

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA LA EMPRESA FERSAUTOS EN LAS CIUDADES DE
BARRANCABERMEJA, BARRANQUILLA, BUCARAMANGA, CARTAGENA,
CÚCUTA Y MEDELLÍN**

**ERIKA TATIANA GRANADOS PORRAS
HERMES ANTONIO GUTIERREZ LOZANO
KATHY ANDREA YERENA VESGA**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA LA EMPRESA FERSAUTOS EN LAS CIUDADES DE
BARRANCABERMEJA, BARRANQUILLA, BUCARAMANGA, CARTAGENA,
CÚCUTA Y MEDELLÍN**

**ERIKA TATIANA GRANADOS PORRAS
HERMES ANTONIO GUTIERREZ LOZANO
KATHY ANDREA YERENA VESGA**

Trabajo de grado para optar el título de INGENIERO INDUSTRIAL

**Director
Gustavo Andrés Gómez Montero**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015**

DEDICATORIA

En primer lugar quiero agradecerle a Dios por esta experiencia tan maravillosa de poder aportar mis conocimientos en este proyecto, de iluminarme en cada decisión ya que en cada obstáculo me ha dado las herramientas para convertirla en una oportunidad y siempre sacar de lo negativo lo positivo, gracias Dios.

A mis padres que me han apoyado y acompañado en todos los procesos de aprendizaje de mi vida, a mi padre que por su endereza me ha enseñado que los retos deben cumplirse para sentir la satisfacción personal, a mi madre que ha sido mi guía, mi bastón, mi compañera, mi amiga, mi confidente, mi más inmenso amor por que con sus sabios concejos me ha ayudado a ser una mejor persona cada día, a mis hermanos mayores que han impregnado en mi un ser emprendedor y dedicado y como olvidar a mis hermanitos menores que con sus travesuras crearon miles de sonrisas en mi rostro. ¡Gracias familia!

A mis profesores por compartirme sus conocimientos y hacer de mí una profesional integra.

A mis compañeros de universidad que me acompañaron y fueron participes de mis más gratos recuerdos en la universidad Santo Tomas.

Con Aprecio,

Erika Tatiana Granados Porras.

DEDICATORIA

Especialmente agradecer a Dios por concederme vida, salud, inteligencia, paciencia, fortaleza y sabiduría para ayudarme a realizar este proyecto y los retos que se me presentaron, por ser mi apoyo constante y no dejarme desfallecer en ningún momento.

A mis padres que han sido el motivo principal para salir adelante y ser alguien en la vida y a mis hermanos por creer en mí y ayudarme a alcanzar esta meta que ha sido difícil pero no imposible; por el cariño, apoyo incondicional, motivación constante y comprensión que han creado en mí una persona íntegra y pujante, por enseñarme que la disciplina tarde o temprano vencerá la inteligencia cuando se carece de talento.

A mis amigos, compañeros y profesores, gracias a cada uno por sus consejos, experiencias y enseñanzas, por brindarme su apoyo durante toda mi carrera universitaria por su apoyo constante y por sus enseñanzas diarias para la construcción de mi vida profesional y personal.

A mis compañeras de proyecto por su dedicación, compromiso y entrega con el proyecto para poder cumplir con el objetivo principal de ser Ingeniero Industrial.

“La constancia vence lo que la dicha no alcanza”.

Con aprecio,

Hermes Antonio Gutiérrez Lozano.

DEDICATORIA

Primeramente darle las gracias a Dios por prestarme la vida y por permitirme cumplir un logro más en este trayecto porque él es el único motor de mi vida.

A mis padres, quienes me han dado todo en la vida, amor, cariño y sobre todo apoyo en cada decisión que he tomado en mi trayecto, a ellos miles gracias por enseñarme el valor de la perseverancia que me ayudó a continuar y seguir adelante cuando me sentía incapaz. En especial quiero agradecerle a mi Madre, amiga y apoyo quien con su esfuerzo y amor me ha brindado todo para ser una excelente persona en la vida.

A los profesores y maestros de la academia, por inculcarme y transmitirme todos sus conocimientos y ser un apoyo constante en el transcurrir de mi carrera universitaria que hoy me lleva a ser una Ingeniera Industrial.

A mis compañeros con quienes elabore el proyecto de grado, gracias por el empeño, el tiempo y la dedicación para que todo saliera como debía.

Por último, pero no menos importantes a mis amigos y compañeros de carrera, quienes estuvieron en todo momento compartiendo conmigo y apoyándome cuando lo necesité, a ellos muchos gracias. ¡Un Compañero se recuerda, un Amigo se conserva para toda la vida!

Con Aprecio,

Kathy Andrea Yerena Vesga.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradecerle a Dios, por brindarnos la vida y la oportunidad de culminar este proyecto universitario de la mejor manera.

A la empresa FERSAUTOS, la Junta Directiva y Colaboradores por permitirnos ejecutar el proyecto y por brindarnos el acompañamiento y el apoyo necesario que requería la realización del mismo.

A nuestros padres por apoyarnos en todo el transcurso de nuestra carrera profesional y sobre todo por darnos el legado máspreciado que es la educación que es el fundamento de la vida y con lo que podremos salir adelante y cumplir nuestras voluntades.

A nuestros Directores de Grado, Siomara Hernández y Gustavo Gómez quienes con sus conocimientos aportaron de manera vital al proyecto y permitieron encaminar el desarrollo para culminar este proceso.

A la universidad Santo Tomas y todos los docentes que nos compartieron su sabiduría y nos forjaron a ser los profesionales que somos hoy en día.

Erika Tatiana Granados Porras

Hermes Antonio Gutiérrez Lozano

Kathy Andrea Yerena Vesga

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA FERSAUTOS EN LAS CIUDADES DE BARRANCABERMEJA, BARRANQUILLA, BUCARAMANGA, CARTAGENA, CÚCUTA Y MEDELLÍN | 16 |
| 1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.1.2 Formulación del Problema..... | 16 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN PROBLEMA | 17 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 19 |
| 1.3.1Objetivo General.. | 19 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos. | 20 |
| 1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES | 20 |
| 1.4.1 Alcance del proyecto. | 20 |
| 1.4.2 Limitaciones del Proyecto..... | 22 |
| 1.5 GENERALIDADES DE LA EMPRESA | 22 |
| 1.5.1 Historia.. | 22 |
| 1.5.2 Misión..... | 23 |
| 1.5.3 Visión..... | 24 |
| 1.5.4 Competencia Esencial..... | 24 |
| 1.5.5 Valores Corporativos..... | 24 |
| 2. MARCO REFERENCIAL..... | 25 |
| 2.1 MARCO CONCEPTUAL..... | 25 |
| 2.2 MARCO TEÓRICO | 31 |
| 2.2.1 Ciclo PHVA..... | 32 |
| 2.2.2 Estrategia 5´s. | 34 |
| 2.2.3 Diagrama Causa Efecto. | 35 |
| 2.3 MARCO HISTORICO..... | 38 |
| 2.4 MARCO LEGAL | 40 |
| 2.5 ESTADO DEL ARTE..... | 41 |

| | |
|---|----|
| 2.5.1 Casos Nacionales. | 41 |
| 2.5.2 Casos Internacionales..... | 43 |
| 3. METODOLOGIA | 47 |
| 3.1 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA..... | 47 |
| 3.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA..... | 48 |
| 3.3 DISEÑO DEL SISTEMA DOCUMENTAL..... | 49 |
| 3.4 AUDITORIA DOCUMENTAL | 50 |
| 3.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL | 50 |
| 3.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA | |
| 51 | |
| 3.7 AUDITORIA INTERNA..... | 53 |
| 4. RESULTADOS..... | 54 |
| 4.1 DIAGNÓSTICO DEL PROYECTO | 54 |
| 4.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA..... | 59 |
| 4.3 DISEÑO DEL SISTEMA DOCUMENTAL | 61 |
| 4.4 AUDITORIA DOCUMENTAL | 65 |
| 4.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL | 66 |
| 4.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA | |
| 67 | |
| 4.6.1 Gestión Humana. | 68 |
| 4.6.2 Gestión Cartera Externa..... | 68 |
| 4.6.3 Gestión Financiera y Tributaria. | 69 |
| 4.6.4 Gestión Legal. | 70 |
| 4.6.5 Gestión de Compras..... | 70 |
| 4.6.6 Mejoramiento Continuo. | 71 |
| 4.6.7 Sistemas de Información | 72 |
| 4.6.8 Servicios Generales. | 72 |
| 4.6.9 Logística de Transporte..... | 72 |
| 4.6.10 Gestión de Transporte..... | 73 |
| 4.6.11 Posventa. | 73 |
| 4.6.12 Clientes. | 74 |
| 4.6.13 Infraestructura | 75 |

| | |
|---|----|
| 4.6.14 Comercial..... | 75 |
| 4.6.15 Compra a Marcas..... | 76 |
| 4.6.16 Venta al Cliente..... | 76 |
| 4.6.17 Ambiental y SYSO..... | 77 |
| 4.7 Auditoria Interna..... | 77 |
| 5. VERIFICACION DEL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS..... | 79 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 81 |
| 6.1 CONCLUSIONES..... | 81 |
| 6.2 RECOMENDACIONES..... | 83 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 86 |

LISTA DE TABLAS

Pág.

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Resultados Cuantitativos de Encuesta EIA. | 19 |
| Tabla 2. Las 5´s..... | 35 |
| Tabla 3. Tabla de indicadores..... | 52 |
| Tabla 4. Análisis de Procesos..... | 56 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Mapa de Procesos | 21 |
| Figura 2. Ciclo PHVA | 33 |
| Figura 3. Pasos de la estrategia 5'S..... | 34 |
| Figura 4. Diagrama causa-efecto de tipo Espina de Pescado..... | 36 |
| Figura 5. Diagrama causa-efecto para procesos..... | 36 |
| Figura 6. Diagrama causa-efecto, análisis de soluciones. | 37 |
| Figura 7. Metodología..... | 45 |
| Figura 8. Procesos Estratégicos..... | 61 |
| Figura 9. Procesos Misionales..... | 62 |
| Figura 10. Procesos de Apoyo | 63 |
| Figura 11. Indicador Cumplimiento de acuerdo de pago | 68 |
| Figura 12. Indicador de cumplimiento de pago a proveedores..... | 70 |
| Figura 13. Indicador de manejo de efectividad de quejas y reclamos Pqr's..... | 74 |

ANEXOS

- Anexo A. Proceso de Mejoramiento Continuo
- Anexo B. Planeación Estratégica
- Anexo C. Gestión de Cartera Externa
- Anexo D. Gestión de Posventa
- Anexo E. Gestión Clientes
- Anexo F. Gestión Logística de Transporte
- Anexo G. Gestión de Infraestructura
- Anexo H. Gestión de Compras
- Anexo I. Gestión Humana
- Anexo J. Gestión Comercial
- Anexo K. Gestión Venta al Cliente
- Anexo L. Gestión Compra a Marcas
- Anexo M. Gestión Legal
- Anexo N. Gestión Servicios Generales
- Anexo O. Gestión de Sistemas de Información
- Anexo P. Gestión de Transporte
- Anexo Q. Gestión Ambiental y SYSO
- Anexo R. Gestión Financiera y Tributaria
- Anexo S. Auditorías
- Anexo T. Evidencias

GLOSARIO

Plan de Medios: “Se diseña en función de términos definidos en términos de cobertura, frecuencia y rentabilidad totales y efectivas, con el fin de lograr el adecuado recuerdo del mensaje publicitario”¹.

Plan Comercial: La planificación Comercial consiste en tomar decisiones coherentes con las conclusiones y estrategias que se han desprendido del estudio del mercado previo².

Niñera: Medio de transporte en el cual se moviliza vehículos; su capacidad máxima es de seis vehículos varía según el tamaño de cada uno³.

Absentismo: Es la tendencia a estar ausente existen diferentes absentismos como el voluntario, por enfermedad y por patología profesional⁴.

Sistema DMS: (Document management system es un software para rastrear y almacenar documentos electrónicos o digitalizados, así como para la correcta distribución de los mismo en una organización⁵.

Ausentismo Laboral: Ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo⁶.

Garantía de repuestos: Es la protección que se brinda cuando se adquiere algo o se va a realizar una acción que necesita una supervisión directa para que el cliente o comprador se sienta a gusto y seguro⁷.

Actuaciones Judiciales: Actividades desarrolladas en el curso de un juicio, por la autoridad Jurisdiccional o por las partes, o sea que se constituyen por todo el cúmulo de hechos o actos efectuados dentro de un juicio por las personas que en él intervienen como partes, terceros, testigos, peritos o por la propia autoridad Judicial⁸.

¹ GARCIA UCEDA Mariola.2008.Las claves de la publicidad. Pozuelo de Alarcón Madrid, ESIC Editorial. Pág 281.ISBN:978-84-7346-4.

² CABRERIZO María del Mar, NAVEROS José Antonio.2009.Plan de negocio.España.Publicaciones vértice S.L.Pág.36.ISBN:978-84-92791-3

³ Concepto propio

⁴ MARÍN Lucas Antonio.2000.Sociología de la empresa. Impresiones y revistas S.A.Pág.23.ISBN:84-256-0365-X.

⁵ [En línea].Disponible en: <http://www.biblioseo.com/2009/10/que-son-los-dms-document-management.html>.

⁶[En línea].Disponible en: <http://randolpgr16.blogspot.com/>

⁷ [En línea].Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/garantia/>

⁸[En línea].Disponible en: <http://www.diccionariojuridico.mx/?pag=vertermino&id=1424>

RESUMEN

El plan del Proyecto de Grado es establecer el sistema de Gestión por Procesos de la compañía Fersautos para mejorar los procesos en la empresa. Inicialmente se identificaron los problemas que tenían internamente, se realizó un diagnóstico que arrojó falencias en los procesos de la empresa. Se identificaron los procesos claves y necesarios para la compañía, los cuales se plasmaron en el mapa de procesos y se organizaron en Procesos Estratégicos, Procesos de Apoyo y Procesos Misionales. El objetivo general del proyecto fue diseñar, implementar y auditar el Sistema de Gestión por Procesos. Logrando así la estandarización de todas las actividades que la empresa realiza, para con ello tener la tranquilidad y confianza de que se realice de la misma forma las actividades en las 6 ciudades.

Inicialmente los procesos se levantaron en comités con los Gerentes de la empresa (Gerente Administrativo, Gerente Comercial, Gerente Posventa y Gerente Financiero) y los colaboradores que más se involucraban con los procesos a documentar. En el diseño se hizo un filtro de los diferentes métodos de realización de la actividad, ya que en cada ciudad se realizaba diferente, se escogió el proceso que estuviera más completo y se complementó con lo que servía de los demás procesos, luego se llevaban a comité para su aprobación e implementación en la empresa y en sus diferentes ciudades. En el momento de la implementación se desplegó por medio de capacitaciones dadas por el Equipo de Gestión por Procesos conformado por Ing. Siomara Hernández, Kathy Andrea Yerena Vesga, Erika Granados Porras y Hermes Antonio Gutiérrez Lozano, y por medio del Sistema de Información de la empresa DMS, donde se subieron los diferentes procesos que a cada empleado le correspondía con la seguridad correspondiente para evitar los plagios. Las auditorias se realizaron a los diferentes procesos un mes después de su implementación, analizando si el proceso cumple con las necesidades de los colaboradores que interactúan dentro de los procesos. Con las Auditoras se pretende observar los cambios y con respecto a esto tomar las medidas necesarias para la mejora de los procesos, luego se debe hacer un comunicado a las 6 ciudades indicando las mejoras que se realicen en la documentación para eliminar los documentos obsoletos y comenzar a implementar los nuevos.

El sistema de Gestión por Procesos ha permitido a la organización mejorar la realización de sus actividades, eliminando los reprocesos que existían en ella y permitiendo así proyectar la Certificación con la norma ISO 9001:2008.

PALABRAS CLAVES: Auditoría, Mejora Continua, Capacitación, Estandarización, Comité, Procesos Estratégicos, Procesos de Apoyo, Procesos Misionales.

ABSTRAC

The goal of this final dissertation is to establish a Process Management System of Fersautos enterprise in order to improve some processes at the company. First of all, we identified all problems that this enterprise had; then, we made a diagnosis that shows us some weaknesses on the enterprise processes. The key and necessary processes were identified, these ones took form on the process map and they were organized by strategic management processes, support processes and duty processes. The general goal of this project was to plan, implement and audit the process management system; like this we reached to standardise all activities done by the enterprise, so that we could have the serenity and safety that all activities were realized exactly the same way in all cities.

At the beginning, processes were established together with the management committee (the administrative manager, business manager, after-sales manager and financial manager) and some co-workers who were more involved with all processes that we have to create. During the planning phase were identified different methods that this enterprise used to accomplish the activities, because in each city they were done in different ways.

The most complete process was chosen and it was enriched with the best ideas from other processes; then, this new enriched process was submitted to the manager committee to be approved and applied in the whole enterprise, and also in all different branches. The execution phase was developed by some training programs, which were in charge by the manager process committee, led by the engineer Siomara Hernandez, Kathy Yerena Vesga, Erika Granados Porrás and Hermes Gutiérrez Lozano, and also by the information system of the enterprise DMS, where all different processes for each employee were stored safely in order to avoid plagiarism. The audits for different processes were done one month later of the implementation; analyzing if the process reaches the needs of all co-workers that interact during the processes. With audits we pretend to check some changes and, taking into account these results, to take some necessary measures to improve the processes, then a report was written to inform the branches in 6 cities about the improvement they have to do on paperwork, so they could get rid of all out-dated documents and to start using the new ones.

The Process Management System has allowed the enterprise to improve the development on its activities, erasing the reprocess that they used to do, and letting to attain ISO 9001:2008 certification.

KEYWORDS: audit, constantly improving, training, standardization, committee, strategic management processes, support processes, duty processes.

INTRODUCCIÓN

Constantemente el mercado exige que las organizaciones donde compran algún bien o servicio, preste las garantías suficientes para sentirse seguros de que hizo una buena elección entre las ofertas que investigó y más aún si es un medio de transporte como un vehículo, pues se hace necesario el respaldo de la marca fabricante y que el Concesionario donde lo adquirió preste un servicio Posventa Integral donde en cualquier momento pueda recurrir a atención directa por personal capacitado dispuesto a solucionar las diversas situaciones que se llegase a presentar.

Por esto Fersautos se ha preocupado por estar a la vanguardia del mercado al cual se enfrenta día a día, y ha tomado la decisión de comprometerse a implementar en cada una de sus sedes el Sistema de Gestión por Procesos que a su vez va a estar auditada y por ende aplicando acciones de mejora que se ven identificadas en cada una de las auditorías, impregnando a todo el personal de compromiso con este proyecto, aportando su tiempo, sus conocimientos y sus observaciones para que se agilicen sus procesos y de este modo optimizar el servicio durante y después de la compra, dando así una visión de superación al personal que trabaja por y para la empresa.

A su vez la Gestión por Proceso aportará al personal confianza en las actividades que realizan haciéndolas correctamente y de este modo no cometer los mismos errores una y otra vez reduciendo el margen de error y la pérdida de tiempo que trae como consecuencia hacer las actividades sin parámetros establecidos y no utilizarán el tiempo resolviendo problemas ya que se pueden basar en la parte documental que tienen acceso para consulta libre, según lo considere la dirección como Procedimientos, Manuales, Políticas, Guías, Formatos.

Fersautos tiene ocho sedes por lo que es fundamental la constante comunicación y entrega de documentación y por esto se hace necesario estipular los responsables de la entrega física y digital de los documentos además de esto la coordinación de las actividades que se realizan en cada sede apoyadas por el personal de la sede, es necesario identificar las responsabilidades que incurre cada cargo y los formatos que evidencian la buena gestión.

1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA FERSAUTOS EN LAS CIUDADES DE BARRANCABERMEJA, BARRANQUILLA, BUCARAMANGA, CARTAGENA, CÚCUTA Y MEDELLÍN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las Empresas buscan estandarizar sus procesos, servicios y procedimientos alcanzando la mejora de los mismos por medio de la Planificación, Documentación, Implementación y Evaluación.

