reingeniería de Procesos de Negocios*. México. Limusa, S.A.
- Manganelli, Raymond. (2004). *"Como hacer Reingeniería"*. *Guía indispensable paso a paso*. Grupo Editorial Norma. Pág.3
- Miranda, Francisco. (2007). *"Introducción a la gestión de calidad"*
- .DELTA Publicaciones.2007.

k. ANEXOS

ANEXO 1

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

a. TEMA

“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL ÁREA DE TALLERES DE MECÁNICA NISSAN EN LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA LOJACAR & CIA DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. PROBLEMÁTICA

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos.

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias. Dentro de la importancia de la Reingeniería de Procesos, es buscar y hacer que los cambios que se hagan no perjudiquen, si no que beneficien a la empresa logrando aceptación de los colaboradores.

En Ecuador las empresas se enfrentan a más competidores; dentro del mercado de servicio de talleres mecánicos es un problema latente por el cual las empresas

que prestan este tipo de servicios deben enfocarse un constante mejoramiento, al igual que la rapidez de los cambios tecnológicos, estos factores han determinado que el hombre cambie la manera de pensar, de sentir y de actuar, para estar preparados y hacer frente a los cambios que impone en la actualidad.

Si se analiza la problemática actual de la empresa **CUENCA CHAMBA & CÍA. LOJACAR & CÍA.** en la área de talleres de mecánica Nissan, encontramos que existe la demora de entrega de trabajos generando insatisfacción en el cliente, lo hemos determinado y denotado por las continuas quejas que tiene el consumidor final cuando recurre a este tipo de servicios, al igual que una calidad baja en el servicio de un 70%, encontrar las falencias dentro procesos desde la recepción de vehículos, autorización de cambio de repuesto, entrega de vehículo entre otros es lo nos permitirá mejorar el desempeño con la reducción de tiempos con trabajos de mayor calidad y lo lograr fidelizar cliente.

Por tal razón el objetivo principal planteado del presente trabajo es analizar la metodología de la reingeniería de procesos para mejorar los servicios que ofrece la empresa.

El presente trabajo denominado **PROPUESTA DE REINGENIERIA DE PROCESOS DEL AREA DE TALLERES DE MECANICA NISSAN EN LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA LOJACAR & CIA DE LA CIUDAD DE LOJA**” tiene como objetivo general aplicar una Reingeniería de Procesos con la finalidad de efectuar un estudio minucioso que luego nos permitirá detallar las dificultades en los procesos aplicados por cada uno de sus colaboradores y así rediseñar para sus respectivas mejoras, así con esta herramienta nos mantenemos competitivos dando solución para un mejor progreso de la empresa.

c. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

GENERAL

APLICAR PROPUESTA DE REINGENIERIA DE PROCESOS DEL AREA DE TALLERES DE MECANICA NISSAN EN LA EMPRESA CUENCA CHAMBA & CIA LOJACAR & CIA DE LA CIUDAD DE LOJA”

ESPECÍFICOS

- * Identificar los procesos administrativos y operativos.
- * Identificar y clasificar de acuerdo a la importancia y secuencia de producción de los procesos.
- * Identificar los puntos críticos en los diferentes procesos de la empresa.
- * Elaboración de nuevos procesos dentro de la empresa.
- * Elaborar plan de mejoras a los procesos replanteados.
- * Determinar los costos de implantación de los nuevos procesos.

