



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA
LATONERÍA DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciado en Administración de
Empresas**

Autor:

Avila Vintimilla David Sebastián

Directora:

Ing. María José González Calle

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

El presente trabajo, lo dedico principalmente a mi madre. Quien ha sido padre y madre, y un apoyo incondicional durante toda mi vida personal como universitaria.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, el agradecer a Dios, por permitirme cumplir con uno de mis objetivos en la vida y por el apoyo incondicional de mi familia y amigos. A su vez agradecer a María José González y a la María Isabel Arteaga por su acompañamiento durante todo este proceso. Al gerente de la empresa por facilitarme sus instalaciones para el desarrollo del presente trabajo. Quedando totalmente agradecido por toda la ayuda que me han brindado.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tablas.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. LA ORGANIZACIÓN.....	2
1.1 Descripción de la Empresa.....	2
1.2 Misión, Visión.....	4
1.3 Organigrama de la Empresa.....	5
1.4 Análisis del Entorno.....	5
1.5 Descripción del Servicio.....	7
1.6 Análisis FODA de una Latonería de la Ciudad de Cuenca.....	10
1.6.1 FODA Cruzado.....	12
1.7 Cadena de Valor.....	13
1.8 Diagrama de Flujo.....	14
1.8.1 Diagrama de Flujo - Inspección.....	14
1.8.2 Diagrama de Flujo – Proforma de Daños.....	15
1.8.3 Diagrama de Flujo – Procesos de Reparación.....	16
CAPÍTULO 2.....	17
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
2.1 Definición y Conceptos de la Gestión por Procesos.....	17
2.2 Origen y Evolución de la Gestión por Procesos.....	20
2.3 Beneficios y Objetivos de la Gestión por Procesos.....	23
2.3.1 Beneficios.....	23
2.3.2 Objetivos.....	24
2.4 Alcance y Limitaciones de una Gestión por Procesos.....	25
2.4.1 Alcances de la Gestión por Procesos.....	25

2.4.2 Limitaciones de la Gestión por Procesos.....	26
CAPÍTULO 3	27
3. MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS	27
3.1 Levantamiento de los Procesos Actuales.....	27
3.1.1 Diagrama de Flujo	27
3.1.2 Diagrama de Ishikawa	27
3.2 Manual de Gestión.....	29
3.2.1 Planificación	29
3.3 Propuesta de Modelo de Gestión por Procesos.....	29
3.3.1 Proceso de Inspección.....	29
3.3.2 Proceso de Toma de Información a las Partes Involucradas	33
3.3.3 Proceso de Llenado del Aviso de Accidente por parte del Asegurado.....	35
3.3.4 Proceso de Envío de Información a la Aseguradora.....	38
3.3.5 Proceso de Desarrollo de Proforma de Daños	40
3.3.6 Proceso de Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones.....	45
3.3.7 Proceso de Revisión de Trabajo y Liquidación del Siniestro	49
3.3.8 Proceso de Facturación	52
3.4 Verificación y Análisis de Resultados	55
3.4.1 Análisis de Herramientas de Apoyo	55
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS	60

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Aseguradoras con las que Labora el Taller</i>	2
Figura 2 <i>Organigrama de la Empresa</i>	5
Figura 3 <i>Proceso de Reparación</i>	7
Figura 4 <i>Proceso de Soldado</i>	8
Figura 5 <i>Proceso de Calibraciones y Ajuste</i>	8
Figura 6 <i>Preparación de Superficie</i>	9
Figura 7 <i>Proceso de Colorimetría</i>	9
Figura 8 <i>Pintado de la Superficie Reparada</i>	9
Figura 9 <i>Diagrama de Flujo Inspección</i>	14
Figura 10 <i>Diagrama de Flujo Realización de Proforma de Daños</i>	15
Figura 11 <i>Diagrama de Flujo del Proceso de Reparación</i>	16
Figura 12 <i>Ciclo PDCA</i>	18
Figura 13 <i>Diagrama Causa – Efecto</i>	19
Figura 14 <i>Diagrama de Pareto</i>	19
Figura 15 <i>Análisis FODA de Albert Humphrey</i>	20
Figura 16 <i>Historia Gestión por Procesos</i>	23
Figura 17 <i>Diagrama de Flujo de la Empresa</i>	27
Figura 18 <i>Ineficiencia Dentro del Flujo de Trabajo</i>	28
Figura 19 <i>Ineficiencia Dentro del Flujo de Trabajo</i>	28
Figura 20 <i>Gestión financiera inadecuada</i>	29
Figura 21 <i>Diagrama de Flujo para Inspección</i>	31
Figura 22 <i>Diagrama de Flujo para Toma de Información</i>	34
Figura 23 <i>Diagrama de Flujo para Llenado Aviso de Accidente</i>	37
Figura 24 <i>Diagrama de Flujo para Envío de Información</i>	39
Figura 25 <i>Diagrama de Flujo para Desarrollo de Proforma</i>	42
Figura 26 <i>Diagrama de Flujo para Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones</i> ..	47
Figura 27 <i>Diagrama de Flujo para Revisión de Trabajo y Liquidación de Siniestro</i> ..	50
Figura 28 <i>Diagrama de Flujo para Proceso de Facturación</i>	53