La empresa Fersautos tiene la necesidad de implementar el Sistema de Gestión por Procesos debido a que al pasar el tiempo se ha identificado que algunos procesos necesitan fortalecerse y estandarizarse para solidificar la empresa y así por medio de indicadores proyectar la utilidad y funcionalidad de la misma, además la empresa se encuentra en proceso de expansión Nacional, abarcando el mercado Colombiano lo que exige que la empresa se encuentre en un alto nivel Empresarial para así lograr el posicionamiento y con esto obtener la confiabilidad y fidelidad de los clientes hacia los productos ofrecidos y servicios prestados por la empresa.

Durante el desarrollo del direccionamiento estratégico de la compañía se encontró que el desempeño de los procesos actuales de esta no arrojan los resultados esperados, lo cual está generando que no se tenga capacidad para responder al mercado y sobrecostos de la operación. Dentro del Balanced ScoreCard de la empresa en la perspectiva procesos la compañía identificó la necesidad de intervenir de manera inmediata en los procesos con miras a tener la capacidad de cumplir con la oferta de valor de la compañía para con sus clientes. Es importante resaltar que la compañía se encuentra en un punto de crecimiento y desarrollo que al establecer el Sistema de Gestión por Procesos le va a permitir tener una base sólida para su desarrollo sostenible.

1.1.2 Formulación del Problema.

¿Cómo el diseño e implementación de un Sistema de Gestión por Procesos en la empresa FERSAUTOS influye en el mejoramiento de sus procesos y de la misma manera en la satisfacción al cliente?

1.2 JUSTIFICACIÓN PROBLEMA

“La prestación no adecuada de un servicio determina la pérdida inmediata de un cliente”⁹, así como, la estrategia competitiva global y el mercado Internacional han impulsado a que cada día, más organizaciones decidan mejorar sus productos o servicios mediante la satisfacción de las necesidades o expectativas de los clientes. La inversión de la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos comparado con los resultados que se obtienen de él, son satisfactorios debido a que la empresa va a mejorar continuamente a través de esta metodología.

“El 80% de las compañías que se han presentado a los premios Iberoamericanos a la calidad han obtenido el galardón. Cerca de 1.000 empresas en Colombia implementan modelos de Gestión de Calidad Integrales”¹⁰. Esta cifra refleja que para competir y destacarse en las mejores empresas del sector en el que se encuentre es importante acogerse a una estandarización en los Procesos y de este modo ofrecer confianza a sus clientes a través del reconocimiento que ellas reciben por medio de premios que aseguran su excelencia y de este modo los colaboradores de la empresa se sentirán motivados y orgullosos de saber que la empresa en la que laboran es una de las mejores gracias a su entrega y dedicación día a día.

La ejecución de un Sistema de Gestión por Procesos en la organización brinda beneficios entre los cuales se encuentra potenciar la imagen de la organización diferenciándola de las demás empresas del mismo sector. El Sistema exige a las organizaciones estandarizar el producto y/o servicio que se ofrece, en la prestación de servicios existen muchas posibilidades de cometer errores por lo cual este proceso se convierte en una fortaleza para la empresa, brindando un servicio estable y eficiente a lo largo del tiempo mediante la mejora continua de los procesos y procedimientos que la organización lleva a cabo.

La implementación de un Sistema de Gestión por Procesos como se ha dicho anteriormente, incrementa la satisfacción de los clientes ya que el cliente se convierte en parte fundamental de la empresa; los requerimientos que se satisfacen no se dan de la empresa a los consumidores, sino del consumidor final a la organización. Al apropiarse la organización del Sistema de Gestión por Procesos es conveniente que la organización capacite constantemente al trabajador ya que la calidad está determinada por un servicio que se presta de manera personal, estas capacitaciones logran incrementar la satisfacción y

⁹ VERGARA SCHAMALBACH, Juan Carlos. La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. España: Eumed, Julio de 2010. 24 p. ISBN 978-84-693-6481-9

¹⁰Empresas Colombianas en el camino por la calidad. En: Revista dinero. [En línea]. Disponible en: <<http://www.dinero.com/negocios/articulo/empresas-colombianas-camino-calidad/105787?pagespeed=noscript&PageSpeed=noscript>>

motivación del trabajador al permitirle participar en la mejora continua de la empresa.

Para garantizar la excelente prestación del servicio hay que planificarlo con anterioridad, evaluar el desarrollo y mejorar el servicio mediante el uso de acciones correctivas y preventivas que se generarán al auditar el Sistema de Gestión, este aspecto es relevante ya que permite a la organización evitar inconvenientes que perjudiquen el Sistema de Gestión por Procesos por que pueda que decaiga, por eso la evaluación de la gestión por procesos es importante para fortalecerlo.

Por estos motivos se hace necesario implementar el Sistema de Gestión por Procesos que permita determinar los objetivos, planificar las actividades y delegar las responsabilidades brindando la oportunidad de tener una ventaja competitiva ante los competidores potenciales de la región.

Con este proyecto se busca proveer a la empresa FERSAUTOS de herramientas que les permita alcanzar oportunidades en el mercado, mejorar los índices de prestación de servicios fomentando la fidelización de los clientes en cada una de las ciudades donde están presentes debido a que se ha expandido durante el paso del tiempo y necesitan un soporte documental y de gestión humana que aporte de manera significativa su funcionamiento.

“La filosofía y modelo de Gestión Organizacional BPM – Business Process Management (traducido por escritores académicos Españoles como “Gestión Empresarial por Procesos” o “Gestión por Procesos”) es en la actualidad el modelo de gestión más posicionado en el mundo, y el de mayor proyección hacia el futuro”¹¹, de este modo podemos tener certeza de que el desarrollo de este proyecto va a ser todo un éxito en brindarle apoyo y seguridad en todas la operaciones estratégicas, misionales y de apoyo a las personas que trabajan en ella, agilizando sus actividades y mejorando su desempeño, y para dar soporte de lo anteriormente dicho, nos dimos a la tarea de investigar las empresas que implementado este Sistema de Gestión por Procesos: Las compañías más grandes del mundo, están implementando el modelo de Gestión BPM. Toyota, Adidas, BMW, Ericsson, Volkswagen, Dell, Bayer, Sears, Audi, Roche, Avon, Nestlé, CITIBANK, Shell, Petrobras, Pemex, Coca-Cola, Zúrich, Lufthansa, Siemens, Air France, entre muchas otras”¹². Entre las empresas que han implementado este Sistema algunas de ellas hacen parte activa para el desarrollo

¹¹ SEPÚLVEDA JARAMILLO, Hermes. BPM se está posicionando en el mundo como el modelo de gestión organizacional por excelencia. En: Revista CLUB-BPM Business Process Management. 2010. [En línea]. Disponible en: <<http://www.club-bpm.com/Noticias/art00112.htm>>

¹² Ibíd.

del servicio que FERSAUTOS ofrece, específicamente en Gestión de Posventa utilizando aceites y productos adicionales de Shell y Petrobras.

En la Escuela de Ingeniería de Antioquia (EIA) se desarrolló un estudio referente a la factibilidad del modelo de la Gestión por Procesos en Logística que busca reunir las variables que ayuden a identificar los puntos críticos de éxito o aspectos por mejorar y fortalecer, dentro de una organización que quiera implementar esta metodología para el Mejoramiento Continuo de la empresa, a través de encuestas de empresas que ya tienen la experiencia y ya han sido parte de la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos; de este modo realizó una investigación cuantitativa-cualitativa o también llamada investigación mixta que arrojó resultados que han sido relevantes para el buen desempeño de las empresas en Medellín. Como se demuestra en la Tabla 1 Resultados Cuantitativos de la encuesta; La variable cultura de procesos tiene una calificación de 4,39 donde las subvariables que contiene es la gestión de cambio y liderazgo están altamente posesionadas en conclusión se debe cultivar la motivación a los futuros cambios que se presente en la organización y mantener una actitud positiva ante estos.

Tabla 1. Resultados Cuantitativos de la Encuesta EIA.

| VARIABLE | CALIFICACIÓN |
|---------------------------|---------------------|
| Satisfacción del cliente | 3,63 |
| Gestión logística | 3,57 |
| Cultura de procesos | 4,39 |
| Gestión de la información | 3,23 |
| Mejoramiento de procesos | 3,63 |

Fuente: GIRALDO PALACIO, Carolina. MORENO PATIÑO, Luisa María. CORTES PEREZ, Hernán Darío.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Diseñar e implementar el Sistema de Gestión por Procesos para la empresa Fersautos en las ciudades de Barrancabermeja, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta y Medellín.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar los estándares de los procesos actuales para identificar sus fortalezas y debilidades.
- Diseñar y documentar el modelo de Gestión por Procesos para la compañía a nivel Nacional para estandarizar la operación.
- Desarrollar un plan de formación para los colaboradores de la empresa para fortalecer las competencias del personal y generar el contexto desde quienes realizan las actividades.
- Desplegar e implementar el modelo de Gestión por Procesos en las prácticas diarias de la empresa durante un mes para validar el modelo diseñado.
- Diseñar la estrategia de seguimiento y mejoramiento del modelo de Gestión por Procesos para determinar los ajustes que este requiere en un plan de acción.

1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcance del proyecto. El proyecto tendría como alcance los siguientes procesos según el mapa preliminar de procesos establecido por la compañía:

Procesos Estratégicos

- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejoramiento continuo

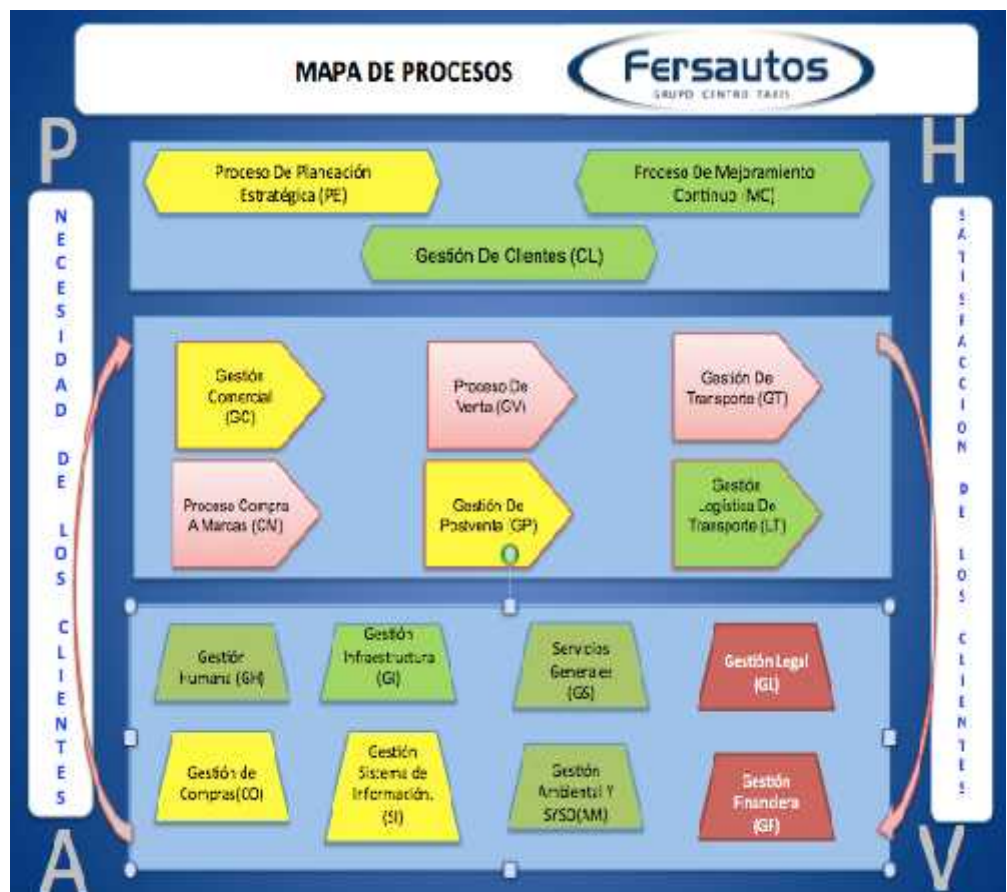
Procesos Misionales

- Gestión Comercial
- Proceso Compra a Marcas
- Proceso de Gestión de Cartera Externa
- Proceso de Venta
- Proceso de Gestión de Transporte
- Proceso de Logística de Transporte
- Gestión de Posventa
- Gestión de Clientes

Procesos de Apoyo

- Proceso de Gestión Humana
- Gestión de Compras
- Gestión de Infraestructura
- Gestión de Sistemas de Información
- Servicios Generales
- Gestión Ambiental y SYSO
- Gestión Legal
- Gestión Financiera

Figura 1. Mapa de Procesos.



Fuente: Autor del proyecto.

1.4.2 Limitaciones del Proyecto. El proyecto tiene como exigencia trabajar conjuntamente con los empleados de la empresa Fersautos, para lo que se dispone de citas previas que faciliten el ejercicio de la recolección de información para realizar la documentación de los procesos de la empresa. Esta recolección de información se realiza solo en Bucaramanga y Cúcuta puesto que allí son las sedes que tienen mayor número de trabajadores y donde se ejecutan mayor número de gestiones, realizará la prueba piloto de la implementación de cada proceso documentado y seguidamente se desplegará en las diferentes sedes (Cartagena, Barranquilla, Medellín y Barrancabermeja) en donde se auditarán aleatoriamente.

El proyecto en sí se basa en diseñar, implementar y realizar la primera Auditoria de Gestión por Procesos en forma aleatoria en las diferentes sedes; previendo que se puede ir modificando los procesos y a su vez la documentación con el proceso de mejora continua, nos eximimos de seguir en la fase de mejoras que se realicen a través del tiempo de implementación a largo plazo de cada proceso que se documentó, implementó y auditó en su primera fase.

1.5 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.5.1 Historia. En 1990 el sr. Fernando Salazar Pico fundó la consignataria CENTRO TAXIS como fruto de su experiencia como directivo y accionista en varias empresas de transporte de la ciudad de Bucaramanga. Es decir, la compañía cuenta con 23 años de experiencia en la venta y comercialización de vehículos y de autopartes en la región.

El objeto Social principal en sus comienzos fue la comercialización de vehículos multimarca tipo de taxi para la ciudad de Bucaramanga y el área Metropolitana. A través de **CENTRO TAXIS** distribuyó directamente la marca de vehículos rumana **DACIA** entre 1992 y 1995. En 1996 distribuimos **IVECO** en Bucaramanga. En 1997 se nos otorgó la representación de la marca de vehículos **DAEWOO** para la ciudad de Cúcuta, por lo cual se creó una empresa alterna denominada **DIMAUTOS S.A.** para esta operación comercial.

Igualmente se contó con la representación de **DAEWOO** para la ciudad de Bucaramanga bajo la razón social **DIMAUTOS S.A.** hasta finales del 2002. En junio de 1999, tuvimos la oportunidad de organizar una operación comercial en la ciudad de Lima (Perú), la cual se llamó CENTRO TAXIS LIMA y funcionó como concesionario DAEWOO y empresa de taxis urbano, colectivo y radio teléfono hasta diciembre del 2000 año de su liquidación.

Esta misma visión empresarial, y de búsqueda de mercados externos en la compañía, nos llevaron a Venezuela en el año 2000 donde se fundó en Caracas

CENTRO TAXIS C.A. con igual objeto social. Esta operación funcionó hasta el año 2005.

En el año 2003 recibimos la concesión de la marca **HYUNDAI** para Cúcuta, en la misma vitrina donde funcionó **Dimautos Daewoo** hasta el 2001. Esta operación se ha consolidado como la de mayor volumen de ventas del grupo, y está actualmente autorizada en Bucaramanga para automóviles taxi de la marca.

En el año 2005 expandimos nuestra oferta de productos con la distribución de la marca de motocicletas **JIALING** en las ciudades de Bucaramanga, Cúcuta y Barrancabermeja. Esta operación funcionó hasta comienzos del 2010.

Igualmente desde agosto de ese año le seguimos apostando al mercado automotor de origen Chino con la comercialización de las marcas de vehículos **CHANA**, **CHERY** y **HAFEI** en cada una de las anteriores ciudades.

Continuando la política de diversificar nuestro portafolio de productos, en el 2006 se comienza la distribución de motocicletas **AYCO** en nuestra región. Esta operación funcionó hasta comienzos del 2008.

En 2007 se creó el nombre comercial **DAMOTOR** (Distribuidor Automotriz del Oriente) con el fin de iniciar la operación con la marca **SSANGYONG**. Bajo este nombre se desarrollaron las vitrinas en Bucaramanga, Barrancabermeja y Cúcuta. Con **DAMOTOR** también se manejó la operación de las marcas de **CHINA AUTOMOTRIZ** desde el 2007 hasta el 2012 en Bucaramanga, y como sucursales en Cúcuta y Barrancabermeja. A mediados del 2010, **FANALCA** les otorgó una distribución de motos **HONDA** en Girón, esta operación funcionó hasta mediados del 2012, cuando decidimos concentrar nuestro objeto comercial exclusivamente en automóviles.

Actualmente decidieron reorganizar todas las operaciones comerciales del grupo bajo un solo nombre comercial **FERSAUTOS**. Desde inicios del 2013 se concretó el cambio de nombre en todas las sedes donde no existía **FERSAUTOS**, y bajo este nombre se inauguraron las nuevas sedes **HYUNDAI**, **CINASCAR** y **JAC** en Cúcuta, y en agosto se hizo apertura de la nueva sede de **CINASCAR** en Medellín. Para Enero del 2014 se hizo la apertura de la sede de **SSANGYONG** y **CHINA AUTOMOTRIZ** en Barranquilla y a mitad del 2014 del nuevo concesionario en Barrancabermeja.

1.5.2 Misión. FERSAUTOS y su equipo de trabajo comprometido hacen que su experiencia de compra y servicios sea única y de calidad, brindando bienestar, confianza y accesibilidad a soluciones de transporte de un amplio portafolio de servicio automotriz.

1.5.3 Visión. En el año 2015 FERSAUTOS será el número uno en el mercado Regional Automotriz duplicando sus ventas y clientes mediante una atención humana diferente que genera una relación comercial sostenible única y apasionante.

1.5.4 Competencia Esencial. FERSAUTOS, define su competencia esencial en la experiencia de compra (Hacer del momento de compra una experiencia, agradable e inolvidable) acompañada de la respuesta ágil (Cumplir con la inmediatez que espera el cliente).

1.5.5 Valores Corporativos.

- Seriedad: Principio básico de nuestras relaciones comerciales. Nuestra cultura nos obliga a cumplir a cabalidad con todo proceder y/o accionar relacionado a la empresa. Es decir, todos nuestros procesos son ejecutados con la máxima responsabilidad y seriedad posibles con el objeto de generar mayor confianza en nuestros clientes y mayor compromiso en nuestro personal.
- Cumplimiento: Dedicamos la mayor parte de nuestros esfuerzos a generar en el cliente la satisfacción que solo la sensación del deber cumplido puede brindarnos.
- Garantía: Disponemos del total respaldo de nuestros proveedores, de los medios técnicos, de la experiencia, y de las capacidades humanas para garantizar los productos y los servicios que ofrecemos, constantemente invertimos en nuestro crecimiento y nos adaptamos a las nuevas exigencias del sector.
- Compromiso: Nos dedicamos a conocer e identificar las necesidades de nuestros clientes ocupándonos en establecer una comunicación clara, fluida y directa. Nuestro compromiso es la causa de todas nuestras acciones. En este sentido, tanto nuestro personal como los directivos, siempre estamos dispuestos a atenderlo y a escuchar sus necesidades e inquietudes.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

- **Gestión por Procesos**
“Es la forma de gestionar toda la 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.”¹³.
- **Diagrama de Flujo**
“Es una herramienta de planificación que se utiliza mucho para ayudar a identificar los clientes, traza los diversos pasos de un proceso y su relación”¹⁴.
- **Mapa de Procesos**
“Es una representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos en los tres apartados descritos anteriormente: estratégicos, críticos y de soporte, que tiene como entrada los requerimientos del cliente y como salida su satisfacción”¹⁵.
- **Control de Documentos**
“Los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.”¹⁶
- **Control de Registros**
“Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad deben controlarse. La organización debe establecer un

¹³ BUTET TORRES, Jordi. La gestión por procesos y la gestión de proyectos en la estrategia empresarial. Técnico Industrial. Diciembre 2006. p. 56. Disponible en:
<<http://www.tecnicaindustrial.es/tiadmin/numeros/26/41/a41.pdf>>

¹⁴ JURAN Joseph. Juran y el liderazgo para la calidad: manual para directivos. Ediciones Díaz de Santos, S.A.1990. p.85. ISBN en lengua española: 84-87189-44-X. Disponible en:
<<http://books.google.com.co/books?id=rZgoVdPhJCAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>

¹⁵ ALABARTA, Eduardo Andreu, VILANOVA MARTÍNEZ, Rafael. Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. ESIC EDITORIAL. 2007. p.146. ISBN: 978-84-7356-737-4. Disponible en:

<<http://books.google.com.co/books?id=7quB5Mgz8QgC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>

¹⁶ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD REQUISITOS. Editada por el instituto colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC). 2008. p.4. I.C.S: 03.120.10.

procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables”¹⁷.