ANEXO 2

LISTA DE EMPLEADOS

NOMINA SEPTIEMBRE 2015																						
AREA:		GRESOS										DESCUENTOS										
No.	NOMBRES	SUELDO UNIFC.	DIAS ABORR4	SUELDO GANADO	HORAS EXTR.	ING. H/Ex.	OTROS INGRESOS	COMIC. PAG.	FR.	ALIMEN TRAJIN	TOTAL INGRESOS	IESS 9,45%	PRESTMO IESS	ANTICIPO SUELDO	IMP. RENTA	OPTICA	CAJA AHORRO	OTROS DESCOTOS	TOTAL DESCOTOS	NETO A PAGAR	FIRMA EMPLEADO	
1	CUENCA CHAMBA MARIA ISABEL	1500,00	30	1500,00	0	0,00	0,00	0,00			1500,00	141,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	141,75	1358,25	
2	CUENCA CHAMBA HOMERO FABRICIO	1500,00	30	1500,00	0	0,00	0,00	0,00		240,00	1740,00	141,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	141,75	1598,25	
3	MINGO MOROCHO MARIA FERNANDA	400,00	30	400,00	20	50,00	300,00	0,00			750,00	70,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	70,88	679,13	
4	ALVAREZ SARMIENTO LUZ PATRICIA	361,40	30	361,40	13	38,60	0,00	0,00			400,00	37,80	70,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	108,58	291,42	
5	ROMAN AGURTO ROY EMANUEL	363,45	30	363,45	16	48,46	38,08	72,85			522,85	49,41	65,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	114,97	407,88	
6	CHIRIBOGA PICHINO MIGUEL ANGEL	550,00	30	550,00	16	73,33	0,00	55,25			678,58	64,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	64,13	614,45	
7	CHUNCHO CHAPA ROBERTH PATRICIO	366,74	30	366,74	0	0,00	113,26	0,00			480,00	45,36	126,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	171,61	308,39	
8	MAZA MALACATOS FERNANDO AUGUSTO	366,74	30	366,74	16	48,90	64,36	30,01			510,01	48,20	0,00	9,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57,70	452,31	
9	MARIN SILVA RICHARD DAVID	353,17	30	353,17	16	47,89	0,00	0,00			407,06	38,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38,47	368,59	
10	PAREDES CUEVA ALNIVAR OSVALDO	366,74	30	366,74	16	48,90	164,36	20,37			600,37	56,73	95,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	152,51	447,86	
11	SAMANIEGO LEON ANGEL CORNELIO	357,00	30	357,00	16	47,60	75,40	87,14		138,00	705,14	53,59	87,97	193,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	333,06	366,08	
12	TENE PINEDA RONALD FABIAN	354,00	30	354,00	0	0,00	0,00	0,00		28,50	383,50	33,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33,45	350,05	
13	POJAS JARAMILLO JAIME EFFREN	353,17	30	353,17	0	0,00	0,00	1,30		30,08	381,16	34,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34,12	357,04	
		3.804,41		3.804,41		353,68	455,47	267,52	59,59	138,00	5.078,67	461,26	446,54	207,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.114,60	3.964,07	