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Tabla de Herramientas y Equipos</i>	3
Tabla 2. <i>FODA Cruzado</i>	12
Tabla 3. <i>Cadena de Valor</i>	13
Tabla 4. <i>Indicador de Responsabilidades y Cargo para Inspección</i>	30
Tabla 5. <i>Información de Entrada para Inspección</i>	30
Tabla 6. <i>Descripción de Actividades para Inspección</i>	32
Tabla 7. <i>Información de Salida para Inspección</i>	33
Tabla 8. <i>Indicador de Responsabilidades y Cargo para Toma de Información</i>	33
Tabla 9. <i>Información de Entrada para Toma de Información</i>	33
Tabla 10. <i>Descripción de Actividades para Toma de Información</i>	35
Tabla 11. <i>Información de Salida para Toma de Información</i>	35
Tabla 12. <i>Indicador de Responsabilidades y Cargo para Llenado de Aviso de Accidente</i>	36
Tabla 13. <i>Información de Entrada para Llenado de Aviso de Accidente</i>	36
Tabla 14. <i>Descripción de Actividades para Llenado de Aviso de Accidente</i>	38
Tabla 15. <i>Información de Salida para Llenado de Aviso de Accidente</i>	38
Tabla 16. <i>Indicador de Responsabilidades y Cargo para Envío de Información</i>	38
Tabla 17. <i>Información de Entrada para Envío de Información</i>	39
Tabla 18. <i>Descripción de Actividades para Envío de Información</i>	40
Tabla 19. <i>Información de Salida para Envío de Información</i>	40
Tabla 20. <i>Indicador de Responsabilidades y Cargo para Desarrollo de Proforma</i>	41
Tabla 21. <i>Información de Entrada para Desarrollo de Proforma</i>	41
Tabla 22. <i>Descripción de Actividades para Desarrollo de Proforma</i>	43
Tabla 23. <i>Información de Salida para Desarrollo de Proforma</i>	45
Tabla 24. <i>Indicador de Responsabilidades y Cargo para Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones</i>	46
Tabla 25. <i>Información de Entrada para Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones</i>	46
Tabla 26. <i>Descripción de Actividades para Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones</i>	48
Tabla 27. <i>Información de Salida para Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones</i>	49
Tabla 28. <i>Indicador de Responsabilidades y Cargo para Revisión de Trabajo y Liquidación del Siniestro</i>	49
Tabla 29. <i>Información de Entrada para Revisión de Trabajo y Liquidación del Siniestro</i>	50

Tabla 30. <i>Descripción de Actividades para Revisión de Trabajo y Liquidación del Siniestro</i>	51
Tabla 31. <i>Información de Salida para Revisión de Trabajo y Liquidación del Siniestro</i>	52
Tabla 32. <i>Indicador de Responsabilidades y Cargo para Proceso de Facturación</i>	52
Tabla 33. <i>Información de Entrada para Proceso de Facturación</i>	53
Tabla 34. <i>Descripción de Actividades para Proceso de Facturación</i>	54
Tabla 35. <i>Información de Salida para Proceso de Facturación</i>	55
Tabla 36. <i>Indicadores de Gestión</i>	56

RESUMEN

La presente investigación denominada “Gestión por Procesos en una Latonería en la Ciudad de Cuenca” tiene como objetivo principal la propuesta de un modelo de gestión por procesos. La cual, para ser llevada a cabo, se requirió del levantamiento de información, conocer la estructura organizacional, los procesos que mantienen, su historia y el tipo de clientes que sostiene dicha empresa. Como resultado se obtuvo que, la empresa a pesar de estar situada alrededor de casi 20 años en el mercado de la ciudad de Cuenca; no mantiene sus procesos claramente definidos. Lo que ha generado una alta rotación de personal y dificultades de comunicación dentro de la empresa, esto ha provocado también, no poder tomar decisiones claras y modificar sus procesos para alcanzar el mejoramiento en sus operaciones. En conclusión, la presente investigación, busca brindar una herramienta que permita conocer los procesos de la empresa, quienes interactúan en cada operación, los requerimientos o documentos necesarios, todo esto con el fin de proponer una mejora en la gestión para la empresa.