- **Caracterización**

“Es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para administrarlo”¹⁸.

- **Objetivo**

“Proyecta a futuro los resultados que van implícitos en la investigación.”¹⁹.

- **Documentos**

“Un documento es la prueba o testimonio material de un hecho o acto que una persona física o jurídica, una institución, asociación, etc., que puede ser de carácter público o privado, realizan como consecuencia del ejercicio de sus actividades y funciones y que podrá ser plasmado en una unidad de información que observe cualquier soporte, papel, cinta, disco magnético, película y fotografía, con el objeto de preservarlo en el tiempo en caso de necesitarlo para presentarlo como prueba, recuerdo o legado a alguien.”²⁰.

- **Manual**

“Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución”²¹.

- **Lineamiento/Políticas**

“Conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma.”²²

¹⁷ Ibíd. p.4.

¹⁸ HERNÁNDEZ CÓRDOBA, Carlos. 12 de abril de 2008. 12 de abril de 2008. Disponible en: <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>

¹⁹ ÁLVAREZ, Iván. Como Hacer Una Tesis En Bachillerato. Editorial CEC,SA. 2005. p.33. ISBN: 980-388-240-6. Disponible en:

http://books.google.com.co/books?id=Ovnyquiu_vEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

²⁰ [En línea]. Disponible en: <<http://www.definicionabc.com/general/documento.php>>

²¹ [En línea]. Disponible en: <<http://www.definicion.org/manual>>

²² DERECHOS RESERVADOS. Folio 43. 1998,1993. UNAM-OAG-IIJ. Disponible en: <<http://info4.juridicas.unam.mx/unijus/obr/5/1.htm>>

- **Planeación Estratégica**
 “Incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional.”²³
- **Formatos**
 “Conjunto de las características técnicas y de presentación de un texto, objeto o documento en distintos ámbitos, tanto reales como virtuales, aspectos de forma y apariencia que se emplean para distinguir a una entidad de otra, en escenarios analógicos y digitales, en publicaciones gráficas y en archivos web y en todo tipo de ámbitos.”²⁴
- **Procedimiento**
 “Consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.”²⁵
- **Instructivo**
 “Serie de explicaciones e instrucciones que son agrupadas, organizadas y expuestas de diferente manera, e diversos soportes, para darle a un individuo la posibilidad de actuar de acuerdo a como sea requerido para cada situación. El instructivo puede ser muy variado de acuerdo al tipo de situación que se aplique.”²⁶
- **Guía**
 “Herramienta analítica que tiene como fin facilitar información al trabajador sobre un sector o actividad concreta.”²⁷
- **Estrategia 5's**
 “Programa de trabajo para talleres y oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel

²³ÁLVAREZ TORRES, Martín G. Manual de Planeación Estratégica. Panorama Editorial, S.A. de C.V. 2006. p.26. ISBN: 968-38-1524-3. [En línea]. Disponible en: <<http://books.google.com.co/books?id=NKbFooXrnyQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>

²⁴ [En línea]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/tecnologia/formato.php>

²⁵ [En línea]. Disponible en: <http://definicion.de/procedimiento/>

²⁶ [En línea]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/instructivo.php>

²⁷ BIC Galicia 2008. Todos los derechos reservados. Disponible en: <http://guias.bicgalicia.es/v2/nuevo/asp/individual/plantilla.asp?pagina=QueE>

individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas y equipos y la productividad”²⁸.

- **Gestión**

“Hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.”²⁹

- **Proceso**

“Consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin Específico. Todos estos pasos o instancias que componen un proceso deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática, de a uno por vez (secuencia alternativa) o pueden incluso superponerse las instancias (secuencia simultánea).”³⁰

- **Mejoramiento Continuo**

“El proceso ideal que puede ser controlado para definir y luego mantener la calidad, y para ajustarse a ella ante el menor signo de que está sucediendo algo inaceptable.”³¹

- **Gestión de Clientes**

“Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”³².

- **Gestión Comercial**

“Tareas de ámbito de ventas y marketing que se enfocan en el estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales

²⁸[En línea]. Disponible en: Francisco Rey Sacristán. Las 5's: orden y limpieza en el puesto de trabajo. Fundación Confemetal Editorial. 2005. p.17. ISBN: 84-96169-54-5.

²⁹ DERECHOS RESERVADOS. Disponible en: <http://concepto.de/concepto-de-gestion/>

³⁰ Disponible en: <http://definicion.mx/proceso/>

³¹ GUERRA-LÓPEZ, Ingrid, Ph.D. Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. AuthorHouse Editorial. 2007. p.193. ISBN: 978-1-4343-3906-5.

³² THOMPSON, Iván. Julio 2009. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.”³³

- **Compra a Marcas**

“Hace referencia a la acción de obtener o adquirir, a cambio de un precio determinado, un producto o un servicio. Pero también se considera compra el objeto adquirido, una vez consumado el acto de adquisición.”³⁴

- **Gestión de Venta**

“Es un procesos dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente.”³⁵

- **Gestión de Transporte**

“Permite reducir costos, optimizar los niveles de servicio al cliente, apoyar iniciativas de sostenibilidad y crear una automatización flexible de procesos de negocio dentro de sus redes de transporte y logística.”³⁶

- **Gestión de Postventa**

“Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia. Un servicio postventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad”³⁷.

- **Gestión Humana**

“Gestión Humana es en esencia el área donde las políticas, los objetivos y los procedimientos de la organización se funden para permitir implantar la estrategia de la organización a través de las personas. El área de Gestión Humana existe para garantizar los procesos administrativos que guíen el desarrollo de los funcionarios en todas las áreas, desde la concepción de los perfiles de las personas, sus lugares de trabajo y sus interacciones, pasando por su desarrollo en conocimientos, habilidades, bienestar y salud hasta su adecuado cese de actividades.”³⁸

³³ NUNES paulo.2012. Disponible en:

<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestioncomercial.htm#vermais>

³⁴ DERECHOS RESERVADOS. Disponible en: <http://concepto.de/compras/>

³⁵ ALDAMA ORTA Bernarda Mercedes. 2005. Disponible en:

<http://educaciones.cubaeduca.cu/medias/pdf/2185.pdf>

³⁶ [En línea]. Disponible en: <http://www.amazing.com.co/gestion-de-transporte.php>

³⁷ [En línea]. Disponible en: <http://www.rivassanti.net./curso-ventas/servicio-post-venta.php>

³⁸ [En línea]. Disponible en:

<http://www.poligran.edu.co/econtent/newsdetail.asp?id=46&idcompany=15>

- Gestión del Sistema de Información**
 “Permite recopilar, administrar y manipular un conjunto de datos que conforman la información necesaria para que los estamentos ejecutivos de una organización puedan realizar una toma de decisiones informalmente. En resumen, es aquel conjunto ordenado de elementos (no necesariamente computacionales) que permiten manipular toda aquella información necesaria para implementar aspectos específicos de la toma de decisiones.”³⁹
- Gestión de Infraestructura**
 Mantener el buen estado de funcionamiento la planta física y equipos de la organización, mediante los servicios de mantenimiento general, vigilancia, seguridad, aseo y transporte, atendiendo de manera eficiente y oportuna las necesidades de la empresa.⁴⁰
- Gestión de Compras**
 “Conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno.”⁴¹
- Gestión de Servicios Generales**
 “Áreas operativas especializadas en labores de conservación y mantenimiento de las oficinas e instalaciones como subestaciones eléctricas, plantas de emergencia, etcétera y también como áreas de apoyo, por la prestación de actividades como: telefonía, aire acondicionado, fotocopiado, intendencia, vigilancia, talleres, archivo, correspondencia, electricidad entre otras.”⁴²
- Gestión Financiera y Contable**
 “Gestión Financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. Gestión Contable se define como un conjunto ordenado de etapas que se concretan en el reconocimiento y la revelación de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales.”⁴³

³⁹ [En línea]. Disponible en: <<http://jms.caos.cl/si/si01.html>>

⁴⁰ [En línea]. Disponible en: <http://www.usco.edu.co/contenido/SGC-USCO/13.AP_GESTION_DE_INFRAESTRUCTURA/AP-INF-CP01%20CARACTERIZACION%20DEL%20PROCESO.pdf>

⁴¹ [En línea]. Disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondecompras/

⁴² [En línea]. Disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1439/11.pdf>

⁴³ [En línea]. Disponible en: <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>

- **Gestión Legal**
“Referencia a la presencia de un sistema de leyes que debe ser cumplido y que otorga la aprobación a determinadas acciones, actos o circunstancias, y como contrapartida desaprueba a otras tantas que afectan las normas establecidas y vigentes.”⁴⁴
- **Gestión Tributaria**
“Procedimiento que en un sentido amplio vendría integrado por todas las actividades tendientes a la cuantificación y determinación de la deuda tributaria (liquidación), la comprobación del comportamiento del sujeto pasivo por la Administración (inspección) y la recaudación o pago de las deudas tributarias (recaudación), y que en un sentido estricto vendría integrado únicamente por las dos primeras fases.”⁴⁵
- **Gestión Ambiental y SYSO**
“Estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.”⁴⁶

2.2 MARCO TEÓRICO

“Las organizaciones excelentes diseñan , gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos”⁴⁷ para cumplir surgido de modelos que guían a las organizaciones para mejorar su funcionamiento y así poder ser competitivos en el mercado en el que se encuentran, liderando por medio de la utilización de mecanismo de mejora en los procesos permitiendo que el producto y servicio sean apreciados por los clientes y así mismo la empresa logre fidelizar a los clientes por el excelente servicio prestado, para esto debemos identificar y conocer las teorías que nos aportan estos conocimientos.

La empresa puede mejorar sus procesos a través de la metodología de la Gestión por Procesos que “Consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que la delega, pero conservando la responsabilidad

⁴⁴ [En línea]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/derecho/legalidad.php>

⁴⁵ [En línea]. Disponible en: <http://leyes.tv/articulo/gestion-tributaria/>

⁴⁶ [En línea]. Disponible en: <http://www.uam.es/servicios/ecocampus/especifica/gestion.htm>

⁴⁷ SANCHEZ, Miguel Fernando y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación CONFEMETAL“ca”. 69 p .ISBN 84-96169-68-5.

final del buen fin de cada transacción”⁴⁸. Los colaboradores que interactúan en el proceso no deben perder de vista el resultado final para esto deben apostarle a desarrollar las funciones correctamente porque cada uno de ellos tienen responsabilidad en las actividades dentro del proceso donde utilizan los registros o documentos como formatos, guías, políticas, que deben consultar o diligenciar para que fluya la información pero estos deben ser realmente necesarios no hacer fluir por los departamentos o gestiones excesivos formatos porque esto no permitirá optimizar las tareas y el tiempo por eso deben ser formatos realmente importantes.

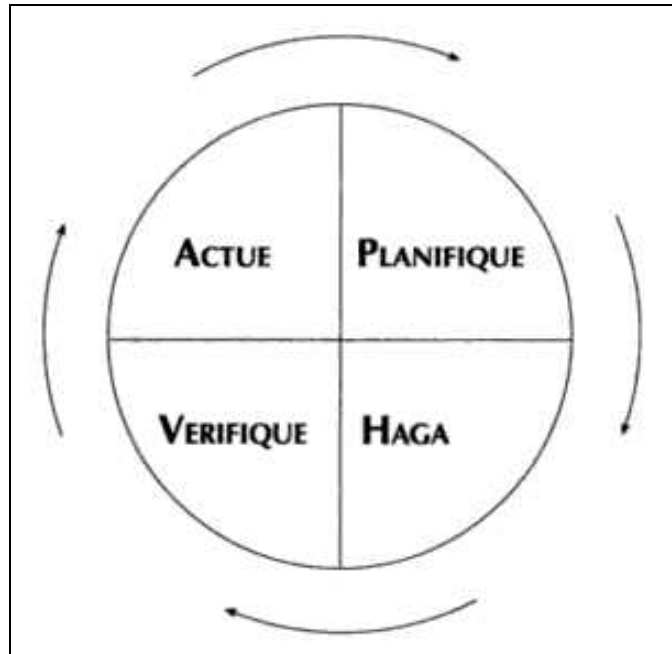
El conocimiento de los procesos de los que son partícipes los colaboradores permite que ejecuten un buen desempeño así como también es importante que los directivos comuniquen los cambios o actualizaciones que se generen en el proceso de implementación o auditoría para mejorar el sistema de gestión por procesos.

2.2.1 Ciclo PHVA. En las empresas ha surgido un cambio positivo respecto a la implementación del ciclo PHVA del doctor Deming; este consta de “Cuatro etapas en las cuales la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados y según los resultados, actúa para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento con nueva información.”⁴⁹. Este modelo está presente en todos los procesos de la organización ayudando al buen funcionamiento y el mejoramiento continuo por medio de la planificación y el proceso adecuado que se le da a las actividades y procesos que se deben realizar, a su vez, evita que se ejecuten los mismos errores ya que se actúa tomando decisiones basadas en hechos por medio de las opiniones tanto del equipo de trabajo como de los trabajadores ayudando así a que el Sistema de Gestión por Procesos sea sólido y por medio de indicadores pueda reflejar la evolución de la organización desde su implementación.

⁴⁸ FERNANDEZ, Mario. El control fundamentado de la gestión por procesos. Madrid: ESIC Editorial. 92 p. ISBN 84-7356-351-4.

⁴⁹ WALTON, Mary y DEMING Edwards. El método Deming en la práctica. Traducido por Margarita Cárdenas. Bogotá D.C.: Editorial Norma S.A. 1990. 18 p. ISBN 958-04-7823-6.

Figura 2. Ciclo PHVA.



Fuente: WALTON, Mary y DEMING Edwards .El método Deming en la práctica.

“El ciclo PHVA se fundamenta en la realización de pequeños incrementos o mejoras en lugar de grandes rupturas. Algunos autores utilizan para este ciclo la frase: “Mejora mediante salto de rana” para ilustrar el concepto de cambio a través de pequeñas mejoras”⁵⁰. En las empresas es muy común que se repitan los errores en los procesos debido a que no se toman las medidas necesarias ya que los empleados están acostumbrados a hacer las cosas de determinada manera, lo que retrasa la agilidad de los procesos, muchos de estos reprocesos son por errores que han pasado año tras año manifestándose sin que nadie de solución, por esto es tan importante la etapa de la planeación pues permite identificar estas dificultades que se presentan en la labor diaria permitiendo así darle solución a estas dificultades logrando no solo el beneficio del proceso en cuestión sino la repercusión en los procesos que se interrelacionan, tomando en cuenta lo que manifiesta el autor de la cita anterior.

La mayoría de estas mejoras son relativamente pequeñas pero en consecuencia hacen enormes cambios positivos que dan un impacto que logra beneficiar a la empresa, al colaborador en el mejoramiento de la técnica de su trabajo del día a día y solo es cuestión de culturizar a una empresa y guiarlos por el camino de la mejora continua aplicando este método se librarán de entorpecer su propio

⁵⁰PARRA MESA, Iván Darío. Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y gestión del conocimiento. Medellín.: Fondo Editorial Universidad EAFIT.2004 mayo. 84 p . ISBN: 958-8173-73-6.

desarrollo y ser más competitivos por que como indica un destacado autor “Este ciclo es pues un Proceso Iterativo con el cual se busca una mejora del sistema o proceso a través de cada iteración”⁵¹ .

2.2.2 Estrategia 5´s. Las empresas hoy en día tienden a acumular elementos innecesarios que no fueron totalmente utilizados en una campaña promocional, estrategias de ventas o por el contrario objetos como escritorios, sillas y demás artículos de oficina que han cumplido su ciclo de vida pero no le han dado un depósito final donde puede ser reutilizado y aportar nuevamente a la empresa o donde finalmente se deba desechar, todos estos elementos que obstaculizan el área de trabajo y el buen desarrollo de sus labores generan en el peor de los casos el desarrollo de accidentes o incidentes y atentar con la seguridad de los colaboradores de la empresa o tener inconvenientes con los clientes, para evitar lo anteriormente mencionado se ha creado una filosofía por los Japoneses en el año 1960 por la compañía Toyota para mejorar los lugares de trabajo donde se mantenga el orden y la limpieza permanentemente para elevar la productividad, básicamente este método está basado en 5 pasos que se muestran en la figura 3.

Figura 3. Pasos de la Estrategia 5´s.



Fuente: SAN MIGUEL, Pablo. Calidad. Madrid.: Gerente Editorial Técnico – Vocacional.2009. 153 p. ISBN: 978-84-9732-542-4.

⁵¹Ibíd.

La estrategia 5 S fue llamada así debido a que las iniciales de los pasos de la metodología empieza por la letra S, y para una empresa saber que es necesario implementarla se debe hacer unas preguntas necesarias como son : “¿Está aprovechando el espacio en talleres/oficinas al máximo de manera eficaz y racional?, ¿Se dispone del material/herramientas /documentación necesarios para desarrollar el trabajo cotidiano?, ¿Se encuentra cualquier herramienta / documento con rapidez y sin necesidad de desplazarnos?”⁵². Respondiendo estas preguntas observamos que la mayoría son negativas, es necesario implementar la estrategia para esto se necesita la colaboración de los líderes de la empresa estén comprometidos, para difundir a los colaboradores esta cultura formando grupos de trabajos, ejecutar reuniones periódicas para observar su evolución. Las fases que deben desarrollar se ilustran en la tabla 1, esta estrategia es indispensable para formar un grupo de trabajo ordenado y limpio que colaborara en la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos.

Tabla 2. Las 5’S.

| LAS 5’S | | |
|---------|------------------------|---|
| 1 | SEIRI DESPEJAR | Identificar y separar los materiales necesarios, eliminando estos últimos. |
| 2 | SEITON ORDEN | Situar la forma en que deben situarse e identificarse los materiales necesarios, de modo que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. |
| 3 | SEISO LIMPIEZA | Identificar y eliminar los focos de suciedad, asegurando que todos los recursos están siempre en perfecto estado. |
| 4 | SEIKETZU NORMALIZAR | Establecer procedimientos que conozcan todas las personas para conseguir mantener en el tiempo la constancia de orden y limpieza. |
| 5 | SHITSUKE DISCIPLINA | Trabajar constantemente de acuerdo con las normas establecidas. |

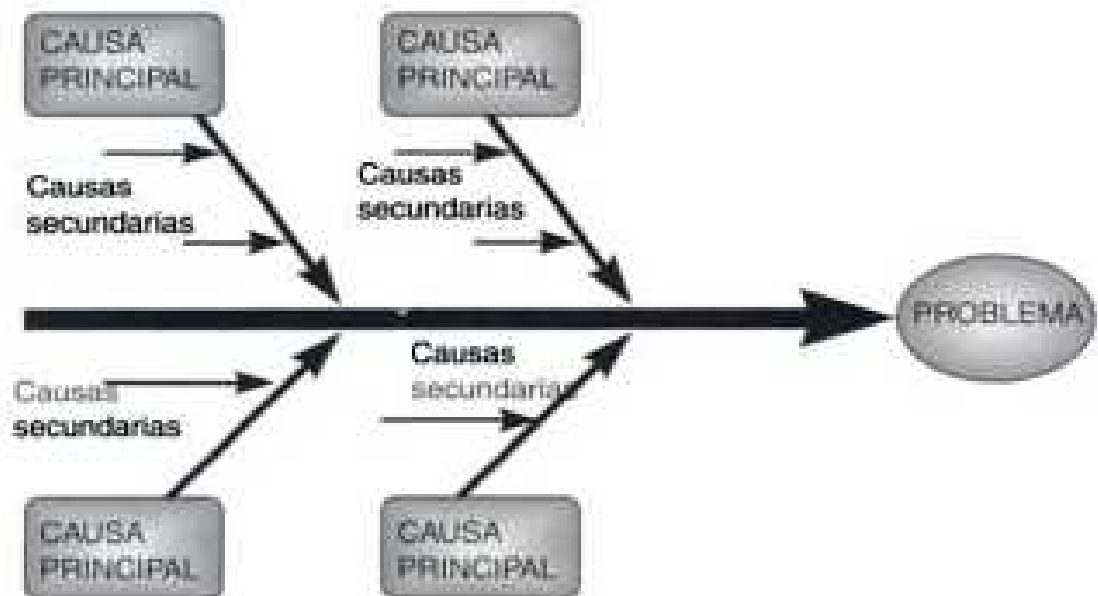
Fuente: SAN MIGUEL, Pablo. Calidad. Madrid.: Gerente Editorial Técnico – Vocacional.2009.