LISTADO DE CLIENTES FIJOS

	B	D	E	F	K	L	M	N	Q	T	U	V	X	Y
1														
3	F E C H A	O.T.	FACT	MO	NETO FACTURA	IVA	T. FAC	CLIENTES	CHASIS	MARCA	MODELO	COLOR	km.	AÑO
6	1 ^{ra} -act-15	12066	226	112.00	1,019.38	122.33	1,141.71	GALINDO CALLE PABLO EDUARDO	3NHPD21V39K019194	NISSAN	FRONTIER	PLATA	195784	2,009
7	1 ^{ra} -act-15	12113	227	17.86	17.86	2.14	20.00	CAMPOS ALVAREZ MARIA SUSANA	3NHC01AD7K201815	NISSAN	TIDA	BLANCO	23368	2,015
10	2 ^{na} -act-15	12117	230/231	81.20	262.82	31.54	294.36	FIGUEROA CASTILLO ANGEL	JH1TBNT30CW123349	NISSAN	XTRAIL	PLATA	61083	2,012
14	3 ^{ra} -act-15	12122	235	17.94	58.04	6.96	65.00	LOAIZA VEGAS MAIFERNANDO	5JNFAJ0CA4020987	NISSAN	QASOAI	NEGRO	25961	2,012
16	3 ^{ra} -act-15	12115	237	81.20	160.71	19.29	180.00	GALLE DURAN DE GUNDO CRUZ	JH1B0AC11AT007172	NISSAN	TIDA	CREMA	70000	2,010
20	5 ^{ta} -act-15	12126	241	15.77	50.00	6.00	56.00	UNDA COSTA MONICA ROSALBA	3N1C7AD0FL872198	NISSAN	VERSA	BLANCO	5259	2,015
23	5 ^{ta} -act-15	12124	245	84.00	161.61	19.39	181.00	ESPINOSA BUSTAMANTE TITO	JH1JBAT32FW003295	NISSAN 1	XTRAIL	BLANCO	10089	2,015
26	5 ^{ta} -act-15	12134	248	28.00	60.56	7.27	67.83	COAC PADRE JULIAN LORENTE	3N6DD2378K070092	NISSAN	FRONTIER	PLATA	55208	2,014
27	5 ^{ta} -act-15	12127	249	28.00	170.54	20.46	191.00	MORALES CRISTINA AURORA	KNM04C2HMF815761	NISSAN	ALMERA	PLATA	55402	2,011
28	6 ^{ta} -act-15	12145	250	91.40	135.71	16.29	152.00	PEREZ SERVERO JOSE REINALDO	3N6DD257FK018516	NISSAN	FRONTIER	BLANCO	20288	2,012
30	6 ^{ta} -act-15	12146	252	19.60	59.69	7.16	66.85	BURNEO BERNEO MYRELA BEATRIZ	5JNFAAJ0CA288230	NISSAN	QASOAI	BLANCO	55520	2,015
35	6 ^{ta} -act-15	12147	257	19.60	52.68	6.32	59.00	ALARCON JULIO CESAR	JH1TBNT30TW10951	NISSAN 1	XTRAIL	BEIGE	183104	2,007
36	6 ^{ta} -act-15	12151	258/259	19.60	106.66	12.80	119.46	SOTO TORRES GRACIELA ELIZABETH	3N6DD2377FK048974	NISSAN 1	FRONTIER	BLANCO	15782	2,015
39	7 ^{ma} -act-15	12159	262	28.00	203.30	24.40	227.70	MOLINA MANZANO JOSE MARIA	JH1TBNT30CW124187	NISSAN	XTRAIL	BEIGE	24988	2,012
40	7 ^{ma} -act-15	12161	263	17.94	58.04	6.96	65.00	VALLE ARROBO GINA	JH1JBAT32FW003909	NISSAN	XTRAIL	PLATA	6677	2,015
41	7 ^{ma} -act-15	12162	264	19.60	53.57	6.43	60.00	CASTILLO MONJE HUGO FAVIAN	JH1TBNT30AW121894	NISSAN 1	XTRAIL	BLANCO	77024	2,010
42	7 ^{ma} -act-15	12160	265	25.20	101.09	12.13	113.22	HIDALGO VALDIVIESO GALO ESTUARDO	MHTC0UD40B6004376	NISSAN	NAVARA	NEGRO	82791	2,011
45	8 ^{va} -act-15	12177	268		33.63	4.04	37.67	SANCHEZ ARMIJOS MARIO ENRIQUE		NISSAN	XTRAIL	PLATA		
48	8 ^{va} -act-15	12168	271	19.60	58.04	6.96	65.00	PUERTAS ORTEGA JUAN JOSE	JH1JBAT32FW000636	NISSAN	XTRAIL	VERDE	15084	2,010
53	8 ^{va} -act-15	12176	278	25.13	101.50	12.18	113.63	MURILLO RENDON MIGUEL ANTONIO	3NHC10G0K192483	NISSAN 1	TIDA	NEGRO	75720	2,012
56	8 ^{va} -act-15	12169	279	19.60	43.60	5.23	48.83	HERREERA PLACENCIA JUAN DE DIOS	JH1TBNT30DW124577	NISSAN 1	XTRAIL	PLATA	74125	2,013
65	10 ^{ma} -act-15	12182	287	25.00	25.00	3.00	28.00	LEON PULLAGUARI VICENTE PATRICIO	3N6DD237FK001508	NISSAN	FRONTIER	ROJA	42808	2,015
67	10 ^{ma} -act-15	12012	289/90/2192	470.00	1,783.53	214.02	1,997.55	PACCHA FERNANDEZ DANIEL	3N6DD035K7001190	NISSAN	FRONTIER	BLANCO	192514	2,007
70	12 ^{ta} -act-15	12183	293	50.40	160.71	19.29	180.00	PADILLA ARMIJOS FRANKLIN FRANKLIN ALADINO	3N6DD2378AK001039	NISSAN	FRONTIER	BLANCO	125192	2,010