Palabras clave: Gestión por procesos, mejora continua, análisis FODA, diagramas de gestión, diagrama causa efecto, calidad, servicio.

ABSTRACT

The main objective of this research called "Process Management in a Brassware Factory in the city of Cuenca" is the proposal of a process management model. In order to carry it out, it was necessary to gather information, to know the organizational structure, the processes they maintain, their history and the type of clients that the company has. As a result, it was obtained that, despite being located for almost 20 years in the market of the city of Cuenca, the company does not maintain its processes clearly defined. This has generated a high personnel turnover and communication difficulties within the company, which has also caused not being able to make clear decisions and modify its processes to achieve improvement in its operations. In conclusion, this research seeks to provide a tool that allows to know the processes of the company, who interact in each operation, the requirements or necessary documents, all this in order to propose an improvement in the management of the company.

Keywords: Process management, continuous improvement, SWOT analysis, management diagrams, cause and effect diagram, quality, service.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca brindar una herramienta de apoyo en la gestión de los procesos en una latonería en la ciudad de Cuenca, considerando principalmente tres aspectos de estudio.

En el capítulo 1, se conocerá cómo se encuentra la empresa actualmente, quiénes son los clientes que mantienen; sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; el tipo de materiales y herramientas que emplean y los procesos que tienen en cada etapa de sus operaciones.

En el capítulo 2, realiza la fundamentación teórica para conocer qué es una gestión por procesos, especificando conceptos básicos como la planificación, realización, el cómo actuar y controlar durante una actividad. Presentando herramientas como son los diagramas de flujo, diagramas de Ishikawa. Identificando este proceso gracias a la evolución que ha tenido la gestión por procesos como los beneficios que brinda y también las dificultades que pueden presentarse durante una gestión.

En el capítulo 3, se analiza la situación que presenta la empresa actualmente mediante la utilización de herramientas como, diagramas de flujo y diagramas Ishikawa. Con el objetivo de proponer un manual de gestión para la latonería cuencana en estudio.

CAPÍTULO 1

1. LA ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo presenta una descripción de la organización dentro de una latonería, la misma que está ubicada en la ciudad de Cuenca. Esto mediante el conocimiento de su trayectoria, la misión y visión de la empresa, describiendo los servicios que brinda. Se analiza las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, con ello se realiza una propuesta de estrategias, a través de la realización de un FODA Cruzado. Finalmente, para conocer los procesos de la organización, se generarán diagramas de flujo y la realización del análisis de la Cadena de Valor propuesta por Michael Porter, con el objetivo de conocer a profundidad la gestión de la empresa objeto de estudio.

1.1 Descripción de la Empresa

Es una empresa dedicada a la prestación del servicio de reparación de vehículos, automotores, carrocerías y pintura en la ciudad de Cuenca, cuenta con una experiencia de alrededor de 20 años en el arte de la latonería y pintura; teniendo como a sus principales clientes las aseguradoras, asesores de seguros y clientes habituales que visitan las instalaciones. Tal como se visualiza en la figura 1.

Figura 1

Aseguradoras con las que Labora el Taller























Nota: La figura presenta las aseguradoras con las cuales se mantienen convenio.

Para el desarrollo de sus actividades, la empresa cuenta dentro de sus instalaciones con equipos y herramientas de alta calidad que permiten desarrollar de la mejor manera

sus operaciones; ofreciendo calidad y garantía en sus trabajos. Tal como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1
Tabla de Herramientas y Equipos

Herramientas y Equipos	Gráficas	Herramientas y Equipos	Gráficas
Martillos		Dados Hexagonales	
Herramientas varias		Máquina Spot	
Taladro		Soldadora TIC	
Pulidora		Gato Hidráulica	
Llaves		Cabina de Pintura	
Soldadora de Hidrógeno		Thinner	
Compresor		Elevadora	
Lijas varias		Desengrasante	
Cintas		Masilla	
Mesa de Enderezado		Cafetera	

Nota: Listado de herramientas y equipos utilizados en la latonería.

1.2 Misión, Visión

La misión de la empresa es ofrecer seguridad y confort de los clientes, por la innovación en los servicios, desarrollo de proceso, la más alta profesionalidad, respeto por el medio ambiente, calidad, honestidad, política de precios justos, buscando que se capaz de ofrecer y cubrir las expectativas o necesidades de todos nuestros clientes haciéndoles sentir a gusto y conformes con los servicios recibidos promoviendo una cultura líder de formación, concienciación y sensibilidad de los conductore. Conjugando que todos los que participen en la empresa se sientan orgullosos, donde se puedan realizar sus metas personales acordes y compartibles con los objetivos de la empresa combinando nuestros valores de empresa, adecuado nuestros procesos a las diversas necesidades del mercado, y aprovechando eficientemente los recursos de la misma.