2.2.3 Diagrama Causa Efecto. En la organización es importante conocer las causas de un problema que obstaculiza y dificulta los procesos y por lo tanto nos trae consecuencias en prestar un óptimo servicio a los clientes por eso nos centramos en el diagrama Causa Efecto o diagrama Kaoru Ishikawa por la

⁵² REY SACRISTAN, Francisco. Las 5 S Orden y limpieza en el puesto de trabajo. Madrid.: Fundación COMFEMETAL.2005. 15 p.ISBN 84-96169-54-5.

persona que le dio su origen o también conocido como diagrama de espina de pescado y lo utilizamos porque consideramos que es una herramienta que nos permite identificar de una manera significativa las causas y la toma de decisión pero para realizarlo correctamente debemos hacerlo cumpliendo los pasos de su construcción que son los siguientes “Definición del efecto que se desea estudiar seguidamente la construcción del diagrama causa-efecto y por último el del diagrama construido”⁵³. Existen tres métodos para su construcción que son: la clasificación de las causas, ver en la ilustración 4,5 y 6, sin embargo consideramos que la más práctica es la última mencionada.

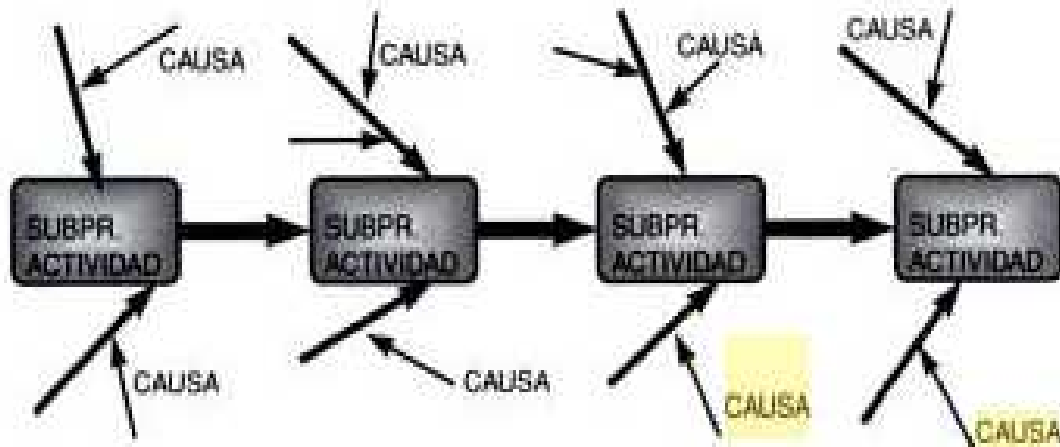
Figura 4. Diagrama Causa-efecto de tipo Espina de Pescado.



Fuente: TORRES, Miguel .Dirección estratégica: un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento.

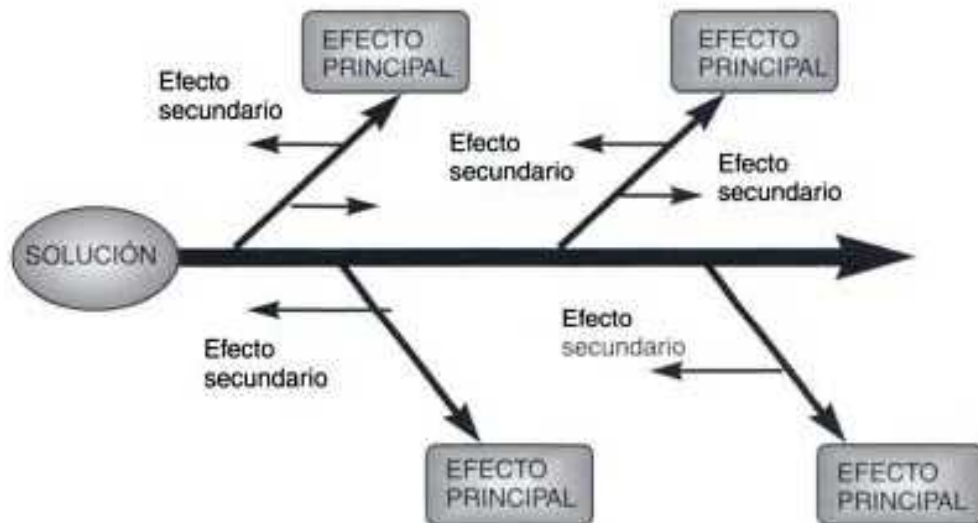
⁵³ GALGANO, Alberto. Los siete instrumentos de la calidad total .Traducido por Javier Eceizabarrena Cárdenas. Madrid: .Ediciones Díaz de Santos S.A. 1995.99 p. ISBN 84-7978-230-7.

Figura 5. Diagrama Causa-Efecto Para Procesos.



Fuente: TORRES, Miguel .Dirección estratégica: un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento.

Figura 6. Diagrama Causa-Efecto, Análisis de Soluciones.



Fuente: TORRES, Miguel .Dirección estratégica: un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento.

2.3 MARCO HISTORICO

Actualmente las empresas buscan alternativas o maneras de estar al nivel de la competencia, de esta forma, están renovándose día a día y buscando la manera que su desempeño sea tanto medido como certificado por alguna empresa que tenga el aval de evaluar la calidad de todos los aspectos que conforman una empresa.

En la historia, han aumentado las personas comprendidas con el tema de la calidad, que implica mejorar cada proceso y cada concepto que se tenga para poder mejorar la eficiencia y la eficacia de la productividad en las empresas. Este concepto de calidad surge en el siglo XX en donde poco a poco se van introduciendo conceptos importantes para llegar al logro de la constitución del concepto de calidad. El Taylorismo inclinó a la separación de dos conceptos fundamentales que son la planeación y la ejecución y en donde sale a relucir el hacer y el controlar una tarea. Luego del Taylorismo, entra el denominado concepto de calidad de Henry Ford, en donde debían hacer control de calidad o inspección de las piezas terminadas, por ende, inicializó el concepto de calidad en el punto de garantizar el control final de cada pieza.

Surgieron grandes personajes a nivel Mundial en el ámbito de la calidad, entre ellos se destacaron: William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby, donde sus aportes fueron los que más impacto originaron, los cuales fueron: William Deming impulsó el desarrollo del control estadístico de la calidad, donde en 1940 gracias a sus investigaciones se dio cuenta que estos controles estadísticos se pueden utilizar en operaciones de oficina como en los industriales, después de que transcurrieron 7 años fue reclutado por el país Japonés para preparar el censo de 1951, el gran éxito de Deming no tuvo la misma reacción en EEUU donde descubrieron estos avances tan importantes 30 años después .

Kaoru Ishikawa se vincula en el años de 1949 a la UCIJ (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) y comenzó a estudiar los métodos Estadísticos y el Control de la Calidad. Joseph M. Juran hace su primera visita al país Japonés en el año 1954 y ayuda a la orientación del Control Estadístico de la Calidad para que esto se volviera un instrumento de la alta dirección, lo cual ocasionó un cambio en las actividades del Control de la Calidad en Japón. Armand V. Feigenbaum fue el fundador del concepto de Control Total de la calidad (CTC) donde este concepto se definió como: "Un sistema eficaz para poder integrar los esfuerzos en materia prima de desarrollo de calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena

satisfacción de los clientes”⁵⁴. Philip B. Crosby desarrolló una teoría que se basó principalmente en lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad, donde su tesis se centró en tener la prevención a la hora de comenzar a hacer las cosas, para que todo salga bien desde el principio hay que hacer todo excelente para así tener un producto terminado con calidad.

Se relacionan 3 etapas de la evolución de la calidad: Control de la Calidad que va enfocada al producto, aseguramiento de la calidad que va enfocada al cliente y Calidad total que abarca toda la empresa en general; las empresas pueden estar situadas en cualquiera de las 3 etapas y es válido para empezar un proceso de calidad, ya sea para mejorar su producto o servicio o para lograr la certificación.

Existen 8 principios que se han identificado como ‘Principios de Gestión de la Calidad’ que son identificados por un grupo colectivo y los expertos Internacionales que participan en el comité técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas) y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000. Estos 8 principios rigen y conllevan a una mejora de la organización en cuanto a calidad enfocada al cliente, a los procesos, a la organización en general, como lo son: 1) Enfoque al cliente, 2) Liderazgo, 3) Compromiso del personal, 4) Enfoque a procesos, 5) Enfoque a la gestión, 6) Mejora continua, 7) Toma de decisiones basadas en hechos, 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Se debe tener en cuenta que a la hora de adoptar un enfoque basado en procesos 1) Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización. 2) Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos. 3) Determinar los factores clave para la organización. 4) Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso. 5) Establecer el panel de indicadores de cada proceso. 6) Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Finalmente la Gestión por Procesos se comienza a utilizar en la mayoría de compañías porque ayuda a gestionar toda la organización de una empresa en donde esto se fundamenta en sus procesos. Este método se aplica para así generar un valor añadido sobre cualquier producto que en las empresas se maneje ya que con esto podemos conseguir buenos resultados, para con ello satisfacer todos los requerimientos de los clientes.

⁵⁴ ROMERO Luis Arturo, MIRANDO Sandor Luis. La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados. 2007. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>>

2.4 MARCO LEGAL

El marco legal que abarca este proyecto comprende todas las leyes y normas que cumplen la función de regir todo lo relacionado con la industria de Concesionarios y de esta manera garantizar tanto la confianza a los clientes como la seguridad de la empresa y los empleados.

- **Ley 1480 de 2011 (Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.):** Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:
 1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
 2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.
 3. La educación del consumidor.
 4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
 5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.⁵⁵
- **Decreto 410 de 1991 (Código de Comercio de Colombia):** El Código de Comercio es un conjunto unitario, ordenado y sistematizado de normas de Derecho Mercantil. Los comerciantes y los asuntos mercantiles, se rigen por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados. En Colombia, el Código de Comercio fue creado mediante el Decreto 410 de 1971 y contiene las leyes y normas que rigen el comercio Colombiano. En él se encuentran las disposiciones generales sobre los comerciantes. El Código de Comercio define y clasifica a los comerciantes señalando sus deberes y obligaciones. En cuanto a las sociedades, contiene clases de sociedades, disolución, estatutos, constitución, libros contables y documentos legales entre otros. -See more at: <http://www.tramite.co/codigo-de-comercio/#sthash.pnu33jfq.dpuf>.⁵⁶

⁵⁵ Congreso de la república. Ley 1480 de 2011. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html#TÍTULO I

⁵⁶ Código de comercio Colombiano. 2013. Disponible en: <http://www.tramite.co/codigo-de-comercio/>

- **Norma Técnica Colombiana NTC 4983 (Calidad del aire. evaluación de gases de escape de vehículos automotores que operan con ciclo Otto. método de ensayo en marcha mínima (ralentí) y velocidad crucero, y especificaciones para los equipos empleados en esta evaluación):** La presente norma establece la metodología para la determinación de las concentraciones de diferentes contaminantes en los gases de escape de los vehículos automotores, que utilizan motores que operan con ciclo Otto, realizadas en condiciones de marcha mínima o ralentí y velocidad de crucero. Así mismo se establecen las características técnicas mínimas de los equipos necesarios para realizar y certificar dichas mediciones dentro del desarrollo de los programas de control vehicular.⁵⁷
- **Ley 2663 del 5 de agosto de 1950(Código Sustantivo de Trabajo): ARTICULO 1o. OBJETO.** La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.⁵⁸

2.5 ESTADO DEL ARTE

2.5.1 Casos Nacionales.

- **SYSOFT LTDA**

En la compañía SYSOFT LTDA se realizó un proyecto de reestructuración organizacional y Gestión por Procesos con el apoyo de estudiantes de la Universidad de Medellín, el cual se fundamentó en organizar y rediseñar las funciones que los colaboradores cumplían en esta empresa⁵⁹, desarrollando un Manual de Funciones que permite identificar claramente las responsabilidades que cada colaborador tiene el deber de asumir.

Pero la reestructuración organizacional se inició con un diagnóstico inicial en la manera como se estaban llevando a cabo las labores en la empresa, de este modo se logró desprender e identificar los procesos misionales, estratégicos y de apoyo en los que participan activamente los colaboradores. Para llevar a cabo el siguiente paso que es documentar

⁵⁷ Norma Técnica Colombiana. NTC 4983. Editada por el instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación. 2012. Disponible en: <http://tienda.icontec.org/brief/NTC4983.pdf>

⁵⁸ MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. Disponible en: <http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/casoslaborales/codigolaboral/codigolaboral.asp>

⁵⁹ MENDEZ CAICEDO, Tito Mauricio. Reestructuración organizacional y gestión de procesos de la compañía SYSOFT LTDA. Trabajo de grado Especialista en alta gerencia. Medellín.: Universidad de Medellín. 2006. Disponible en < <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM28172007/02.Texto%20completo.pdf>.>

correctamente los procesos levantando información necesaria y verídica de la mano de las personas directamente implicadas, ya que la documentación es de vital importancia para delegar responsabilidades a los colaboradores, que van a ser fundamentales para el buen desarrollo de la empresa .

Por último sucede la implementación del Sistema de Gestión por Procesos que está ligado a la época del cambio que da un giro positivo al desarrollo de sus actividades diarias, ya que busca su objetivo más importante, según dice el Proyecto de Grado el cual me está brindando esta información “aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes” y sin duda alguna la Gestión por Procesos es un arma de crecimiento organizacional y competitivo que mejorara su posición ante el mercado debido a que es un mercado de continuos cambios.

- **UNIDADES TECNOLÓGICAS**

Las Unidades Tecnológicas de Santander que está ubicada en Bucaramanga en San Gil ,Vélez y Barrancabermeja presta servicio en el ámbito de la educación dedicado a la formación de Profesionales que cuenta con un Sistema Integrado de Gestión con la conformidad de normas NTC- ISO 9001 :2008 y NTC-GP 1000:2009 y MECI:2005⁶⁰ donde permite tener un estándar de calidad certificado debido a que esta Universidad se basó en la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos que aportó significativamente a la construcción de los parámetros exigidos por las normas anteriormente mencionadas donde se dispone a la creación del Mapa de Procesos (Procesos estratégicos , misionales , de apoyo y de seguimiento y control) donde busca a través de la secuencia e interacción de los procesos estandarizar la caracterización de los procesos y documentación que se despliega de los procesos como manuales, guías, políticas, formatos y demás que sean necesarios.

- **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA (MEN)**

El ministerio de Educación Nacional de Colombia como ente regulatorio de la educación en el país, contrató una empresa de consultoría para liderar el proyecto: “Diseño, Implementación y Mejoramiento Continuo de los Procesos del Ministerio de Educación Nacional (MEN)” con el fin de cumplir cabalmente con las funciones determinadas en la Constitución Nacional, La Ley y el Plan de Desarrollo (Revolución Educativa). En miras a mejorar

⁶⁰ Soporte al sistema integrado de gestión- Manual de calidad [En línea].6 ed.Bucaramanga.:2012- [citado 12 mayo]. Disponible en : <http://uts.edu.co/portal/files/ManualdeCalidadUTS2012Septiembre.pdf>

todos los procesos que se llevaban a cabo dentro de este ente, se realizó: El diagnóstico y análisis del valor agregado, el diseño macro de procesos, el diseño detallado de procesos, la implementación y mejoramiento de procesos.

Con este proyecto lograron organizar sus procesos de tal manera que al estandarizarlos, pudieron crear una base de datos en la intranet permitiendo visualizar los procesos documentados en el Sistema Integral de Gestión, y así mismo que los empleados e interesados en su funcionamiento, tuvieran la facilidad de seguir a cabalidad los estándares y lineamientos que se establecieron por la empresa para manejar cada proceso, además se pudieron establecer indicadores que permiten medir los procesos que se establecieron y así brindar mejoras a los mismos y consigo mejoras a los clientes tanto internos como externos y a los usuarios.

En la etapa de Implementación y Mejoramiento de Procesos aprendimos que para implementar exitosamente un “Sistema de Gestión por Procesos”, se debe asegurar el cumplimiento de varios factores; en primer lugar contar con un direccionamiento estratégico de horizonte claro y apropiado para la entidad, tener procesos eficientes y soportados en Sistemas de Información, demostrar el compromiso de la alta dirección para impulsar los proyectos y dar continuidad a las iniciativas emprendidas, y sobre todo lograr el compromiso y hacer sentir a todos los servidores parte del sistema, con estímulos, capacitación y seguimiento constante para disminuir la resistencia al cambio.⁶¹

2.5.2 Casos Internacionales.

- **NISSAN MOTOR ESPAÑA S.A**

La implementación de la Gestión por Procesos en Nissan motor España S.A (dedicada a la comercialización de vehículos, repuestos, accesorios y etc.) que fue realizado por Avantium Business Consulting fue todo un éxito⁶², la anterior mencionada es una empresa dedicada a servicios de consultoría que se extiende en siete oficinas en España y una en Portugal que busca crear valor para los clientes a través de soluciones frescas e innovadoras, la cual fue fundada en el año 1996.

⁶¹ACEVEDO CASALLAS, María Alcira. ORTIZ CAMACHO, Martha Patricia. La gestión por procesos, Una práctica efectiva para el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente. [En línea]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-184749_archivo_pdf_gestionprocesos.pdf>

⁶² Implantación de la Gestión por Procesos (Dirección por Procesos) en motor Nissan Motor España, S.A. [online]. España: avantium business consulting. Disponible en : <<http://www.avantium.es/index.php/algunosdenuestroscasosdeexito/255-implantacion-de-la-gestion-por-procesos-direccion-por-procesos-en-nissan-motor-espana-sa>>

Este proyecto de Gestión por Procesos se vio motivado al mejoramiento de los procesos que se manejaban a través de la realización de un Manual de Procedimientos donde el recurso humano sea el principal implicado, pero antes de empezar el proyecto es fundamental definir el líder y equipo del proyecto que se encargan del desarrollo correcto del proyecto donde sus funciones eran monitorear el estado y avance del proyecto y aprobar los procesos y demás documentación que esté ligada, he aquí la importancia de la personas que velen por la evolución del proyecto dentro de la empresa ya que así se obtiene una colaboración conjunta de los consultores externos, equipo de trabajo dentro de la empresa y líderes del proyecto, y con respecto a mi opinión personal este es un factor decisivo para que el proyecto avance de acuerdo a las proyecciones hechas al inicio de este.

Sus primeras y relevantes funciones fue realizar el Mapa de Procesos con responsables de cada uno de ellos dentro de la empresa que interactúen por supuesto en los procesos y que cuenten con la mayor cualidad como es el liderazgo y otros más, optando por controlar, dirigir e impulsar el buen desempeño de los procesos encomendados, y después de este importante paso poco a poco se va construyendo los procedimientos que llevan consigo los aportes de los participantes en ellos. De este modo se validan para su implementación donde luego de un tiempo estipulado y considerable serán medidos su buen funcionamiento a través de indicadores que servirán como herramienta de evaluación y retroalimentación para establecer las acciones correctivas y de mejora.