71	12 ^{ta} -act-15	12163	294		42.00	5.04	47.04	GOEXPRO CIA LTDA		NISSA	PATHFINDER			
74	12 ^{ta} -act-15	23302	305	22.40	156.25	18.75	175.00	HERRERA TOLEDO JORGE NESTOR	JH1JAT32FW002158	NISSAN	T32	VERDE	9936	2,015
82	12 ^{ta} -act-15	12186	306	90.16	602.23	72.27	674.50	NARANJO LINCOL CLIFOR	JH1B0AC118T001650	NISSAN	TIDA	NEGRO	76593	2,008
83	12 ^{ta} -act-15	12386	307/308	99.78	269.11	32.29	301.40	VALLADARES GONZALEZ HECTOR GUILLERMO	JH1TBNT30CW123441	NISSAN	T30	PLATA	41152	2,012
85	12 ^{ta} -act-15	12199	310	78.40	169.64	20.36	190.00	SILVA ZUÑIGA ORLOS SALVADOR	3N6DD2370K028882	NISSAN	FRONTIER	PLATA	50161	2,011
86	12 ^{ta} -act-15	12184	311	19.60	52.04	6.24	58.28	VALDIVIESO ARIAS LUIS FELIPE	JH1TBNT30EW125021	NISSA	XTRAIL	BEIGE	24778	2,014
88	14 ^{ta} -act-15	23305	312		32.44	3.89	36.33	IMPORTADORA LAVACOR		NISSAN	FRONTIER	PLATA		
89	14 ^{ta} -act-15	23312	314	16.67	49.11	5.89	55.00	PEÑAHUENES JOSE HOOPER	3N1C7AD1EK470114	NISSAN	VERSA	AMARILLO	25293	2,014
91	14 ^{ta} -act-15	23309	316	47.60	144.56	17.35	161.91	ESPINOZA ESPINOZA EUENICE VICENTA	JH1TBNT30AW121890	NISSAN	T30	PLATA	76426	2,010
92	14 ^{ta} -act-15	12199	317/18/19	99.78	495.73	59.49	555.22	BECERRA BECERRA JOSE MIGUEL	JH1TBNT30DW124769	NISSAN	XTRAIL	BEIGE	47932	2,013
100	15 ^{ta} -act-15	23319	328	84.00	267.86	32.14	300.00	ASTUDILLO COORREA SARAH MAGDALENA	JH1TBNT30BW122984	NISSAN	XTRAIL	NEGRO	51140	2,011
101	16 ^{ta} -act-15	23317	329	25.00	25.00	3.00	28.00	HIDALGO VALDIVIESO OMAR VINICIO	KNM04C2HMF633823	NISSAN	ALMERA	VERDE	112513	2,007
102	16 ^{ta} -act-15	23322	330	22.32	22.32	2.68	25.00	PINTA SALINAS LIDER HERNAN	3N6DD2372BK021528	NISSAN	FRONTIER	BLANCO	373760	2,010
103	16 ^{ta} -act-15	23325	331	25.00	59.21	6.99	65.20	CHAMBALOAIZA JAVIER AUGUSTO	JH1TBNT30BW122357	NISSAN	XTRAIL	PLATA	75036	2,011
112	17 ^{ta} -act-15	23333	341	8.29	40.18	4.82	45.00	GOMEA OELLO JAIME ANTONIO		NISSAN	TIDA	PLATA		
139	19 ^{ta} -act-15	23327	345	89.60	216.04	25.82	241.86	SINDICATO DE CHOFERES DE YANZATZA	JH1TBNT30CW123990	NISSAN	XTRAIL	BLANCO	71721	2,012
142	20 ^{ta} -act-15	23344	349	22.40	57.44	6.89	64.33	LARA LEON PAOLA MARIANA	JH1JBAT32FW002153	NISSAN	XTRAIL	BLANCO	86645	2,010
143	20 ^{ta} -act-15	23347	349	19.60	58.04	6.96	65.00	GUARNIZO TORRES JENNER	JH1JBAT32FW000201	NISSAN	T32	PLATA	14967	2,015
149	20 ^{ta} -act-15	23346	355	84.00	150.89	19.11	169.00	CASTILLO JARAMILLO MIGUEL VICTOR	3NHC01AD7K209400	NISSAN 1	TIDA	AMARILLO	30387	2,015
150	20 ^{ta} -act-15	23343	356	78.40	181.54	21.78	203.22	BURNEO VALDIVIESO JULIAN MAURICIO	3N1EB3152BK368013	NISSAN 1	E13	GRIS	50134	2,011
152	21 ^{ta} -act-15	23342	359	53.57	470.44	56.48	527.12	ORDOZGO ALVARADO EDGAR STALIN	JH1TBNT30WJ20366	NISSAN 1	XTRAIL	BEIGE	156989	2,009
153	22 ^{ta} -act-15	23354	359	14.00	53.57	6.43	60.00	RIOFRIO JOSE ALBERTO	JH1JBAT32FW0009527	NISSAN	XTRAIL	BLANCO	15481	2,015
157	22 ^{ta} -act-15	23352	363	87.30	213.84	25.66	239.50	CELALDEAN CARLOS ENRIQUE	JH1FCAC11H004624	NISSAN	TIDA	PLATA	100144	2,009
158	22 ^{ta} -act-15	23351	364	78.40	151.79	19.21	170.00	BUSTAMANTE BUSTAMANTE DORA MATILDE	JH1TBAT32FW0003359	NISSAN	XTRAIL	VERDE	10590	2,015
163	23 ^{ra} -act-15	23357	370	19.60	58.93	7.07	65.00	ESPINOSA GODOY AMED PATRICIO	JH1JBAT32FW000327	NISSAN	XTRAIL	BLANCO	15048	2,015
164	23 ^{ra} -act-15	23349	371	75.60	150.00	16.00	166.00	PEREZ AGUILAR GALO ENRIQUE	JH1JBAT32FW000655	NISSAN	XTRAIL	GRIS	10038	2,015