La visión es: Como centro de servicio automotriz; tener una visión clara de lo que se esperar llegar con la misión dada a la empresa. Esto nos impulsa a lograrlo, gracias a los más de 20 años de experiencia. La madurez de la empresa, ha ayudado a dar la excelencia en el servicio, convirtiendo en un centro automotriz único, con referencia a la buena atención especializada, en tema de servicios automotrices de los vehículos de nuestro cliente.

La misión y visión actual de la empresa, tiene sin ser actualizada, alrededor de 10 años por lo que se propone una actualización. Misma que se propone a continuación:

Misión:

La empresa busca proporcionar servicios de latonería y pintura automotriz, que superen las expectativas de nuestros clientes. Mediante la innovación constante, la excelencia profesional, la integridad y la sostenibilidad ambiental. Nos comprometemos a ofrecer precios justos y transparentes; creando un ambiente sostenible con nuestros colaboradores, los mismos sintiéndose orgullosos de la empresa por que realizan. Y para nuestros clientes sientan una gran satisfacción por el trabajo realizado. A su vez nos adaptaremos a las necesidades cambiantes del mercado de la ciudad de Cuenca para poder utilizar eficientemente nuestros recursos y brindar resultados excepcionales en cada una de las reparaciones realizadas.

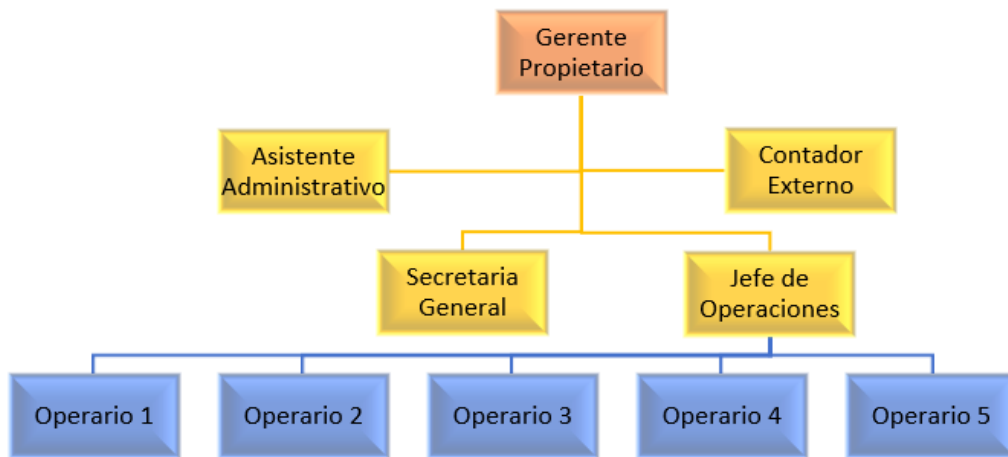
Visión:

La empresa, para sus próximos cinco años busca convertirse en uno de los principales centros automotrices, especializados en latonería y pintura, destacándose como uno de los referentes dentro de la ciudad de Cuenca en esta área. Comprometidos en brindar, servicios de la más alta calidad, enfocándonos en la satisfacción y fidelización de nuestros clientes. Logrando ser reconocidos gracias a los buenos estándares establecidos; logrando así la excelencia y dedicación en el cuidado automotriz, manteniendo altos estándares de servicio y una relación sólida con nuestra clientela.

1.3 Organigrama de la Empresa

Figura 2

Organigrama de la Empresa



Nota: Diagrama proporcionado por la empresa.

1.4 Análisis del Entorno

Para el presente análisis, se lo realizará mediante la utilización de la herramienta PEST, como lo indica a continuación. La cual, abarca los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, es una herramienta analítica utilizada para comprender el entorno externo en el que operan las organizaciones y sus implicaciones estratégicas (Johnson et al., 2020).

Factores Políticos

Políticos gubernamentales. - en la actualidad los procesos que se tienen que seguir, para poder desarrollar la actividad de la empresa. No poseen una regulación específica, solamente las establecidas para toda industria por del análisis que realiza el Gobierno

Autónomo Descentralizado (GAD) de Cuenca mediante su Comisión de Gestión Ambiental.

Procesos de constitución. - en el caso específico de las latonerías son establecidas o fundadas por personas naturales con un carácter de licencia tipo artesanal. Logrando con ello pertenecer al gremio artesanal.