Son muchos los beneficios que logró la implementación de este proyecto de Gestión por Procesos en esta empresa, algunos de los resultados destacados fue el aumento de la productividad, la Estandarización de los Procesos, el Mejoramiento Continuo a través de las acciones correctivas y de mejora, el retiro de barrera interdepartamentales, el Mejoramiento de la Satisfacción de los Colaboradores y Clientes y además se genera la disminución del costo de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad como el de ISO 9001:2008 .

- **HOSPITAL SESCAM**

El hospital Sescam (Servicios de Salud de Castilla– La mancha) , implementó el Sistema de Gestión por Procesos para así tener buenos componentes administrativos precisos para ayudar en la gestión de los recursos que se ponen a la disposición de dicha empresa, gracias a esto se puede afirmar que las actividades que se realizaron en los diferentes departamentos de la empresa añaden valor y así ofrecen un servicio óptimo a sus clientes, tanto interno como externo; “Actualmente se han introducido tres fuerzas emergentes muy potentes: Los clientes, la

competencia y el cambio tecnológico, estas y otras fuerzas obligan a mejorar constantemente los procesos de una organización”⁶³.

- **LA UNIDAD DE JAÉN**

La Universidad de Jaén Ubicada en Andalucía España realizó un Proyecto de Gestión por Procesos a la unidad de técnicos de laboratorios de departamentos, centros e institutos de investigación (UTLA)⁶⁴ en donde expone una fase muy importante después de la implementación de un proyecto de Gestión por Procesos es como ellos lo denominan: “Informe de autoevaluación mediante cuestionario” donde se verifica el grado de cumplimiento de los objetivos a través de un cuestionario donde cada pregunta tiene su respuesta que se divide por medio de un comentario en el cual se describe el grado de implantación de los elementos de la pregunta y luego se corrobora con la evidencia donde allí hace referencia a documentos, registros donde se pueda comprobar que efectivamente se ha cumplido con los parámetros que se plantearon y además se debe tener en físico o en digital disponible las evidencias que fueron mencionadas para su debida comprobación, esto es con el objetivo de hacer una Auditoria Interna Compacta que proporcione veracidad en el cumplimiento de lo estipulado en cada proceso por medio del líder y sus colaboradores antes de tener que retroalimentarse de una auditoria proporcionada por la gestión que lleva el control del Sistema de Gestión por Procesos y ser objeto de acciones correctivas o de mejora ya que se van a encargar de autocorregirse.

- **PAVIMENTOS QUILÍN**

Pavimentos Quilín “es un conjunto de empresas que desde el año 1981 opera en los rubros de producción de áridos, producción de mezcla asfáltica, pavimentaciones urbanas e interurbanas y en el ámbito del desarrollo de proyectos ambientales, enfocados hacia la ejecución de obras de excelencia y acorde a las exigentes necesidades del mercado”⁶⁵ debido a que hace presencia en dos países como España y Chile quiere tener una estructura organizacional sólida y una Gestión por Procesos que permita automatizar un sistema que lograra economizar tiempos y recursos. En el

⁶³SESCAM. Gestión por procesos. [En Línea].

<http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2265/mod_resource/content/1/Modulo_1/Gestiondeprocesos.pdf>

⁶⁴ BERMÚDEZ, Manuel Jaenes .Proyecto gestión por procesos .Informe de autoevaluación mediante cuestionario. España.: Universidad de Jaén. Unidad de técnicos de laboratorios departamentos , centros e institutos investigación (UTLA) .2009.Disponible en <<http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/utlab/CuestionarioAutoevaluacionProcesos.pdf>

⁶⁵ ISOTOOLS EXCELLENCE. Pavimentos Quilín. Caso de éxito ISOTools. Soluciones ISOTools para la gestión de la Calidad. [En línea] Disponible en: <<http://www.isotools.org/tag/caso-de-exito/>>

2009 surge la necesidad de tener un Sistema de Gestión que aporte para el cumplimiento de los objetivos que tenían planteados. De este modo buscaron ayuda en la empresa consultora ISOTOOLS que fue creada en el 2000 y su finalidad es implementar y mantener Sistema de Gestión en empresas en diferentes sectores de la industria. Los beneficios que trajo consigo el funcionamiento de un Sistema de Gestión fue “Potenciar el trabajo en equipo: Mejorando la comunicación, colaboración y compartiendo el conocimiento, simplificación del proceso de auditoría externa, disponibilidad de la información desde distintas localizaciones, medición y mejora de sus objetivos a través de indicadores de resultados”⁶⁶.

- **ESCUELA BONANOVA**

La escuela Bonanova es una institución educativa para formación de profesionales de salud. Fue fundada en el año 1979, y en el año 2004 comienza un proceso de mejora en el cual uno de sus objetivos era implementar la Gestión por Procesos que permita al estudiante sentirse satisfecho por el servicio educativo que ha recibido al igual que las personas que son parte del equipo de trabajo como profesores, directivos y personal de apoyo, después de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos se obtuvieron beneficios como la facilidad en el análisis de datos de indicadores, se realizaron encuestas para evaluar el impacto en las diferentes áreas de la institución además de brindar una facilidad de uso y el ambiente se tornaba más amigable entre los trabajadores.

⁶⁶ Ibid.

3. METODOLOGIA

En este capítulo se describe los pasos que se siguieron para el desarrollo del proyecto y de este modo se podrá dar una explicación detallada y completa de cada paso mostrando evidencias de su realización.

Figura 7. Metodología.



Fuente: Autor del proyecto.

3.1 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA

Se realizó un diagnostico mediante un estudio de los procesos existentes en la empresa, tanto los que se encontraban documentados como los que no estaban documentados, lo que se pretendió con este estudio era determinar el material que sería útil y el material que definitivamente era obsoleto y de este modo utilizar la documentación que se consideraba importante y así tenerla en cuenta en las reuniones de documentación.

Para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto al estado actual, se consideró hacer reuniones que nos permitieran identificar esas debilidades que no facilitaban que el equipo de trabajo hiciera bien su labor y por ende el resultado final de las actividades no era el mejor, pero no solo se pretendía hacer énfasis en las falencias si no aprovechar las reuniones para exaltar las fortalezas y potencializarlas o utilizarlas estratégicamente para eliminar los errores.

Se revisó el estado de los procesos existentes en la empresa con ayuda de los Gerentes y colaboradores para evaluar todas las actividades que se realizaban en el momento y ver que se podía modificar o añadir. Por medio de una encuesta se identificaron los aspectos de más relevancia que los Gerentes y colaboradores encontraban a la hora de realizar sus procesos y así poder utilizar la información recolectada para la elaboración de la documentación del Sistema de Gestión por Procesos.

3.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA

La forma como se planificó el Sistema de Gestión por Procesos de la empresa inició por tener presente la manera en que se iba a realizar la documentación, capacitación, implementación, seguimiento y auditorias de cada sede; Para acordar como se desarrollaría cada uno los objetivos se realizó una reunión donde se estipulaba detalladamente algunas cuestiones que por sencillas que parecieran se debían dejar claras, como: ¿dónde se guardaría la información que se iba documentando?, ¿cuál sería el material que la empresa proporcionaría para dejar evidencia física de cada proceso en la sede cuando este estuviera validado?, ¿Cómo se deberían hacer las capacitaciones para no producir un alto nivel de resistencia al cambio? y otros aspectos que era importante dejar claro para el equipo de Gestión por Proceso y Gerentes.

La planificación de las reuniones para levantar documentación se realizó considerando la programación de convenciones, juntas u otras diligencias, ya que durante el año realizan reuniones donde participan los equipos de trabajo de diferentes gestiones y la idea principal era agendar reuniones donde tenga la total disponibilidad tanto de los Gerentes y los colaboradores que intervienen en los procesos, ya que es importante los aportes de la persona que dirige el proceso como el de la que lo ejecuta y así poder llegar a acuerdos favorables para las dos partes en el momento donde se presenten diferencias.

La planificación de la capacitación de los colaboradores del Sistema de Gestión por Procesos inicialmente se realizaría en Bucaramanga y Cúcuta ya que son las ciudades que tienen mayor antigüedad y número de empleados. Para las demás sedes se consideró realizarla por medio de un video para minimizar gastos, este video sería grabado en la capacitación de Cúcuta en

donde se explicaba a los colaboradores en qué consistía el Sistema de Gestión por Procesos, qué procesos se iban a documentar a través del Mapa de Procesos, que responsabilidad tenían ellos en cada uno de los procesos y cómo iba a ser su interrelación, logrando así que todos tuvieran conocimiento del proyecto y de cómo debían colaborar para que la Empresa pudiera establecerlo.

Los pasos que se estipularon para la implementación del sistema fueron los siguientes:

- Subir información al Sistema Remoto del computador de los empleados según la sede, verificando que efectivamente se cumplieran con las restricciones de modificación de cada cargo.
- Entrega de la documentación al responsable en la sede para que los colaboradores puedan tener material de consulta físico.
- Aclarar inquietudes que se presentaran según la sede; Se estimaron programar reuniones por Skype con el personal que intervenía en el proceso para resolver las preguntas.

Para mantener un seguimiento del Sistema implementado se decidió que los colaboradores podían tener contacto directo por medio de Skype, correo electrónico o personalmente con el equipo de Gestión, porque se quería que las dudas que les surgieran durante su utilización fueran despejadas inmediatamente, de este modo continuarán siguiendo uno a uno los pasos de los procesos.

Se consideró que en la Auditoría Interna debía estar presente el líder del proceso o la Gerente Administrativa acompañada de algún integrante del equipo de Gestión por Procesos, debido a que en algunos casos se cruzaba su agenda con reuniones extemporáneas y viajes urgentes en otras sedes.

3.3 DISEÑO DEL SISTEMA DOCUMENTAL

Para el diseño del Sistema de Gestión por Procesos se consideró documentar inicialmente el Proceso de Mejoramiento Continuo, ya que este nos indicaba como se deben realizar los documentos (Procedimientos, Guías, Instructivos, Manuales, Lineamientos de Políticas, Formatos) y a su vez, permiten que los colaboradores y los Líderes de los procesos se vayan realizando con la estandarización de la documentación.

Seguidamente se empezaron a documentar los demás procesos establecidos en el Mapa de Procesos, según la disponibilidad de los Gerentes y la necesidad de la documentación terminada, pues estaban planificadas

convenciones de algunos procesos y auditorias de proveedores, por ende existía la necesidad de la documentación.

En general se documentaron 18 procesos que se identificaron, 17 fueron plasmados en el Mapa de Procesos (Ver Figura 1. Mapa de Procesos) y el proceso de Cartera Externa que se decidió por los directivos no incluirlo en el Mapa de Procesos ya que se considera Actividades Externas de Fersautos.

3.4 AUDITORIA DOCUMENTAL

En la Auditoria documental la forma utilizada y que debía ser cumplida es la siguiente:

Se documentaba la información del proceso por medio de reuniones con el líder o colaboradores que intervengan dentro del proceso siempre asegurando que sus actividades se optimicen cada vez más para lograr una agilidad en sus operaciones. Minuciosamente se leían los documentos, se plasmaba el diagrama de flujo dejando el documento en perfectas condiciones para ser comprendido por cualquier colaborador que necesite el proceso para realizar sus tareas correctamente.

Seguidamente se entregaba en físico los borradores de la documentación al Gerente de cada proceso; si no se encontraba en la ciudad se enviaba la información por correo electrónico al líder correspondiente, donde se esperaba si tenía alguna observación para hacer las modificaciones pertinentes y procedíamos a enviar la documentación a la Gerente Administrativa, para tener en cuenta sus sugerencias y si las ameritaba, por ser ella quien tiene conocimiento en la mayoría de las actividades de la empresa.

De este modo ya el documento quedaba listo para ser postulado para las reuniones del Comité de Gestión por Procesos para su respectiva validación.

3.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL

El sistema documental es el que le permite a la empresa conocer los límites y criterios de las actividades a realizar; por eso, la empresa Fersautos estableció una metodología de implementación para poder ir desplegando los procesos a medida que se iba aprobando su documentación por parte del Comité por Procesos. La empresa Fersautos tiene sedes en 6 ciudades de Colombia, por lo que se requirió diseñar un método que permitiera llegar a todos de una manera fácil y entendible.

La prueba piloto se realizó en la Ciudad de Bucaramanga, en la sede de Puerta del Sol, que cuenta con todas las áreas que influyen en la empresa y en donde se pudo implementar en su totalidad todos los procesos establecidos. Cada

vez que se documentaba un proceso se realizaba una reunión con el líder del proceso y los colaboradores que estaban involucrados en él, en esta reunión se les exponía cómo quedaba estandarizado el proceso y los formatos, guías, manuales, políticas, instructivos y demás documentos que quedaban estipulados para su buen funcionamiento así como los permisos de manipulación de los mismos en el sistema Remoto.

A la ciudad de Cúcuta que es otra de las ciudades potenciales de la empresa, no se le podía implementar de la misma manera pues no se contaba con los recursos necesarios para viajar constantemente a desplegar los procesos que se iban documentando, por lo que se ideó desplegar los procesos básicos por medio de video conferencias en Skype y otros con visitas posteriores que se hicieron a Cúcuta, en las que se aprovechaba para auditar los procesos que ya habían sido desplegados y así mismo poder medir el nivel de captación de la información documentada y desplegada.

En las ciudades de Barrancabermeja, Barranquilla, Cartagena y Medellín, se implementó el Sistema de Gestión por procesos por medio de Skype, explicándoles a los colaboradores el proceso y los formatos, guías, manuales, políticas, instructivos y demás documentos que quedaban estipulados en el sistema.

Ya implementado en todas las ciudades los procesos, los colaboradores debían empezar a hacer uso de la documentación, por medio del Sistema Remoto en donde quedaban grabados los archivos para cada colaborador según los procesos donde están inmersos y las restricciones establecidas por el Comité de Gestión por Procesos.


3.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

El seguimiento de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos es realizado por parte de los líderes de los procesos y a su vez por el grupo de Gestión por Procesos, quienes apoyamos en revisar que las actividades que realizan se lleven a cabo cumpliendo con los criterios establecidos para cada proceso, además, asegurando que se diligencien de manera adecuada los formatos que tienen relación con sus procesos.

Los Gerentes de la empresa por medio de las visitas constantes que realizan a las demás ciudades inspeccionan que se dé cumplimiento adecuado al sistema y el Equipo de Gestión por Procesos está en constante comunicación con los colaboradores de la empresa de las diferentes sedes para resolver dudas o sugerencias respecto a los procesos.

Para dar seguimiento a la implementación del Sistema de Gestión por Procesos se establecieron indicadores para medir los objetivos de los procesos y poder evaluarlos de manera cuantitativa con una frecuencia de medición establecida por el Comité por Procesos y el Equipo de Gestión por Procesos.

Tabla 3: Tabla de Indicadores.

|  TABLERO DE INDICADORES. | | | | | FECHA: | 18/01/2014 |
|--|--|--------------------|---|-------------------------|------------|----------------|
| | | | | | CÓDIGO: | F-MC-05 |
| | | | | | VERSIÓN: | 1 |
| PAGINA 1 DE 1 | | | | | | |
| PROCESO | NOMBRE DEL INDICADOR | UNIDAD DE MEDICIÓN | FORMULA | RESPONSABLE | META | FRECUENCIA |
| GESTIÓN HUMANA | EFICIENCIA EN PROCESO DE CONTRATACIÓN | Porcentaje | (Colaboradores que fueron contratados durante el año y trabajan actualmente/Colaboradores contratados durante el año)* 100 | Jefe de Gestión Humana | >= 85% | Anual |
| | ROTACIÓN DE PERSONAL | Porcentaje | (Personal ingresado durante el año- Personal desvinculado durante el año /Total de Personal)* 100 | Jefe de Gestión Humana | <= 40% | Anual |
| | AGILIDAD PARA OCUPAR VACANTE. | Días | (Número de días desde que se realizo la solicitud de personal hasta que se contrato el aspirante /Total de aspirantes contratados) | Jefe de Gestión Humana | <= 12 Días | Semestral |
| CARTERA EXTERNA | CUMPLIMIENTO DE ACUERDO DE PAGO | Porcentaje | (Clientes que cumplen con acuerdo de pago prejudicial/Clientes acogidos a acuerdos de pago)x100 | Jefe de Cartera Externa | >= 90% | Bimensual |
| | CRÉDITOS EXITOSOS | Porcentaje | (Clientes a quienes se les aprobo el crédito en formato de solicitud de credito externo y le asignaron el crédito /Total de clientes que se les aprobo el crédito en el formato de solicitud credito externo)* 100 | Jefe de Cartera Externa | >= 90% | Semestral |
| GESTIÓN DE COMPRAS | PROVEEDORES APTOS | Porcentaje | (Proveedores con calificación por encima del 75%/ Proveedores calificados)*100 | Gerente Financiera | >= 70% | Anual |
| | CUMPLIMIENTO DE PAGOS A PROVEEDORES | Porcentaje | (Proveedores que se le efectuó el pago según lo programado /Proveedores con pago programado)*100. | Gerente Financiera | >= 90% | Cuatrimestral. |
| GESTIÓN FINANCIERA Y TRIBUTARIA | CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS | Porcentaje | (Pagos realizados de acuerdo con el calendario de pagos de obligaciones financieras/ Totalidad de obligaciones financieras registradas en calendario)* 100. | Gerente Financiera | >= 95% | Mensual |
| GESTIÓN LEGAL | EFFECTIVIDAD EN GESTIÓN LEGAL | Porcentaje | Procesos solucionados a favor de la empresa/ Totalidad de solicitudes de asesoría jurídica | Gerente Administrativa | >= 80% | Trimestral |
| MEJORAMIENTO CONTINUO | Nivel de aceptación de documentación. | Porcentaje | (# de solicitud de cambios de la documentación)/(# documentos realizados)*100 | Gerente Administrativa | >=80% | Anual |

| | | | | | | |
|-----------------------------|---|------------|---|--|-------|--------------|
| SISTEMAS DE INFORMACIÓN | Efectividad de Soporte tecnico | Porcentaje | (# de solicitudes resueltas de Soporte técnico)/(# Solicitudes de Soporte Técnico)*100 | Jefe de Sistemas | >=90% | Cuatrimstral |
| LOGÍSTICA DE TRANSPORTE | Efectividad de logistica de transporte | Porcentaje | (# Viajes realizados)/(# Viajes Planeados)*100 | Coordinadora de Logística | >=90% | Semestral |
| | Novedades generadas por movilización de vehiculos en niñera | Porcentaje | (# Vehículos con reporte de novedades)/(# Vehiculos transportados)*100 | Coordinadora de Logística | <=5% | Trimestral |
| GESTIÓN DE TRANSPORTE | Efectividad de Recaudo de Tarifas | Porcentaje | (Tarifas recogidas)/(Tarifas generadas) *100 | Gerente Administrativa | >=90% | Semestral |
| SERVICIOS GENERALES | Efectividad de Diligencias | Porcentaje | (# Diligencias realizadas)/(# Diligencias establecidas)*100 | Gerente Administrativa | >=90% | Semestral |
| POSVENTA | Cumplimiento de ventas de repuestos | Porcentaje | (Ventas de repuestos realizadas)/(Proyección de Ventas de repuestos) *100 | Gerente de Posventa | >=90% | Semestral |
| | Cumplimiento de Citas | Porcentaje | (# Citas a las que asisitieron)/(#Citas agendadas) *100 | Gerente de Posventa | >=90% | Semestral |
| | Efectividad de las Garantías | Porcentaje | (Garantías aprobadas por las Marcas)/(Garantías gestionadas a las Marcas) *100 | Gerente de Posventa | >=90% | Anual |
| GESTIÓN DE CLIENTES | Nivel de satisfacción de clientes | Porcentaje | (Número de clientes cuya satisfacción sea 90&/ Número total de clientes)*100 | Gerente Posventa | >=75% | Semestral |
| | Efectividad manejo de quejas y reclamos | Porcentaje | (Pqr's solucionadas/Total de Pqr's)* 100 | Gerente Posventa | 93% | Cuatrimstral |
| GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA | Mantenimiento efectivo | Porcentaje | mientos realizados/Mantenimientos planeados | Gerente Administrativa | 95% | semestral |
| GESTIÓN COMERCIAL | Cumplimiento del plan de medios | Porcentaje | (Plan de medios aprobados/Plan de medios realizados)*100 | Gerente Comercial | 100% | Semestral |
| GESTIÓN AMBIENTAL Y SYSO | Efectividad de propuestas de mejora medio ambiental llevadas a cabo | Porcentaje | (# de propuestas de mejora medio ambiental llevadas a cabo/ # totales de mejoras medio ambientales)*100 | Gerente Administrativa/ Gerente Posventa | 95% | Cuatrimstral |
| | Uso de Epps | Porcentaje | (# de trabajadores sancionados disciplinariamente por no utilizar Epps/# de trabajadores que deben utilizar Epps)*100 | Gerente Administrativa/ Gerente Posventa | 5% | Cuatrimstral |
| GESTIÓN DE COMPRA A MARCAS | Desempeño de compras | Porcentaje | (Compras realizadas a marcas/ Proyección de compras a marcas)*100 | Gerente Comercial | 70% | Semestral |
| GESTION DE VENTA AL CLIENTE | Cumplimiento de la proyección de ventas | Porcentaje | (Ventas realizadas/Ventas proyectadas)*100 | Gerente Comercial | 25% | Cuatrimstral |

Fuente: Autor del proyecto.