ANEXO 3**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRATIVOS Y EMPLEADOS**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1.- **Sexo:** **Masculino** **Femenino**2.- **¿Puesto que desempeña en la entidad?**

GERENTE GENERAL	()
GERENTE ADMINIS.	()
SECRETARIA CAJERA	()
CONTADORA	()
JEFE POSTVENTA	()
JEFE DE MECANICOS	()
ASESOR DE SERVICIO	()
TECNICO A	()
MECANICOS	()
N-STEP	()
COTEC	()
SERVICIOS VARIOS	()

3.- **¿Considera que en su área de trabajo están definidas todas las funciones para su buen desempeño?**

SI ()

NO ()

4. **Cree que todos los procedimientos que se manejan en su área de trabajo son manejados mediante estándares.**

SI ()

NO ()

5. **Señale con una X el procedimiento que más utiliza en el taller.**

AGENDAMIENTO DE	()
CITAS	
RECEPCION DE	()

VEHICULO
INGRESO DE ()
VEHICULO AREA DE
TRABAJO
CIERRE DE ()
PREFACTURA
ENTREGA DE ()
VEHICULO

6. ¿Su área de trabajo tiene buenos canales de comunicación con las demás áreas?

SIEMPRE ()
A VECES ()
NUNCA ()

7. ¿Cuenta con el personal suficiente en su área de trabajo?

SI ()
NO ()

8. ¿Cuáles son los procesos más significativos en su área de trabajo?

CARGO: SECRETARIA-CAJERA

CARGO: ASESOR DE SERVICIOS

CARGO: ASESORIA TECNICA

CARGO: MECÁNICO

CARGO: BODEGUERO

9. ¿Considera que los tiempos manejados para cada proceso son los adecuados?

SI ()
NO ()

10. ¿Se realizan capacitaciones y retroalimentaciones a los empleados?

SIEMPRE ()
 AVECES ()
 NUNCA ()

11. ¿Qué área cree usted que debe mejorar sus procesos?

ADMINISTRATIVA ()
 PRODUCCION O TECNICA ()
 BODEGA ()

12. ¿Existen sistemas que permitan medir la eficiencia de los procesos que desarrollan en la empresa?

SI ()

NO ()

13. ¿Existe un responsable del control y de los tiempos estándar?

SI ()

NO ()

14. ¿En su opinión, que procesos debe mejorarse en el área de administración?

ATENCION AL CLIENTE ()

AGENDAMIENTO DE CITAS ()

COBRO Y FACTURACION ()

15. ¿En su opinión, que procesos debe mejorarse en asesoría de servicios?

ATENCION AL CLIENTE ()

RECEPCION DE VEHICULOS ()

DISPOSICION DE MANTENIMIENTOS ()

PREFECTURA ()

SALIDA DE VEHICULOS ()

16. ¿En su opinión, que procesos debe mejorarse en el área de técnica y de producción?