Factores Económicos

Crecimiento de la industria. - gracias al aumento sustancial de la compra y venta de vehículos y automotores dentro de la provincia del Azuay según lo indica Herembás, 2024 en su reportaje en diario el Mercurio, que a pesar de una caída nacional de la venta de vehículos en el año 2023 de un 2% con relación al año 2022. La provincia del Azuay ha tenido un aumento del alrededor de casi 1000 unidades vendidas, con relación al 2022. Esto ha generado el aumento de talleres de latonería significativamente, generando con ello un alto flujo de trabajo.

Poder adquisitivo de los consumidores. - a considerar la situación actual que se vive, la mayor parte de la población sostiene que. Para poder realizar un servicio de reparación de su vehículo en caso de colisión, lo realizan a través de un seguro o póliza de accidente. En caso de no poseer un seguro. Se busca la mejor opción económica para reducir el costo que este pueda tener.

Factores Socioculturales

Comportamientos y tendencias sociales. - con el aumento de talleres dedicados a esta actividad, los empresarios buscan dar la mejor calidad en su servicio. Buscando dar las mejores opciones, calidad precio para el cliente en relación al daño que puede tener el vehículo.

Demografía. – la clientela que mantiene el taller es de un nivel económico medio en adelante. Lo que lleva a tener vehículos de una gama medio y alta.

Actitudes hacia la sostenibilidad. – el cuidado ambiental es algo que actualmente en todas las industrias intentan mantener, y en el caso de latonerías no es la excepción. Acogiéndose a normativas ambientales dadas por la Comisión Ambiental del GAD de Cuenca.

Factores Tecnológicos

Avances tecnológicos en reparación de carrocería. - para ser competitivos las empresas dedicadas a este arte. Buscan estar capacitadas en la reparación y técnicas de pintura, que permitan el desarrollo eficaz del trabajo, como en la mejora de la calidad en sus proyectos.

Automatización. – por el tipo de taller que se maneja para este estudio, la automatización no se considera. Debido a que, se perdería la esencia de ser un arte realizado a base del esfuerzo físico y fuerza bruta.

1.5 Descripción del Servicio

Para una latonería, su principal actividad radica en reparar y embellecer vehículos automotores. Siendo los servicios que más se ofertan los siguientes:

En latonería:

-Reparación de la carrocería: ocasionadas por abolladuras, golpes y deformaciones dadas en las láminas en un grado de daño leve a moderado.

Figura 3

Proceso de Reparación



-Soldadura y reemplazo de piezas: proceso que se llevan a cabo, si los elementos presentan un daño superior al que se recomienda la reparación del área afectada. Por lo cual se recomienda el cambio de la pieza o elemento afectado.

Figura 4
Proceso de Soldado



-Calibraciones y ajustes en la carrocería: esto es, lograr la correcta alineación o armonía con las líneas de fabrica del vehículo. Logrando así conservar la silueta del automotor.

Figura 5
Proceso de Calibraciones y Ajuste



En pintura:

- Preparación de superficies: se prepara la superficie, para posterior aplicación de pintura.

Figura 6
Preparación de Superficie



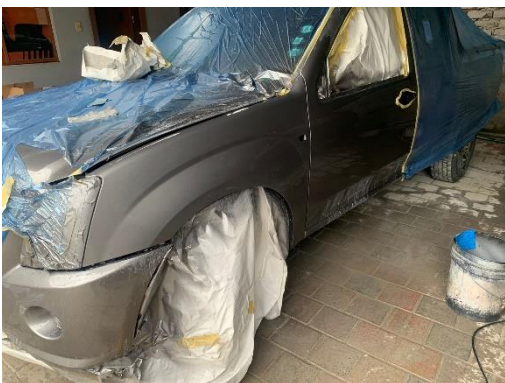
-La colorimetría: es el proceso de mezclar la pintura para conseguir la tonalidad de color original del vehículo.

Figura 7
Proceso de Colorimetría



-Pintura: aplicación del color asignado al vehículo, dentro de la superficie requerida.

Figura 8
Pintado de la Superficie Reparada



Estos servicios, se brindan tanto a vehículos que poseen seguro, como al público en general.

1.6 Análisis FODA de una Latonería de la Ciudad de Cuenca

Fortalezas

1. Adecuada maquinaria y equipo para desempeño del trabajo.
2. Buen ambiente de trabajo.
3. Buena atención al cliente.
4. Garantía en el trabajo realizado.
5. Amplia trayectoria del negocio.
6. Posee una mano de obra calificada.
7. Alianzas laborales con aseguradoras.
8. Pertenecer al gremio artesanal de Cuenca.
9. Cumplimiento con normativa ambiental dada por GAD Cuenca.

Oportunidades

1. Aumento del parque automotor.
2. Nuevas alianzas con proveedores de repuestos automotrices.
3. Nuevos convenios con aseguradoras.
4. Capacidad de ser una escuela artesanal.
5. Posibilidad de apertura de sucursales dentro de la ciudad de Cuenca.