3.7 AUDITORIA INTERNA

Se establecieron los métodos de implementación de las auditorías internas en los procesos de la compañía de la siguiente manera:

Se pactó con el comité de Gestión por Procesos que se implementaría las auditorías un (1) mes después del despliegue de los procesos ya aprobados en las ciudades de Cúcuta y Bucaramanga pues son las ciudades donde sus sedes son las más antiguas y tienen mayor número de colaboradores. En esta se observó cómo estaban implementando la documentación, si se había entendido completamente qué se quería hacer con esta metodología de la Gestión por Procesos, que falencias tenía alguna parte de la documentación, que les hizo falta y que se debía mejorar. Por medio de esto se tenían en cuenta las opiniones de los colaboradores para la mejora continua de los procedimientos no sin antes pasar estas opiniones por el Comité de Aprobación de los procesos en donde se debatía si era necesario implementar la mejora o no.

Se realizó la programación con los líderes de los procesos a auditar, dejando la programación de la auditoría en el ANEXO S, donde se deja por escrito el alcance, auditores, fecha, hora de inicio y finalización, se crea el expediente documental y digital de la auditoría y designa el lugar donde archivar toda la documentación relacionada con esta. Después de terminada la auditoría se realiza y se hace entrega del F-MC-08 Informe de auditoría, el cual debía ser entregado máximo 8 días después de esta. Luego se iniciaba el procedimiento de acción correctiva, preventiva o de mejora según corresponda y archive evidencia de la auditoría, así mismo se realiza la verificación de la eficacia de las acciones tomadas en cada proceso.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DEL PROYECTO

En la búsqueda de material útil de información se encontró un manual creado en el año 2011 en físico y digital que fue proporcionado por la Gerente Administrativa. Dicho manual contenía los seis procesos que tenían identificados en ese momento (Gestión administrativa, Gestión Posventa, Gestión Comercial, Gestión de recursos humanos, Gestión de contabilidad, Gestión de cartera), información que fue leída y analizada con cada Gerente y se pudo concluir que estaba desactualizado más de un 70%, pero que la poca información serviría para darnos nociones de los procesos permitiendo de este modo actualizar y modificar formatos y demás documentación.

Diagnosticando el estado de los procesos encontrados en el manual, se pudo constatar que había una mezcla de actividades que no permitía a los colaboradores tener conocimiento de donde provenían los documentos elaborados antes y después de la actividad que le correspondía, lo que generaba confusión ya que si se presentaba algún inconveniente no sabían a quién recurrir para corregir el error y por ende ocasionaba pérdida de tiempo en búsqueda de la fuente principal sea Gerente, Jefe o colaborador para solucionar dicho problema.

Mediante las reuniones se pudo observar las siguientes debilidades y fortalezas:

Fortalezas:

- Clima laboral excelente: los Gerentes y colaboradores se relacionan con respeto y se sienten a gusto haciendo su trabajo.
- Participación: A través de jornadas recreativas que realiza la empresa en época navideña, celebraciones de cumpleaños y otras, se han hecho más estrechas las relaciones entre colaboradores y existe un ambiente laboral agradable. Esto proporciona mayor participación en actividades laborales como capacitaciones, evidenciando el interés por medio de las intervenciones y la participación activa por parte de todos los colaboradores que están interesados en el crecimiento de su empresa, reflejando así que van a hacer parte activa del Sistema de Gestión por Procesos.
- Colaboración: Están siempre dispuestos a colaborar rápidamente al compañero de trabajo cuando necesita algún tipo de ayuda para desarrollar su labor. Esto nos podría ser beneficioso ya que entre todos se apoyarán para entender los procesos que se implementarán.
- Compromiso: Los colaboradores atienden las opiniones acerca de su desempeño en su trabajo de manera positiva y se esfuerzan por cumplir las tareas encomendadas.

Debilidades:

- Información: Los colaboradores no tienen acceso rápido a un material de consulta para realizar sus labores adecuadamente. Por otro lado en ocasiones el Gerente encargado no está informado de los problemas que ocurren en otras sedes donde no está presente, lo que genera que se agrave el inconveniente cuando se tuvo la posibilidad de ser tratado a tiempo. Se hizo importante destacar la importancia de la revisión por parte de los Gerentes o Jefes cada vez que se termina de realizar un proceso.
- Estandarización: Cada colaborador tiene su manera de realizar su trabajo, por ejemplo en el diligenciamiento de los formatos, se hace difícil que la persona que recibe la información de todas las sedes, invierta más tiempo en devolver los documentos por falta de información o por mal diligenciamiento lo que genera un reproceso. Se debe tener en cuenta las condiciones para recibir la documentación (Documentos que no están completamente diligenciados no se reciben) pues el diligenciamiento de todos los campos son obligatorios y necesarios, de no ser así, deben ser modificados los documentos para su útil manejo.
- Tiempos: Debido a los múltiples errores en las actividades, se incumplía con la presentación de informes que son de vital importancia para las decisiones que se toman en Junta Directiva; esto incentivó a los Gerentes a establecer fechas de entrega en la documentación de los procesos.
- Autonomía: Los colaboradores tomaban decisiones autónomas por que no sabían con quién consultar una eventualidad, por esto en cada proceso es fundamental tener el líder del proceso que es la cabeza visible que podrá intervenir y direccionar eventualidades.

Guiados por el manual que se encontró se logró hacer un análisis de los procesos que se debían modificar, crear y disolver, paralelamente se identificaba el responsable que a su vez era líder del proceso, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Análisis de Procesos.

| ANÁLISIS DE PROCESOS | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|------------------|-----------------|--------------------|-------------------------|---|
| PROCESO O DOCUMENTO | EXISTENTES Y MODIFICADOS | POR CREAR | DISUELTO | RESPONSABLE | CARGO | OBSERVACIÓN |
| Gestión Comercial | x | | | Christian Salazar | Gerente Comercial | Dentro de este proceso se observó que era necesario crear Gestión de venta al cliente y Gestión de Compras a marcas ya que son actividades que no se deben incluir en esta misma gestión. |
| Gestión de compras a marcas | | x | | Christian Salazar | Gerente comercial | Se desprendió de Gestión Comercial |
| Gestión de venta al cliente | | x | | Christian Salazar | Gerente comercial | Se desprendió de Gestión Comercial |
| Gestión Cartera | x | | | Emilse León | Jefe de Cartera externa | Se consideró retirarlo del Mapa de Procesos Interno de la empresa por decisión de |

| | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|--------------------|------------------------|--|
| | | | | | | directivos |
| Gestión recursos humanos | x | | | Catalina Gañan | Jefe de Gestión Humana | El nombre del proceso cambio por Gestión Humana. |
| Gestión Ambiental y SYSO | | x | | Diana Calle | Gerente Posventa | |
| Gestión Legal | | x | | Aplica según sede. | Abogado | |
| Gestión administrativa | | | X | Diana Salazar | Gerente Administrativa | Se eliminó debido a que las actividades administrativas hacen parte activa de cada proceso y se disipa sus procesos propios ya que hace presencia en su totalidad. |
| Gestión de Infraestructura | | x | | Diana Salazar | Gerente Administrativa | |
| Gestión Contabilidad | x | | | Sandra Álvarez | Gerente Financiera | Se determinó cambiar el nombre de gestión Contable por gestión Financiera y Tributaria y a su vez se añadió información que no se |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|-----------------|--------------------------------------|------------------|
| | | | | | | tenía en cuenta. |
| Gestión financiera y tributaria | | x | | Sandra Álvarez | Gerente Financiera | |
| Gestión Mejoramiento Continuo | | x | | Diana Salazar | Gerente Administrativa | |
| Gestión Planeación Estratégica | | x | | Diana Salazar | Gerente Administrativa | |
| Gestión de Transporte | | x | | Diana Salazar | Gerente Administrativa | |
| Gestión de Logística de Transporte | | x | | Patricia Méndez | Coordinadora Logística de transporte | |
| Gestión de Sistemas De Información | | x | | Manuel Montañez | Jefe Sistemas | |
| Gestión Servicios Generales | | x | | Diana Salazar | Gerente Administrativa | |
| Gestión Posventa | | x | | Diana Calle | Gerente Posventa | |

Fuente: Elaboración Autor del Proyecto.

Mediante la encuesta los gerentes y colaboradores expusieron sus opiniones y reflejaron información que nos sirvió de gran ayuda, como:

- Los tiempos de entrega de información no estaban siendo cumplidos por parte de los colaboradores ya que en ocasiones era difícil tener alguna información necesaria para realizar algún documento a tiempo y dependía muchas veces de autorizaciones de los Gerentes.
- La documentación no era diligenciada completamente por que no era claro que se debía escribir en cada campo de los documentos y esto ocurría sobretodo en personal nuevo debido a una deficiencia en la capacitación de ingreso respecto a los procesos y a la mala comunicación con los demás colaboradores.
- Gestión Posventa es una de las gestiones de mayor queja por parte de los clientes ya que la parte de área de servicio de taller es donde se concentra la mayor cantidad de PQR'S debido a la atención prestada y al servicio que les brindan para el mantenimiento del vehículo.
- Los colaboradores no tienen la cultura de consultar el manual de procedimientos por que se encuentra desactualizado la mayoría de su contenido o en ocasiones los colaboradores desconocían la existencia de un manual.

4.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA

En las primeras reuniones se habló de las generalidades que se debían tener en cuenta para la realización del sistema de Gestión por procesos, lo estipulado fue lo siguiente:

- La información fue almacenada en una plataforma virtual con el fin de que todos los integrantes del grupo tuvieran la información actualizada a la hora de realizar la documentación, permitiendo así modificar o eliminar según el caso.
- Se decidió que las capacitaciones se dividirían en dos, la primera parte sería la exposición del tema y la segunda por medio de una dinámica practica ya que de este modo se hace más fácil el entendimiento de los procesos.
- Se acordó que las reuniones para el levantamiento de información se agendarán con un mínimo de tiempo de una semana de anterioridad, pero fue difícil cumplir con las fechas estipuladas debido a que se presentaban reuniones urgentes que debían asistir toda la junta directiva y por esto se aplazaban y el cronograma se iba retrasando.
- Se determinó que las reuniones que se agendaban y que por casos extremos se debían aplazar se debía informar la cancelación por mínimo una hora antes, esto no se cumplía en varias ocasiones y el equipo de

gestión por procesos se veía afectado directamente por pérdida de tiempo para el cumplimiento de la documentación.

Por medio de las primeras reuniones se estableció el Mapa de Procesos (Ver Figura 1) identificando los procesos que intervienen en la empresa clasificándolos en estratégicos, misionales y de apoyo, seleccionando el líder de cada proceso, los procesos que se documentarían inicialmente a beneficio de la empresa tomando en cuenta las convenciones internas y revisiones externas por parte de los proveedores, en estas reuniones se logra identificar que las opiniones de los Gerentes son de gran relevancia debido a que los procesos tienen una gran relación entre sí.

Por medio del Sistema de Gestión por Procesos y el Mapa por procesos, los colaboradores pudieron identificar a que gestión pertenecían ya que manifestaban que en ocasiones no sabía quién era su líder y a quien dirigirse en ciertas eventualidades, esto como consecuencia de los inconvenientes que se presentaba cuando un cliente mostraba una inconformidad los colaboradores no sabían a quién direccionarlo.

Se estableció por el equipo y comité de gestión que el modo de validar los procesos debía tener ciertos filtros para una validación detallada de cada proceso; de este modo se podría liberar para su implementación. Los filtros de validación se acordaron de la siguiente manera: Líder del proceso, posteriormente Gerente Administrativa, Comité de Gestión por Procesos. Con esto pudimos obtener un filtro necesario para que los procesos se implementaran completos y validados por todos los jefes de la empresa.

Se realizaron encuentros virtuales que permitieron facilitar la comunicación y las reuniones con los colaboradores para despejar las dudas que se tenían ayudando así, a comprender mejor los procesos a los que cada uno pertenecía y como se interrelacionaba con otros procesos.

Se tomó la decisión de que el sistema remoto sería el adecuado para la empresa para desplegar la documentación a todas las sedes, por eso antes de implementar los procesos se debía comprobar con el Jefe de sistemas la plataforma donde iba a ser accesible la información ya que está debía contar con las restricciones de utilización como modificaciones, permiso para imprimir entre otros, porque se temía que se filtrara la información para beneficio de la competencia.

Se evidenció que se cumplió con la planificación del Sistema de Gestión por Procesos aunque hubo excepciones ya que se debió ampliar el tiempo de la implementación, pero en los tiempos en que fueron trazados cada una de las actividades hubo inconvenientes debido a que no se tomaron en cuenta aspectos como el alto nivel de trabajo a final de cada mes, las auditorías que

tienen programas los proveedores y muchos otros aspectos que interrumpieron la agenda.

4.3 DISEÑO DEL SISTEMA DOCUMENTAL

En la actividad de diseño se desarrolló toda la documentación de los procesos establecidos por el comité de Gestión de Procesos lo que permitió constituir el Sistema de Gestión por Procesos. Según el proceso se documentaron: Caracterizaciones, Manuales, Guías, Lineamientos de Políticas, Instructivos y Formatos así:

Figura 8. Procesos Estratégicos.



Fuente: Autor del proyecto.

Se identificaron que al grupo de Procesos Estratégicos hacían parte: Mejoramiento Continuo, Planeación Estratégica y Gestión de Clientes. Esto debido a que son la parte fundamental de la empresa y permiten enfocar a la empresa para su crecimiento y fortalecimiento frente al Cliente y la Competencia, así mismo está destinados a controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

- El Proceso Mejoramiento Continuo permite implantar los parámetros de utilización del Sistema de Gestión por Procesos, con respecto a la documentación establecida. Ver Anexo A.
- El Proceso de Planeación Estratégica permite el direccionamiento de la empresa en aras del crecimiento a nivel Nacional y a la utilización de sus recursos eficientemente. Ver Anexo B.
- El Proceso de Gestión de clientes busca mejorar la relación con los clientes buscando la fidelización y la satisfacción de los mismos, ya que son el factor esencial de la empresa y es la principal fuente de ingresos. Ver Anexo E.

Figura 9. Procesos Misionales.



Fuente: Autor del proyecto.

Estos procesos se reconocieron como procesos misionales porque son esenciales para el cumplimiento de su objeto social:

El proceso de Gestión de Transporte se basa en una unidad de negocio ligada a la empresa, generando utilidades que aportan significativamente a ella. Ver Anexo P.

El proceso de Venta al Cliente aporta todo referente a la Venta de los Vehículos que es el mayor ingreso de la empresa y es el objetivo principal de la razón social. Ver Anexo K.

El proceso de Comercial establece la manera de captación del Cliente por medio de estrategias que puedan concretar la venta. Ver Anexo J.

El Proceso de Posventa es uno de los procesos principales debido a que es una fuente de ingresos que va ligada directamente con la venta y permite brindarle satisfacción y seguridad al Cliente luego de su compra, prestando un servicio de mantenimiento del vehículo en el área de taller. Ver Anexo D.

El proceso de Compra a Marcas consiste en establecer negociaciones directamente con la marca, logrando así una relación estrecha que facilite la adquisición de los vehículos en las mejores condiciones. Ver Anexo L.

Proceso de Logística de Transporte presta un autoservicio en la movilización de vehículos propios a nivel Nacional. También es parte de una unidad de negocio, debido a que brinda el servicio de movilización de vehículos a Terceros, lo que genera un ingreso adicional por esta actividad. Ver Anexo F.

Figura 10. Procesos de Apoyo.



Fuente: Autor del proyecto.

Los procesos de apoyo permiten darle soporte al desarrollo de los procesos misionales y estratégicos. Estos procesos no repercuten directamente en las actividades principales, pero son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa.

- La Gestión de Compras es mantener y controlar los insumos necesarios para el buen funcionamiento de las gestiones y de este modo registrar, evaluar y dar un pago oportuno a los Proveedores. Ver Anexo H.
- El Proceso de Gestión Humana comprende lo relacionado con los parámetros que los colaboradores deben cumplir para desempeñar su labor adecuadamente. Ver Anexo I.

- La Gestión Legal permite dar asistencia a las diligencias jurídicas de la empresa coordinando y prestando un seguimiento ante los entes legales y las personas involucradas. Ver Anexo M.
- El Proceso de Servicios Generales permite establecer los estándares de aseo y de oficios varios de la empresa, logrando así un ambiente de trabajo limpio y adecuado para todos. Ver Anexo N.
- La Gestión Financiera y Tributaria permite cumplir las obligaciones que tiene la Empresa con los Proveedores de vehículos y tener un adecuado seguimiento a las finanzas de la empresa para futuras inversiones. Ver Anexo R.
- La Gestión de Sistemas de Información maneja todo lo relacionado con Software y Hardware existentes en la empresa, Aplicativos, Sistemas Remotos y demás Sistemas de información que permitan la buena comunicación en la empresa y su buen ejercicio. Ver Anexo O.
- La Gestión de Infraestructura se basa en el manejo de los inventarios de la infraestructura como tal (Equipos de Cómputo, Aires Acondicionados, Muebles y Enseres y otros) permitiendo saber el estado en el que se encuentran dichos bienes y a su vez controlando los mantenimientos preventivos y correctivos que deben realizarse según el caso. Ver Anexo G.
- La Gestión Ambiental y SYSO se basa en la identificación de aspectos e impactos ambientales que generen un daño tanto a los Colaboradores como al Medio Ambiente. Este también comprende el manejo y la disposición de los residuos, ya que se utilizan insumos peligrosos. Permite prevenir los accidentes laborales por medio de la utilización adecuada de EPPS. Ver Anexo Q.

4.4 AUDITORIA DOCUMENTAL

En las reuniones conformadas por el Comité de Gestión por Procesos y el Equipo de Gestión por Procesos se exponían los procesos que se habían propuesto para debatir y así mismo aprobar, en esta se identificó que se debía dejar, quitar o poner en el flujo de la actividad ya que se tenía en cuenta las observaciones por parte del Comité de Gestión por Procesos y se llegaba a un común acuerdo con el líder del proceso, así teniendo una documentación más completa y detallada. Cuando no se tenía claro lo que debía ir en algunos puntos del proceso se llamaba a los colaboradores encargados de dichas actividades para preguntarles como él hacia ese paso y así tener una idea más clara para tomar una decisión acertada y única para el proceso, determinando la estandarización.

Cuando surgían correcciones o adiciones de pasos en los procesos cuando se encontraban en debate, los procesos pasaban a ser verificados nuevamente por el equipo de Gestión por Procesos, para realizarle la mejora correspondiente por parte del comité de Gestión por Procesos y así arreglar el flujo del proceso y se agendaba una nueva reunión para su aprobación final.

Cada vez que se aprobaban los procesos se imprimía toda la documentación que existía y se archivaba en un folder para hacer la entrega al líder de procesos y para empezar su despliegue en las demás sedes, luego se le enviaba la documentación digital de cada proceso al Ingeniero de Sistemas para establecerlos en el sistema remoto, para ponerles la seguridad correspondiente para evitar el plagio y generar los permisos para cada uno de los colaboradores que intervienen en los procesos y así proteger la confidencialidad de la documentación.