REVISION E INSPECCION TECNICA ()

REVISION E INSPECCION MECANICA ()

MANTENIMIENTO POR PARTE DE LOS TECNICOS ()

MANTENIMIENTO POR PARTE DE LOS MECANICOS ()

LIMPIEZA DEL VEHICULO ()

ENTREGA DEL VEHICULO ()

17. ¿En su opinión, que procesos debe mejorarse en el área de bodega?

RECEPCION DE PEDIDOS ()

REVISION EN SISTEMA ()

ENTREGA Y DESPACHO DE REPUESTOS ()

ANEXO 4**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE TALLERES NISSAN****1.- ¿Ud. es cliente de la Talleres Mecánica Nissan?**

CONSTANTE OCACIONAL ()

OCACIONAL ()

2.- ¿Cómo considera según su criterio la imagen de Talleres Nissan Lojacar?

BUENA ()

MALA ()

REGULAR ()

3.- ¿La entrega de los vehículos luego del mantenimiento en el Taller Nissan Lojacar en su opinión es?

EXELENTE ()

MUY BUENA ()

BUENA ()

MALA ()

REGULAR ()

4.- ¿Cómo considera la atención al cliente?

EXELENTE ()

MUY BUENA ()

BUENA ()

MALA ()

5.- ¿Talleres Nissan Lojacar ofrece garantía en los trabajos realizados?

SI ()

NO ()

6.- ¿Existe seriedad en el cumplimiento del tiempo de la entrega del vehículo?

SI ()

NO ()

7.- ¿Se ha sentido inconforme con algún trabajo realizado?

SI ()

NO ()

8.- ¿Qué le gustaría que mejore Talleres Nissan Lojacar?

AGENDAMIENTO DE CITAS ()

FACTURACION ()

ASESORIA AL CLIENTE ()

MANTENIMIENTO DE VEHICULOS ()

SALIDA DE VEHICULOS ()

SOPORTE TECNICO ()

MANTENIMIENTO DEL LOCAL ()

ANEXO 5

FICHA DE OBSERVACIÓN 1

FICHA DE OBSERVACION	
OBSERVACION N°	AVERIAS TÉCNICA (PROCESO OPERATIVO TÉCNICO)
ACTIVIDADES	VISITA DE OBSERVACIÓN EN LOS TALLERES DE MECÁNICA NISSAN
PARTICIPANTE	REN ROMÁN
ORGANIZADA	POR EL INVESTIGADOR
DESARROLLO DE ACTIVIDAD	
<p>EN LA OBSERVACIÓN REALIZADA EN LOS TALLERES DE MECÁNICA NISSAN DURANTE EL PROCESO DEL TÉCNICO SE OBSERVO QUE ALGUNOS DE LOS PROCESOS QUE REALIZA EL MECÁNICO SON IGUALES A LOS QUE REALIZA EL TÉCNICO. COMO ES COLOCAR EL VEHICULO EN LA ZONA DE TRABAJO REVISAR EL HISTORIAL DE AVERIAS, VERIFICACION DE LA DISPONIBILIDAD DEL EQUIPO DE DIAGNOSTICO COLOCAR CUBIERTAS DE PROTECCION AL VEHICULO COMUNICAR TRABAJOS ADICIONALES DURANTE EL DIAGNOSTICO PROCEDER CON DIAGNOSTICO Y ARREGLO DEL VEHICULO Y SOLICITAR APOYO AL JEFE MECANICO SI LO REQUIERE.</p>	

FICHA DE OBSERVACIÓN 2

FICHA DE OBSERVACION	
OBSERVACION N°	ASESORIA TECNICA (Proceso operativo Mecanica)
ACTIVIDADES	Visita de observación en los talleres de Mecanica Nissan
PARTICIPANTE	JOY KONGA
ORGANIZADA	Por el investigador
DESARROLLO DE ACTIVIDAD	
<p>EN LA PRESENTE OBSERVACION AL PROCESO DE ASESORIA TECNICA SE REALIZA DE LA SIGUIENTE MANERA</p> <p>EL TECNICO COLOCA EL VEHICULO EN EL AREA DE TRABAJO</p> <p>PROCEDE CON LA REVISION DEL HISTORIAL DE MANTENIMIENTO</p> <p>VERIFICA LA DISPONIBILIDAD DE PEDIDOS, COLOCA LA COBERTA DE PROTECCION LATERAL PARA EVITAR RAYAS DURANTE EL PROCESO DE TRABAJOS,</p> <p>LE COMUNICA TRABAJOS ADICIONALES DE EXISTENCIAS DURANTE EL PROCESO AL ASESOR DE SERVICIO.</p> <p>REALIZA LAS OPERACIONES DE SERVICIO Y</p> <p>REALIZA PRUEBA DE RUTA PARA CONFORMIDAD EN LOS TRABAJOS REALIZADOS</p>	