Debilidades

1. Mal manejo de inventario y espacios.
2. Problemas en la ubicación en donde se encuentra el taller.
3. Mala organización en las áreas de trabajo.
4. Falta de comunicación interna.
5. Espacio reducido en las instalaciones.

Amenazas

1. Implementación de nuevas políticas medioambientales por parte del GAD.
2. Creación de nuevos talleres dedicados a la latonería y pintura.
3. Cambio en la razón social de la empresa.
4. Escases de mano de obra calificada dentro de la ciudad de Cuenca.
5. Dependencia productiva de pocas aseguradoras.

De acuerdo a Ocampo et al. (2019), el talento humano es un componente esencial que permite a la organización destacarse con ventaja sobre la competencia. En realidad, es importante prestar una atención más precisa a la forma en que reaccionan frente a las estructuras que las entidades ponen en marcha, y es imperioso que estas dimensiones sean completamente adaptables, es decir, que puedan ajustarse con facilidad a cualquier cambio. Entonces, es importante conocer la influencia de la conducta de las personas en los procesos organizacionales para poder prevenir las que puedan impactarlos negativamente y favorecer aquellas que pueden contribuir a la excelencia de los procesos productivos, relaciones interpersonales y, por ende, el clima de negocios.

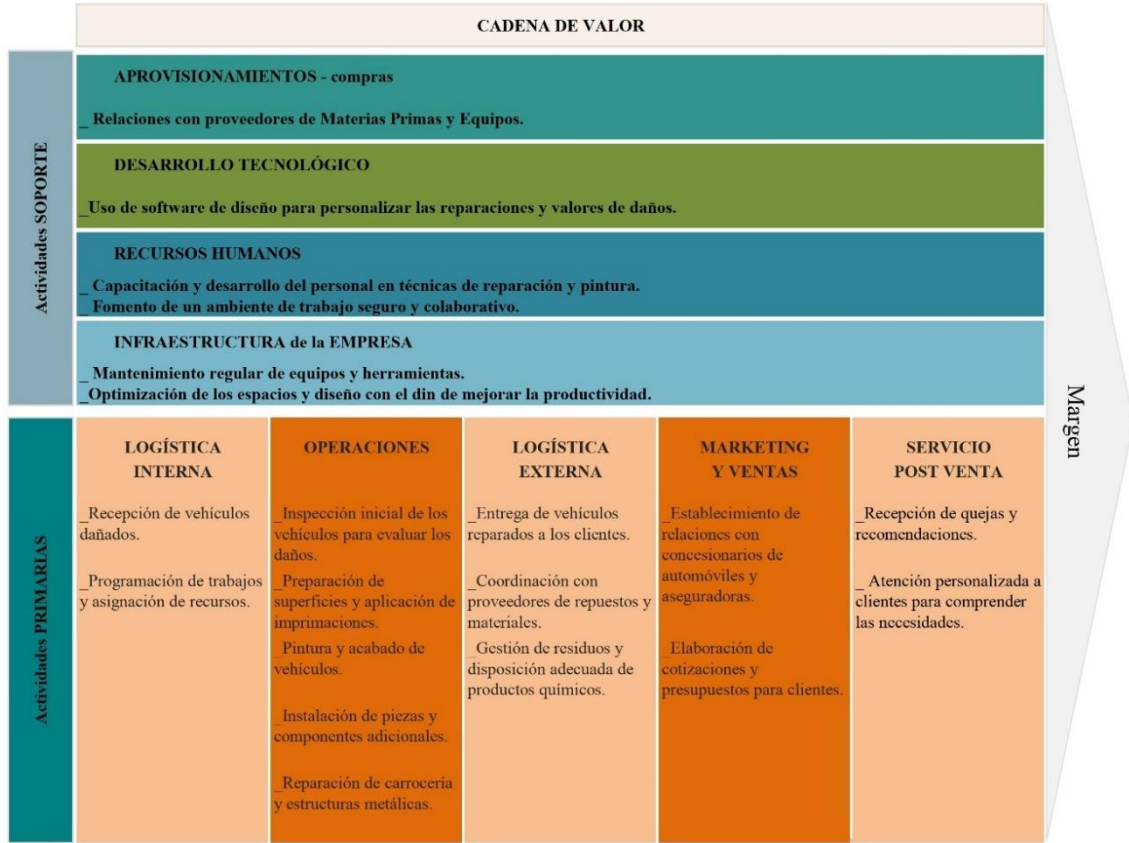
1.6.1 FODA Cruzado

Tabla 2
FODA Cruzado

		FORTALEZAS	DEBILIDADES		
<u>FODA CRUZADO DE UNA LATONERÍA EN LA CIUDAD DE CUENCA</u>		F1	Adecuada maquinaria y equipo para desempeño del trabajo.	D1	Mal manejo de inventario y espacios.
		F2	Buen ambiente de trabajo.	D2	Problemas en la ubicación en donde se encuentra el taller.
		F3	Buena atención al cliente.	D3	Mala organización en las áreas de trabajo.
		F4	Garantía en el trabajo realizado.	D4	Falta de comunicación interna.
		F5	Amplia trayectoria del negocio.	D5	Espacio reducido en las instalaciones.
		F6	Posee una mano de obra calificada.		
		F7	Alianzas laborales con aseguradoras.		
		F8	Pertenecer al gremio artesanal de Cuenca		
		F9	Cumplimiento con normativa ambiental dada por GAD Cuenca.		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRETEGIAS DO			