Esta auditoria se realizaba con el fin de mejorar la documentación que se iba creando teniendo en cuenta los aportes que los Gerentes consideraban relevantes y debían ser plasmados en los documentos.

4.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL

La implementación contempla: Capacitación, Despliegue y Entrega de documentación a los colaboradores por parte del Equipo de Gestión por Procesos apoyados por los Líderes de los Procesos.

Por medio de la metodología planteada de ir desplegando el proceso que se iba documentando se pudo evidenciar que era más fácil ir implementando los procesos lentamente a los colaboradores pues estaban reacios a aceptar el cambio de tener estandarizado y documentado el proceso, aun sabiendo que lo que estaba plasmado en los documentos era las mismas actividades que realizaban diariamente.

En la implementación en la ciudad de Bucaramanga se evidenció más captación, atención y diligencia a la hora de implementar el Sistema, pues es la sede donde se encuentran los Jefes y tienen mayor atención al detalle de como realizan las actividades y además esta implementación se realizó de manera presencial a lo que se organizaron diversas capacitaciones que permitieron resolver dudas al instante y después cuando resultaban esporádicamente mientras realizaban sus actividades diarias.

En la implementación en la ciudad de Cúcuta como se realizó de diversas maneras, fue más difícil la captación de la información y a su vez lograr que los colaboradores implementaran el sistema en el momento que fue desplegado. En esta ciudad fue necesario realizar constantemente Video conferencias por Skype

que permitieran aclarar dudas a los colaboradores. En las visitas posteriores en donde se aprovechaba para auditar procesos ya desplegados, se aprovechaba para profundizar en los procesos que ya se habían desplegado luego de analizar las falencias identificadas.

En la implementación de las ciudades de Barrancabermeja, Barranquilla, Cartagena y Medellín fue un poco más fácil pues se evidenció que como los colaboradores son nuevos tienen mayor nivel y expectativa de captación de información, por ende fue más fácil capacitarlos y explicarles como quedaba la documentación que debían utilizar para realizar todos los procesos de la empresa. La implementación en estas sedes fue vía Skype y de la misma manera se resolvieron las dudas que se tenían por el mismo medio.

Se evidenció que el manejo de la documentación por medio del sistema remoto es la mejor manera para que todos los colaboradores tengan acceso a la información cada que la necesitan y además la empresa pueda asegurar la restricción en el manejo de la misma por medio de permisos por cada puesto según lo que necesiten para realizar sus actividades. Además, se tomó como medida para preservar el cuidado del medio ambiente, ya que si se manejaba toda la documentación en medio físico, se debía imprimir toda la documentación de los 18 procesos para cada sede.

4.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

En este numeral se puede apreciar la Evaluación que se les realizó a los colaboradores por medio de los indicadores establecidos y el Seguimiento por medio de comunicación directa.

Por medio de la evaluación y seguimiento de la implementación del Sistema se pudo analizar si los indicadores creados median eficientemente los objetivos de cada proceso y si los documentos creados eran prácticos y funcionaban adecuadamente según lo estipulado. Se pudo evidenciar que se mejoró en un 20% la satisfacción del cliente que se presentaba como un punto crítico en la empresa, puesto los clientes se quejaban mucho del incumplimiento de los acuerdos establecidos con el área comercial a la hora de adquirir un vehículo y además de la atención posventa en donde se remitían los vehículos cuando tenían mantenimiento.

El seguimiento de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos permitió identificar falencias en la captación de la información brindada y a su vez mejorar la realización de los procesos basándose en lo estipulado.

La comunicación directa con los colaboradores de la empresa permitió darle pertinente solución a las dudas que presentaban, además que se pudo conocer

qué vacíos habían quedado en la capacitación de la implementación del Sistema para así mismo socializarlo con todos los colaboradores de la empresa.

A continuación el desarrollo de los indicadores:

4.6.1 Gestión Humana.

Indicador: Agilidad para ocupar vacante.

Formula:

$$\frac{\sum \text{Número de días desde que se realizó la solicitud de personal hasta que se contrató el aspirante}}{\text{Total de aspirantes contratados}} \times 100 =$$

Se logró alcanzar la meta trazada en este indicador debido a que desarrollando la formula arroja como resultado 11 días desde que se solicitó el aspirante hasta que se contrató. Anteriormente en Fersautos Gestión Humana en promedio duraba 20 días para ocupar la vacante y se puede concluir que se ha reducido el tiempo en la búsqueda de las persona con el perfil exigido.

4.6.2 Gestión Cartera Externa.

Indicador: Cumplimiento de acuerdo de pago.

Formula:

$$\frac{\text{Clientes que cumplen con acuerdo de pago prejuridico}}{\text{Clientes acogidos a acuerdos de pago}} \times 100$$

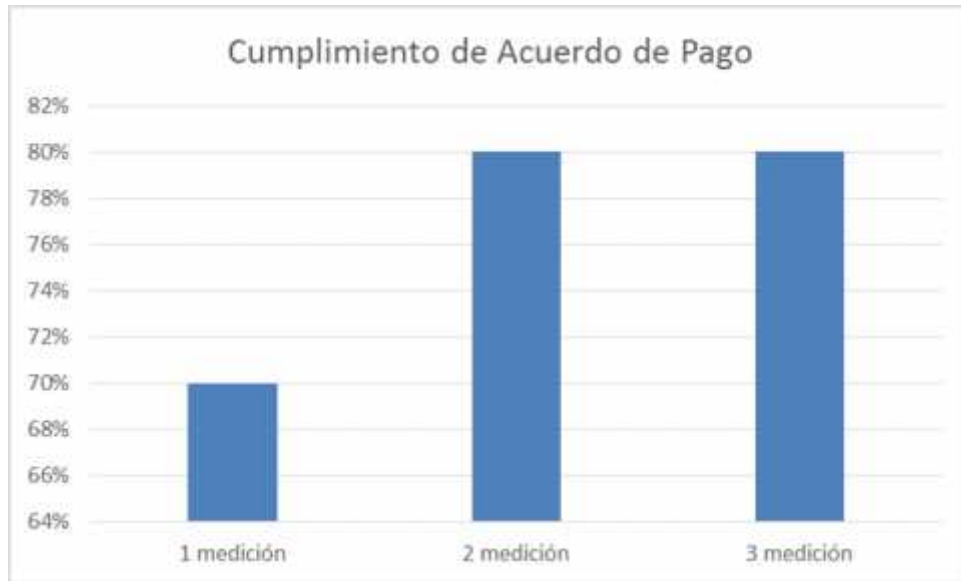
(1 marzo hasta el 30 junio): De acuerdo con la meta establecida se concluye que no se alcanzó el objetivo del 90% ya que el indicador arrojó un 70% de resultado, lo que destaca que se debe hacer una mejor gestión en los acuerdos de pago que se presentan al deudor para que de este modo no incumpla en lo pactado e igualmente se debe hacer más énfasis en los seguimientos que se documentaron en los procesos.

(1 de julio hasta el 30 octubre): Se logró alcanzar la meta propuesta debido a que se reforzó el seguimiento a los deudores a través de llamadas telefónicas constantes recordándole lo importante que es realizar los pagos oportunamente.

(1 noviembre a 30 enero): El resultado del indicador se mantiene con respecto al resultado del trimestre anterior, se recomienda a Jefe de Cartera Externa que

diseñe estrategias para que los deudores que presentan mora en pagos, se acojan a acuerdos de pago que estén al alcance para evitar que se lleven a instancias jurídicas.

Figura 11. Indicador Cumplimiento de Acuerdo de Pago.



Fuente: Autor del proyecto.

4.6.3 Gestión Financiera y Tributaria.

Indicador: Créditos exitosos.

Formula:

$$\frac{\sum \text{Clientes a quienes se les aprobó el crédito en formato de solicitud de crédito externo y le asignaron el crédito}}{\text{Total de clientes que se les aprobó el crédito en el formato de solicitud crédito externo}}$$

El resultado del indicador fue de 87% y se indago la casusa de este resultado con los colaboradores involucrados, se logró concluir que el asesor comercial está haciendo énfasis en los documentos que se deben presentar para que puedan acceder al crédito pero que se debe hacer más gestión debido a que le faltó 3% para lograr la meta.

4.6.4 Gestión Legal.

Indicador: Efectividad en gestión legal.

Formula:

$$\frac{\text{Procesos solucionados a favor de la empresa}}{\text{Totalidad de solicitudes de asesoría jurídica}}$$

El resultado del indicado es de un 77% faltando un 3% con respecto a la meta que ha sido trazada. Gracias a la retroalimentación que se hizo con los abogados a nivel nacional, el no cumplimiento de la meta se debe a que los colaboradores realizan una solicitud de asesoría jurídica cuando ha pasado un determinado tiempo de los hechos y esto perjudica de manera considerable el proceso, se recomendó a los abogados comunicarse con los Gerentes para indagar si han tenido algún inconveniente o alguna citación y de este modo tomar acciones inmediatas.

Indicador: Cumplimiento de obligaciones financieras.

Formula:

$$\frac{\text{Pagos realizados de acuerdo con el calendario de pagos de obligaciones financieras}}{\text{Totalidad de obligaciones financieras registradas en calendario}} \times 100$$

Aplicando el indicador se reflejó que a pesar de los registros de las fechas de pago en el calendario de obligaciones financieras, se presentaban incumplimiento debido a el tiempo destinado para autorizaciones de los Gerentes debido a esto se debían asumir intereses de mora y demás recargos que conlleva el pago con retraso.

4.6.5 Gestión de Compras.

Indicador: Cumplimiento de pagos a proveedores

Formula:

$$\frac{\text{Proveedores que se le efectuó el pago según lo programado}}{\text{Proveedores con pago programado.}} \times 100$$

Se logró sobrepasar las meta trazada con 91% debido al compromiso de las gestiones para cumplimiento de las fechas estipuladas en todo el proceso de pagos de compras desde la entrega de las facturas de las demás sedes a gestión

financiera hasta la comunicación de los rechazos de las transferencias, se identificó que la mayoría de los rechazos surgieron por parte de información errada del proveedor.

Se recomienda trazar una meta más elevada debido a que ya fue cumplida la anterior.

Meta $\geq 94\%$

La fórmula arrojó un resultado de 93% identificando que faltó un 1% para lograr la meta trazada, pero se considera un gran logro debido a que las gestiones se encuentran comprometidas para el aumento del indicador, pero se destaca que se debe hacer un seguimiento de la información de los proveedores porque sigue presentándose errores.

Figura 12sd. Indicador Cumplimiento de pago a Proveedores.



Fuente: Autor del proyecto.

4.6.6 Mejoramiento Continuo.

Indicador: Nivel de aceptación de documentación.

Formula:

$$\frac{\# \text{ de solicitud de cambios de la documentación}}{\# \text{ documentos realizados}} \approx 100$$

Los Colaboradores tuvieron un porcentaje de 8.97% de no aceptación de la documentación establecida por el Grupo de Gestión por Procesos, lo que indica

que el 91.02% de los estandarizado si fue eficaz y acorde a las actividades que realizan.

4.6.7 Sistemas de Información

Indicador: Efectividad de Soporte Técnico

Formula:

$$\frac{\# \text{ de solicitudes resueltas de Soporte técnico}}{\# \text{ Solicitudes de Soporte Técnico}} * 100$$

Se puede analizar que el 92.5% de las solicitudes de Soporte Técnico fueron solucionadas, es decir que el 7.5% de las solicitudes quedo incompleta debido a que eran solicitudes que no se podían solucionar de inmediato como daños en el internet.

4.6.8 Servicios Generales.

Indicador: Efectividad de Diligencias

Formula:

$$\frac{\# \text{ Diligencias realizadas}}{\# \text{ Diligencias establecidas}} * 100$$

Se puede concluir que el 98.90% de las diligencias establecidas semestralmente son realizadas satisfactoriamente, lo que supera la meta establecida en el indicador.

4.6.9 Logística de Transporte.

Indicador: Efectividad de Logística de transporte

Formula:

$$\frac{\text{Movilizaciones realizadas}}{\text{Movilizaciones programadas}} * 100$$

El 93.75 de las movilizaciones programadas son realizadas satisfactoriamente debido a la logística realizada. Existe un 6.3% de movilizaciones que no son realizadas debido a problemas con los vehículos a movilizar, reporte de novedad o algún inconveniente para sacar los vehículos de Zona Franca.

Indicador: Novedades generadas por Transporte de Niñeras

Formula:

$$\frac{\# \text{ Vehículos con reporte de novedades}}{\# \text{ Vehículos transportados}} * 100$$

Un 12.5% de los vehículos transportados en niñeras generan reporte de novedad, estando por debajo de la meta. Se debe mejorar la logística de transporte de estos vehículos para minimizar las novedades y los gastos que estas acarrearán.

4.6.10 Gestión de Transporte.

Indicador: Efectividad de Recaudo de Tarifas

Formula:

$$\frac{\text{Tarifas recogidas}}{\text{Tarifas generadas}} * 100$$

El 90.60% de las tarifas generadas por el recaudo de transporte son recogidas, y el 9.40% establece negociaciones con el Administrador de Transporte para su pago.

4.6.11 Posventa.

Indicador: Cumplimiento de Ventas de repuestos

Formula:

$$\frac{\text{Ventas de repuestos realizadas}}{\text{Proyección de Ventas de repuestos}} * 100$$

Se cumple en un 90% las proyecciones de las ventas de repuestos establecidas por la Gerencia de Posventa.

Indicador: Cumplimiento de Citas

Formula:

$$\frac{\# \text{ Citas a las que asistieron}}{\# \text{ Citas agendadas}} * 100$$

El 3.65% de las personas que agendan cita para el vehículo en taller no cumple ya sea por el costo del mantenimiento o por situaciones que le impiden llegar a la cita, por lo que re agendan la cita.

Indicador: Efectividad de las Garantías

Formula:

$$\frac{\text{Garantías aprobadas por las Marcas}}{\text{Garantías gestionadas a las marcas}} * 100$$

Podemos analizar que el tema de garantías es crítico en la empresa, pues deben cumplir con los requisitos específicos por cada Marca para presentar una garantía. El 90.38% de las garantías son aprobadas y el 9.62% son rechazadas ya sean porque no cumplen con los requisitos necesarios o porque el repuesto que ha sido pasado por garantía no tiene garantía por Marca.

4.6.12 Clientes.

Indicador: Nivel de satisfacción de clientes

Formula:

$$\frac{\text{Número de clientes cuya satisfacción sea } \geq 90\%}{\text{Numero total de clientes}} * 100$$

Por medio del desarrollo de la formula se logró identificar que los clientes que han calificado satisfactoriamente el servicio prestado => 90% es del 74% con respecto a la meta del 75% faltaría un 1% para lograr el objetivo trazado y así mejorar aún más.

Indicador: Efectividad manejo de quejas y reclamos (Pqr's)

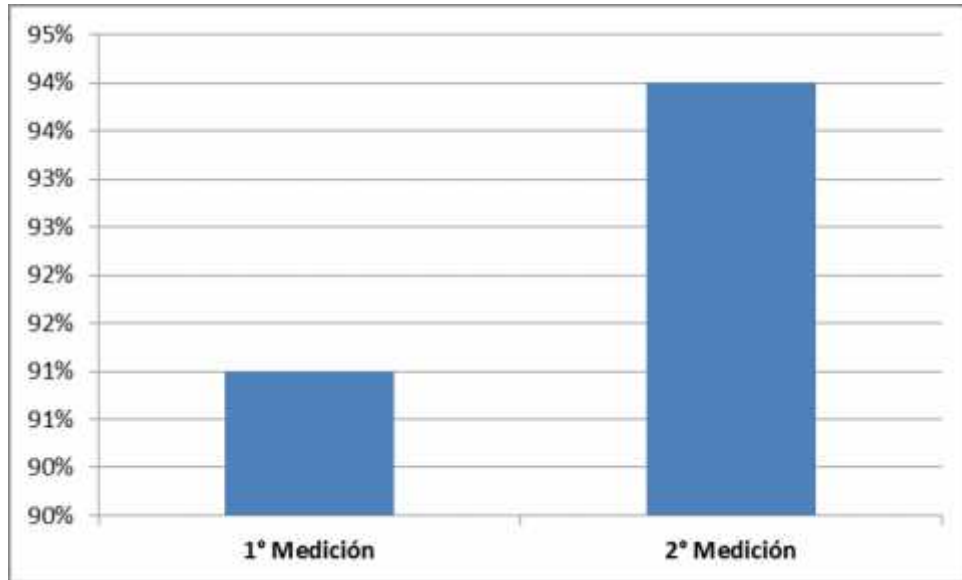
Formula:

$$\frac{\text{Pqr's solucionadas}}{\text{Total de Pqr's}} * 100$$

(26 de Abril de 2014 a 26 de Agosto de 2014): La fórmula arrojó un resultado de un 91% del adecuado Manejo de los casos que se presentaban en las Pqr's, según la meta planteada de un 93%, se recomienda a la empresa hacer entrega inmediata a la persona que le corresponda dar solución a la misma.

(27 de Agosto de 2014 a 26 de Diciembre de 2014): Gracias al sistema de Gestión por Procesos se ha logrado disminuir notablemente las Pqr's, se puede destacar de la fórmula que ha sobre pasado la meta, esto quiere decir que ha habido una mejora en la recepción y solución de las Pqr's.

Figura 13. Indicador Efectividad manejo de quejas y reclamos (Pqr's)



Fuente. Autor del proyecto.

4.6.13 Infraestructura

Indicador: Mantenimiento Efectivo

Formula:

$$\frac{\text{Mantenimientos realizados}}{\text{Mantenimientos planeados}} \times 100$$

En esta gestión hay que hacer énfasis que el tiempo determinado para lograr hacer los inventarios de todos los elementos que hacen parte de la infraestructura de la empresa, fue de dos meses debido a que no se manejaba un inventario real.

Por medio de la formula podemos observar que el mantenimiento planeado se está realizando eficazmente en 94% que es un gran logro para la empresa debido a que no se tenía programado anteriormente ningún tipo de mantenimiento establecido a la infraestructura de la organización, donde la meta planteada es del 95%

4.6.14 Comercial.

Indicador: Cumplimiento del plan de medios

Formula:

$$\frac{\text{Plan de medios aprobados}}{\text{Plan de medios realizados}} * 100$$

Se reflejó un resultado del 83.3% y se indago con los colaboradores porque no se había cumplido la meta del 100% y se pudo identificar que no están cumpliendo con los tiempos de entrega de los planes de medios porque se pierde captación del cliente por no sacar en el mes información de la empresa en los diferentes medios de comunicación que existen.

4.6.15 Compra a Marcas.

Indicador: Desempeño de compras

Formula:

$$\frac{\text{Compras realizadas a marcas}}{\text{Proyección de compra a marcas}} * 100$$

Se puede observar en este indicador que la rotación que se le están dando a los vehículos es alta y esto permite tener vehículos en vitrina y atrae más clientes debido a que estamos a la vanguardia de las innovaciones de las marcas, es importante fortalecer las compras de vehículos a las marcas según la proyección debido que faltaría el 10% para cumplir totalmente con ello.

4.6.16 Venta al Cliente.

Indicador: Cumplimiento de la proyección de ventas

Fórmula:

$$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas proyectadas}} * 100$$

Debido al resultado arrojado de la formula se aconseja a Gestión Comercial que aumente el número de prospecciones diarias con mejores estrategias para poder aumentar el cierre de ventas de vehículos.

4.6.17 Ambiental y SYSO

Indicador: Uso de Epps

Fórmula:

$$\frac{\text{\# de trabajadores sancionados disciplinariamente por no utilizar Epps}}{\text{\# de trabajadores que deben utilizar Epps}} * 100$$

No aplica la medición debido a que el proceso se desplego en diciembre del 2014 y su frecuencia es de 3 meses.

Indicador: Efectividad de propuestas de mejora medio ambiental llevadas a cabo

Fórmula:

$$\frac{\text{\# de propuestas de mejora medio ambiental llevadas a cabo}}{\text{\# totales de mejoras medio ambientales}} * 100$$

No aplica la medición debido a que el proceso se desplego en diciembre del 2014 y su frecuencia es de 3 meses.