FICHA DE OBSERVACIÓN 3

FICHA DE OBSERVACION	
OBSERVACION N°	ASESORIA DE SERVICIO
ACTIVIDADES	VISITA DE OBSERVACION EN LOS TALLERES DE MECANICA NISSAN
PARTICIPANTE	ROY ROHAN
ORGANIZADA	POR EL INVESTIGADOR
DESARROLLO DE ACTIVIDAD	
<p>EN LA OBSERVACIÓN REALIZADA EN LAS INSTALACIONES DE LOS TALLERES DE MECÁNICA NISSAN EN LO QUE AL TRABAJO DEL ASESOR DE SERVICIO REALIZA ES LA RECEPCIÓN DE LOS VEHÍCULOS REVISANDO A PRIMERA HORA LAS CITAS PARA EL SERVICIO.</p> <p>CUANDO LLEGA UN VEHÍCULO AL AREA DE RECEPCIÓN EL ASESOR VERIFICA EL CUADRO DE CITAS, SALUDA AL CLIENTE, REALIZA LA APERTURA DE LA HOJA DE TRABAJO, LLENA LA HOJA DE DIAGNOSTICO, REvisa EL ESTADO DEL VEHICULO EN CUANTO A GOLPES O RAYOS DE PINTURA ESTE TENGA Y LO ESCRIBE EN LA HOJA DE TRABAJO.</p> <p>CONTIHA LA SOLICITUD DEL CLIENTE, LE DA EL APROXIMADO DEL MANTENIMIENTO Y</p> <p>DESPIDE AL CLIENTE Y EN LA CUAL TODO ESTE PROCESO LE TOMA AL ASESOR UN TIEMPO DE APROXIMADAMENTE 05 HORAS Y PASA EL SIGUIENTE VEHICULO YA EN ESPERA A LA HORA PROGRAMADA</p>	

FICHA DE OBSERVACIÓN 4

FICHA DE OBSERVACION	
OBSERVACION N°	Agendamiento de cita
ACTIVIDADES	Visita de observación en los talleres de mecánica Nissan
PARTICIPANTE	Roy Román
ORGANIZADA	Por el investigador
DESARROLLO DE ACTIVIDAD	
<p>EN LA OBSERVACION REALIZADA EN LOS TALLERES DE MECANICA NISSAN SE PUDO CONOCER COMO ES EL PROCESO DURANTE EL AGENDAMIENTO DE CITAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como primer paso se recibe la llamada del cliente se pregunta cual es la necesidad que tiene con el vehículo se indica la disponibilidad de horas para la recepción del vehículo se le informa al cliente el tiempo aproximado de entrega del vehículo se da un costo aproximado por los trabajos a realizar. 	

FICHA DE OBSERVACIÓN 5

FICHA DE OBSERVACION	
OBSERVACION N°	Proceso del Bodeguero
ACTIVIDADES	Visita de observación a los talleres de mecánica
PARTICIPANTE	NEY ROMAN
ORGANIZADA	Por el investigador
DESARROLLO DE ACTIVIDAD	
<p>EN LA OBSERVACIÓN AL PROCESO DEL BODEGUERO EN LOS TALLERES DE MECÁNICA VISIBAN SE OBSERVA QUE LAS ACTIVIDADES DE BODEGA EMPIEZA CON LA RECEPCIÓN DEL PEDIDO POR PARTE DEL MECÁNICO, EL BODEGUERO REUISA LAS EXISTENCIAS BUSCA EN EL ALMACEN DE SER NECESARIO REALIZA LA ENTREGA DE LOS PEDIDOS CON SU RESPALDO ESCRITO REGISTRA EN EL SISTEMA LA ENTREGA FIRMA LA NOTA Y ARCHIVA EL DOCUMENTO.</p>	

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS	35
f. RESULTADOS	38
g. DISCUSIÓN	78
h. CONCLUSIONES	121
i. RECOMENDACIONES	124
j. BIBLIOGRAFÍA	125
k. ANEXOS	126
INDICE	142