O1 Aumento del parque automotor.		E1- Diversificación de servicios: Considera la posibilidad de convertirse en una escuela artesanal para aprovechar la demanda de capacitación en el sector automotriz. Esto permitirá generar ingresos adicionales y posicionarte como líder en la formación de talento en el área. E2- Responsabilidad ambiental: Cumplimiento de la normativa ambiental establecida por el GAD Cuenca y comunicar las prácticas sostenibles a los clientes. Esto ayudará a diferenciar como un negocio comprometido con el medio ambiente y atraer a clientes que valoran la responsabilidad corporativa.			
O2 Nuevas alianzas con proveedores de repuestos automotrices.	F1,F2,F3,F5,F6,				
O3 Nuevos convenios con aseguradoras.	O1,O2,O3				
O4 Capacidad de ser una escuela artesanal.					
O5 Posibilidad de apertura de sucursales dentro de la ciudad de Cuenca.	F7,F8,F9,F5,F6,O4,O5				
		D1,D3, D4, D5, O1, O2, O3. E3- Solicitar una línea de crédito: que permita la contratación de una sistema de manejo de inventario. Que se buscaría solventar por medio de aumento del parque automotriz y como de la búsqueda de los nuevos convenios.			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA			
A1 Implementación de nuevas políticas medioambientales por parte del		E4-Implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP) para optimizar los procesos internos, así como la adopción de tecnologías de escaneo y pintura de última generación para ofrecer resultados más precisos y rápidos. E5- Adicionar servicios de reparación y personalización de vehículos, como vinilado, pulido y detailing, con el objetivo de atraer a nuevos segmentos de clientes.			
A2 Creación de nuevos talleres dedicados a la latonería y pintura.	F1,F2,F3,F4,				
A3 Cambio en la razón social de la empresa	F5, F6,				
A4 Escases de mano de obra calificada dentro de la ciudad de Cuenca.	F7, F8, F9, A1,				
A5 Dependencia productiva de pocas aseguradoras.	A2, A3, A4, A5				
		D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5 E6- Delimitar módulos o áreas para que cada operario pueda desarrollar sus actividades. E7- Socializar los niveles de jerarquía que mantiene la empresa. Con el fin de poder dirigirse a la persona adecuada para obtener una solución al requerimiento.			