4.7 Auditoria Interna

Por medio de las auditorías internas se establecieron planes, cronograma de auditorías, informes y programas que permitieron analizar los procesos más a fondo y la manera en que los colaboradores estaban realizando las actividades de estos procesos, si la documentación establecida y estandarizada era práctica y estaba siendo utilizadas de la manera adecuada. Con esto se identificó que existían falencias en los procesos establecidos pero era enfocado a los colaboradores y su disposición por no aceptar la documentación como se les presentaba debido a que se tenía que cambiar la forma de realizar sus actividades diarias de cierta manera. Ver Anexo S.

Con los hallazgos de las auditorias se verificaron algunos cambios pertinentes a hacerles a algunos procesos como: Gestión de Clientes, Gestión Posventa, Gestión Financiera, Gestión Venta al cliente, Gestión de compra a marca en donde se identificaron la mala comunicación e interpretación a la hora de realizar las actividades de los procesos, debido a que no permitían su buen manejo, el buen uso de lo estandarizado. Además este seguimiento nos ayudó a profundizar en los colaboradores la importancia de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos, pues acarrea muchos factores como tiempo, dinero y metas por cumplir.

El proceso de acción correctiva, preventiva o de mejora según corresponda luego de identificar las falencias de los procesos en las auditorías se registraban en los informes de auditorías y quedaban a disposición de la Gerente Administrativa, para que en compañía de los líderes de los procesos se realizara las mejoras pertinentes. Esto permitió que los procesos quedaran bien estructurados después de las sugerencias hechas por los colaboradores y los líderes, donde el resultado que se obtuvo fue óptimo porque se crearon documentos esenciales captados de las sugerencias hechas por los mismos para el mejoramiento de los procesos.

5. VERIFICACION DEL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS.

| OBJETIVOS ESPECIFICO | EVIDENCIA |
|--|---|
| <p>1. Diagnosticar los estándares de los procesos actuales para identificar sus fortalezas y debilidades.</p> | <p>Se realizó el diagnóstico inicial identificando los procesos existentes y los que se debían crear. Véase tabla 5. Análisis de procesos.</p> <p>Se revisaron los registros de PQR's que arrojó información veraz de la realidad que afronta la empresa respecto a la opinión de sus clientes basándose en los servicios prestados.</p> <p>Se realizó una reunión con los gerentes de la empresa y los colaboradores para poder determinar las falencias que había en cada proceso.</p> |
| <p>2. Diseñar y documentar el modelo de gestión por procesos para la compañía a nivel Nacional para estandarizar la operación.</p> | <p>Se diseñó la estructura de los documentos para el manejo adecuado de la documentación. Ver Anexo A, G-MC-01 Guía para la elaboración de documento.</p> <p>Se realizó reuniones de documentación de los procesos con los líderes de los procesos y colaboradores. Anexo T, fotografías comité.</p> <p>Se organizó la documentación recolectada y se establecía según la estructura diseñada para cada documento teniendo en cuenta nuestros conocimientos como Ingenieros Industriales, paralelamente se revisaba todo el documento ortográficamente para entregarlo en excelente estado.</p> |
| <p>3. Desarrollar un plan de formación para los colaboradores de la empresa para fortalecer las competencias del personal y generar el contexto desde quienes realizan las actividades.</p> | <p>Se realizó capacitaciones para implementar y formar a los colaboradores en el sistema de Gestión por Procesos y se dejó registro de la Asistencia a Capacitaciones. Ver Anexo T, Asistencia capacitaciones.</p> <p>Se evaluaron las capacitaciones en los temas dados para identificar la captación de la información. Ver Anexo T, Evaluaciones de las capacitaciones.</p> <p>Se realizaron capacitaciones del sistema remoto y DMS, en donde se maneja toda la información de la empresa,</p> |

| | |
|---|---|
| | fotografías Convención Posventa. |
| <p>4. Desplegar e implementar el modelo de Gestión por Procesos en las prácticas diarias de la empresa durante un mes para validar el modelo diseñado.</p> | <p>Se desplegó el Sistema de Gestión por Procesos en las sedes de Bucaramanga y Cúcuta presencialmente y en las demás sedes se desplegó por medio de conferencia vía Skype. Ver Anexo T, Fotografías de capacitación de Cúcuta y Bucaramanga.</p> <p>Se implementó por medio del Sistema Remoto donde los colaboradores puedan tener acceso cada vez que lo necesiten.</p> <p>Se atendían dudas de los colaboradores vía Skype, vía telefónica o personalmente cada vez que era necesario acerca del Sistema de Gestión por Procesos.</p> |
| <p>5. Diseñar la estrategia de seguimiento y mejoramiento del modelo de Gestión por Procesos para determinar los ajustes que este requiere en un plan de acción.</p> | <p>Se establecieron indicadores para medir los objetivos de los procesos establecidos. Ver Capítulo 3 Metodología, Evaluación y Seguimiento de la implementación del sistema.</p> <p>Se fijaron las fechas de auditorías según la disponibilidad de los líderes y colaboradores. Ver anexo S, Auditorias, Programa de auditoria interna.</p> <p>Se realizaron auditorías a las personas responsables de los procesos para verificar que se estuvieran realizando adecuadamente. Ver Anexo S, Informes de auditorías.</p> <p>Se analizaba las falencias del proceso y se le aclaraba al colaborador como se debía hacer adecuadamente el proceso.</p> <p>Se realizaron informes de las auditorías realizadas y por medio de una exposición se hacía una retroalimentación a los Gerentes para llegar a la conclusión de las mejoras o cambios que se debían realizar al proceso auditado. Ver Anexo S, Informes de auditorías.</p> |

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La documentación que la empresa proporcionó sirvió de guía para tener conocimientos base de los procesos que se ejecutan en la actualidad y ayudaron a visualizar los cambios que debe tener la organización en la realización de las actividades. Un ejemplo fue el proceso de Gestión Administrativa que tuvo que ser disuelto debido a su presencia en todos los procesos.
- Por medio de la realización de las encuestas por el método aleatorio simple, se identificó que no se logró tener en cuenta opiniones de algunos cargos y por ende se perdió información que pudo ser fundamental para el mejoramiento del proceso.
- Es necesario cumplir con los tiempos estipulados a los Gerentes en el Sistema de Gestión por Procesos para autorizaciones y firmas de los documentos permitiendo la realización eficaz de los procesos.
- Es necesario identificar el líder de cada proceso debido a que permite que los colaboradores direccionen las dudas o sugerencias a la persona adecuada cuando surja alguna eventualidad y así mismo una comunicación directa entre Líder y Colaborador.
- Es importante utilizar herramientas virtuales como Skype que permitan la comunicación práctica entre los Líderes de la empresa debido a que en ocasiones no cuentan con el tiempo necesario para cumplir con las fechas establecidas para la validación de la documentación.
- La documentación que se debe utilizar para poder realizar un proceso debe ser creada y aprobada por el comité en el Sistema de Gestión por Procesos. Esta documentación no se puede modificar a satisfacción de ningún colaborador porque impediría la estandarización del Sistema en toda la organización.
- Se organizó en el Sistema Remoto el acceso de los colaboradores a la documentación con los permisos pertinentes según el proceso en el que participan, de esta manera se hizo práctica la implementación para evitar la impresión de todo el sistema por colaborador y así mismo ayudar el medio ambiente.
- Es importante capacitar a los colaboradores cada vez que se realice un cambio en el Sistema de Gestión por Procesos que involucre a los mismos,

permitiendo de esta manera que tengan conocimiento de la documentación actualizada, los documentos obsoletos y realicen los procesos adecuadamente.

- Se identificó una resistencia al cambio por parte de los colaboradores en la estructuración de los procesos, como se planteó en el Sistema de Gestión por Procesos.
- Se encontró que los inventarios de los insumos no tenían gran relevancia dentro de la empresa, puesto que no contaban con un sistema físico ni digital que permitiera realizar los pedidos adecuadamente a los proveedores y a las marcas e identificara el stock necesario de cada insumo.
- Para establecer un sistema de Gestión por Procesos es necesario que la alta dirección esté comprometida y cuente con el recurso financiero para implementarlo, pues sin estos dos factores es imposible trabajar, dirigir y transmitirle a los colaboradores responsabilidad y entrega respecto al Sistema.
- Se identificó que existían falencias en los procesos establecidos por parte de los colaboradores, debido a la dificultad para aceptar la documentación como se les presentaba ya que generaba un cambio en la forma de realizar sus actividades diarias.
- Por medio de las auditorias se logró hacer seguimiento de los procesos y recibir sugerencias de los colaboradores, debido a que tienen mayor visión de los procesos pues son las personas que directamente realizan las actividades y pueden apoyar al comité de Gestión por Procesos en la mejora de la documentación.
- Se logró identificar que en los colaboradores es de gran ayuda tener formatos estandarizados para realizar adecuadamente los procesos según lo establecido.
- Es importante resaltar el esquema visual como lo es el diagrama de flujo, debido a que permite aclarar la ruta de trabajo que es trazada junto con las actividades y es de fácil entendimiento tanto para los líderes como para los colaboradores.
- Se evidencia que en la implementación del Sistema de Gestión por Procesos es más fácil capacitar a los colaboradores nuevos puesto que están más atentos a captar la información brindada a diferencia de los colaboradores antiguos que tienen una manera de realizar los procesos.

- Es importante acompañar a los colaboradores en la implementación del Sistema de Gestión por Procesos un tiempo prudencial puesto que cuando se capacita no se logra abarcar las dudas que existen a la hora de su utilización.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda hacer énfasis a los colaboradores que toda la información que se solicita por medio de los formatos es de suma importancia para que el flujo de trabajo sea el adecuado.
- Se recomienda que los líderes de los procesos envíen los procesos al correo de los colaboradores que van a capacitarse una semana antes para que puedan traer sus preguntas más claras.
- La validación de los procesos permite una total seguridad que los procesos son los correctos pero es necesario que se acuerde el tiempo que cada persona tiene para validarlo y así evitar retrasos.
- Se recomienda emplear mecanismos de comunicación que permita un mejor flujo de comunicación entre sedes y entre los mismos colaboradores de la sede internamente.
- Se sugiere auditar constantemente la implementación de las herramientas 5's para fomentar la productividad de la empresa y conseguir un nivel de orden y aseo estándar ya que la cultura de orden y aseo se debe fortalecer en áreas críticas como Posventa pues no tiene un hábito de orden constante.
- Se debe tener en cuenta el tiempo de disposición final de los archivos para no conservar archivos obsoletos que ocupan espacio y no permiten conservar el lugar de trabajo limpio y ordenado.
- Se sugiere tomar acciones disciplinarias con los colaboradores que no quieran utilizar la documentación establecida en el Comité y que haya sido plasmada en el Sistema de Gestión por Procesos debido a que muestran resistencia al cambio, prioritariamente en la sede de Cúcuta.
- Se recomienda a la organización evaluar los perfiles de cargos para identificar las funciones de cada colaborador y poder especificar en qué procesos participa ya que se identificó que en ocasiones no se apropian de

las actividades que le corresponde a cada uno, respaldándose en no tener unas funciones establecidas antes de ingresar a laborar a la empresa.

- Se recomienda estar capacitando a los colaboradores en servicio al cliente, pues es el punto crítico de la empresa y es lo que más PQR'S genera y fomenta una mala reputación de la empresa.
- Se recomienda modificar la frecuencia de pedidos de inventarios ya que se puede sujetar tanto a descuentos por cantidad de pedido como a facilidad de adquisición.
- Se recomienda a la Junta Directiva comprometerse con el Sistema de Gestión por Procesos para que los colaboradores perciban el ejemplo de que es realmente importante y beneficioso para la empresa, ya que muchas veces los colaboradores evidenciaban la falta de compromiso con el proyecto debido a la inasistencia a la citas con el equipo de gestión por procesos y con los colaboradores mismos.
- Se sugiere evaluar la posibilidad de la certificación en los sistemas integrados de Gestión ya que tener una empresa certificada en los sistemas normativos brindan confianza al cliente a la hora de adquirir sus productos y servicios, ya que la mayoría de la competencia Regional y Nacional cuentan con la certificación lo que motiva a los clientes.
- Se sugiere priorizar de manera adecuada las PQR'S que se reciben por medio de la empresa prestadora, pues se han identificado casos críticos en la recepción de esta y el tiempo de solución de la misma, lo que acarrea derecho de petición, tutelas, demandas y gastos que pueden ser minimizados si se da un buen tratamiento.
- Se sugiere una mayor comunicación entre el área de Posventa y Comercial para mejorar el cumplimiento de las cláusulas que se le estipulan al cliente a la hora de la venta de un vehículo.
- Se recomienda a los colaboradores del área de Comercial a la hora de realizar un evento, entregar los soportes necesarios al Jefe de Mercadeo para cumplir con los requisitos que exige la marca para patrocinar estas actividades.
- Se recomienda enfatizar al personal de la gestión de Compras los tiempos de entrega de documentación para el cumplimiento del pago de proveedores.

- Se recomienda al comité de Gestión por Procesos realizar auditorías internas más seguidas en Posventa y Comercial porque son los procesos donde hay más cambios y los colaboradores no realizan adecuadamente los pasos establecidos para realizar cualquier actividad.
- En la planificación del Sistema de Gestión por Procesos se recomienda tener en cuenta el compromiso de los líderes y de los colaboradores para realizar las agendas tanto en la documentación como en todo el despliegue del Sistema, ya que es de gran importancia poder cumplir con el cronograma de actividades establecido.
- Se recomienda a la empresa FERSAUTOS en el momento de capacitar a los empleados realizar grupos pequeños para no dispersar la atención de los colaboradores y puedan tener mejores resultados de captación.
- Se recomienda realizar un plan estratégico para capacitar a los colaboradores antiguos pues es difícil que cambien la percepción de ver las cosas de una manera rápida.
- Se recomienda tener una persona liderando el Sistema de Gestión por Procesos puesto que es necesario tanto para el manejo de todo el sistema, como para apoyar a los colaboradores en las dudas que tengan de su implementación.
- Se recomienda seguir evaluando los procesos por medio de los indicadores, en las frecuencias establecidas ya que esto permitirá medir el cumplimiento de los objetivos de los procesos y así crear estrategias para seguir mejorando.
- En la observación de las debilidades se pudo destacar que Gestión humana debe fortalecer su proceso de selección e inducción ya que la mayoría de reproceso y demoras son por el personal nuevo.

BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO CASALLAS, María Alcira. ORTIZ CAMACHO, Martha Patricia. La gestión por procesos, Una práctica efectiva para el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente. [En línea]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-184749_archivo_pdf_gestionprocesos.pdf>

ALABARTA, Eduardo Andreu, VILANOVA MARTÍNEZ, Rafael. Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. ESIC EDITORIAL. 2007. p.146. ISBN: 978-84-7356-737-4. Disponible en: <<http://books.google.com.co/books?id=7quB5Mgz8QgC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>

ALDAMA ORTA, Bernarda Mercedes. 2005. Disponible en: <<http://educaciones.cubaeduca.cu/medias/pdf/2185.pdf>>

ÁLVAREZ, Iván. Como Hacer Una Tesis En Bachillerato. Editorial CEC, SA. 2005. p.33. ISBN: 980-388-240-6. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=Ovnyquiu_vEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

ÁLVAREZ TORRES, Martin G. Manual de Planeación Estratégica. Panorama Editorial, S.A. de C.V. 2006. p.26. ISBN: 968-38-1524-3. [En línea]. Disponible en: <<http://books.google.com.co/books?id=NKbFooXrnyQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>

BERMÚDEZ, Manuel Jaenes. Proyecto gestión por procesos .Informe de autoevaluación mediante cuestionario. España.: Universidad de Jaén. Unidad de técnicos de laboratorios departamentos , centro s e institutos investigación (UTLA) .2009.Disponible en: <<http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/utlab/CuestionarioAutoevaluacionProcesos.pdf>>

BUTET TORRES, Jordi. La gestión por procesos y la gestión de proyectos en la estrategia empresarial. Técnico Industrial. Diciembre 2006. p. 56. Disponible en: <<http://www.tecnicaindustrial.es/tiadmin/numeros/26/41/a41.pdf>>

FERNANDEZ, Mario. El control fundamentado de la gestión por procesos. Madrid: ESIC Editorial.92 p. ISBN 84-7356-351-4.

GALGANO, Alberto. Los siete instrumentos de la calidad total .Traducido por Javier Eceizabarrena Cárdenas. Madrid: .Ediciones Díaz de Santos S.A.1995.99 p.ISBN 84-7978-230-7.

GIRALDO PALACIO, Carolina. MORENO PATIÑO, Luisa María. CORTES PEREZ, Hernán Darío. Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 9. p. 117-141. Medellín, julio-diciembre de 2012 [En línea]. Disponible en: <<http://revistapostgrado.eia.edu.co/Revista%20Edici%C3%B3n%20N%C2%B0%209/9.6.%20Modelo%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>>

GUERRA LOPEZ, Guerra. Ph.D. Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. AuthorHouse Editorial. 2007. p.193. ISBN: 978-1-4343-3906-5.

Hitpass, Bernhard. BPM Business process Management. Santiago de Chile. ISBN 978-956-353-814-4. 84 p. Disponible en: <<http://books.google.com.co/books?id=5CEGBAAAQBAJ&pg=PP7&dq=WHY+BP+M%3F++ENGLISH&hl=es&sa=X&ei=ziRcVO6YErLCsAStu4Fo&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=WHY%20BPM%3F%20%20ENGLISH&f=false>>

JURAN Joseph.M. Juran y el liderazgo para la calidad: manual para directivos. Ediciones Díaz de Santos, S.A.1990. p.85. ISBN en lengua española: 84-87189-44-X. Disponible en: <<http://books.google.com.co/books?id=rZgoVdPhJCAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>

MENDEZ CAICEDO, Tito Mauricio. Restructuración organizacional y gestión de procesos de la compañía SISOFIT LTDA. Trabajo de grado Especialista en alta gerencia. Medellín.: Universidad de Medellín.2006. [En línea]. Disponible en < <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM28172007/02.Texto%20completo.pdf>>

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad REQUISITOS. Editada por el instituto colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC). 2008. p.4. I.C.S: 03.120.10.

Norma Técnica Colombiana. NTC 4983. Editada por el instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación. 2012. Disponible en: <http://tienda.icontec.org/brief/NTC4983.pdf>

PARRA MESA, Iván Darío. Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y gestión del conocimiento. Medellín.: Fondo Editorial Universidad EAFIT.2004 mayo. 84 p. ISBN: 958-8173-73-6.

PEREZ, Pastor Emilio y MÚNERA, Francisco Nahum. Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad. Bogotá D.C.: Editores Universidad Cooperativa de Colombia.2007 .50 p. ISBN 958-8325-29-3.

POIRIER, Charles C. WALKER, Ian. Business Process Management Applied: Creating the Value Managed Enterprise. Boca Raton, FL, USA. Editorial: J. Ross Publishing, Incorporated. 2005. 261p. pISBN: 9781932159332. Disponible en: <<http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/docDetail.action?docID=10124743&p00=bpm>>

REY SACRISTAN, Francisco. Las 5 S Orden y limpieza en el puesto de trabajo. Madrid.: Fundación COMFEMETAL.2005. 15 p. ISBN 84-96169-54-5.

ROMERO, Luis Arturo, SANDOR, Luis Mirando. La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados. 2007. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>>

SANCHEZ, Miguel Fernando y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación CONFEMETAL“ca”. 69 p .ISBN 84-96169-68-5.

SEPÚLVEDA JARAMILLO, Hermes. BPM se está posicionando en el mundo como el modelo de gestión organizacional por excelencia. En: Revista CLUB-BPM Business Process Management. 2010. [En línea]. Disponible en: <<http://www.club-bpm.com/Noticias/art00112.htm>>

TORRES, Miguel .Dirección estratégica: un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento. Madrid: Editorial Díaz Santos S.A.1999.24 p.

VERGARA SCHAMALBACH, Juan Carlos. La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. España: Eumed, Julio de 2010. 24 p. ISBN 978-84-693-6481-9

WALTON, Mary y DEMING Edwards .El método Deming en la práctica. Traducido por Margarita Cárdenas .Bogotá D.C.: Editorial Norma S.A. 1990. 18 p. ISBN 958-04-7823-6.