1.7 Cadena de Valor

Tabla 3
Cadena de Valor



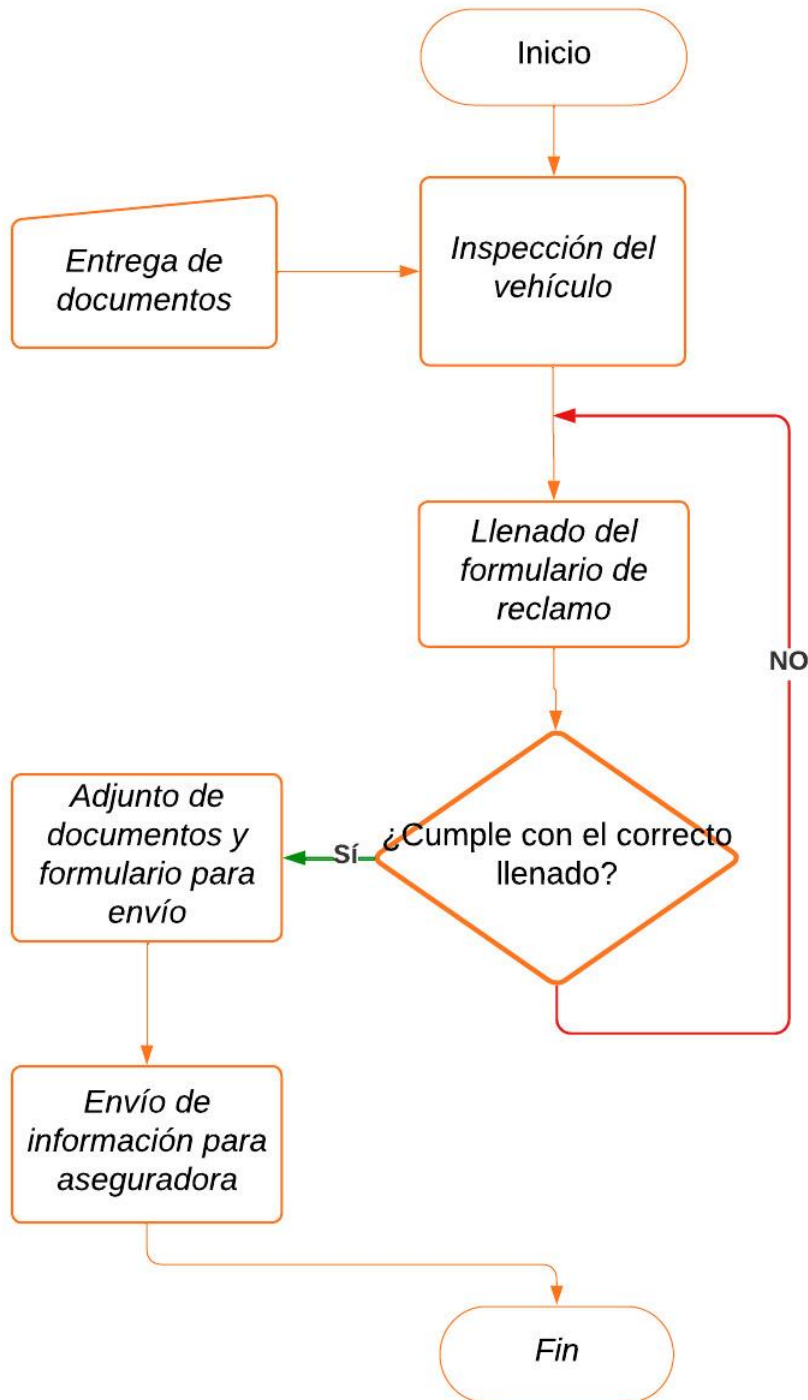
Nota: Cuadro de Cadena de Valor enfoque en Diagrama de Porter.

1.8 Diagrama de Flujo

1.8.1 Diagrama de Flujo - Inspección

Figura 9

Diagrama de Flujo Inspección

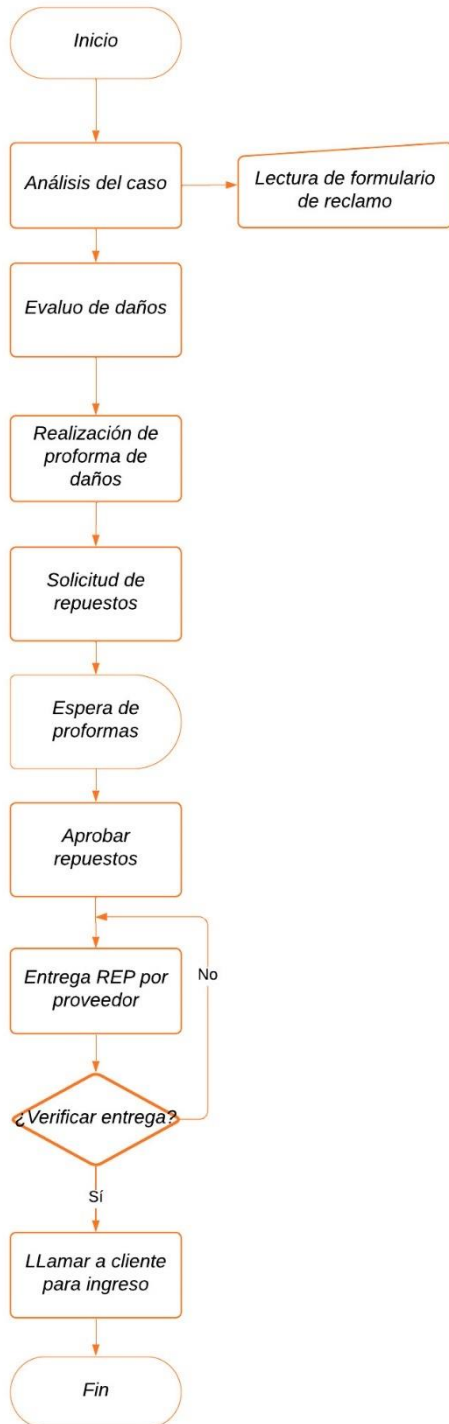


Nota: Proceso de inspección para reclamo al seguro de un vehículo.

1.8.2 Diagrama de Flujo – Proforma de Daños

Figura 10

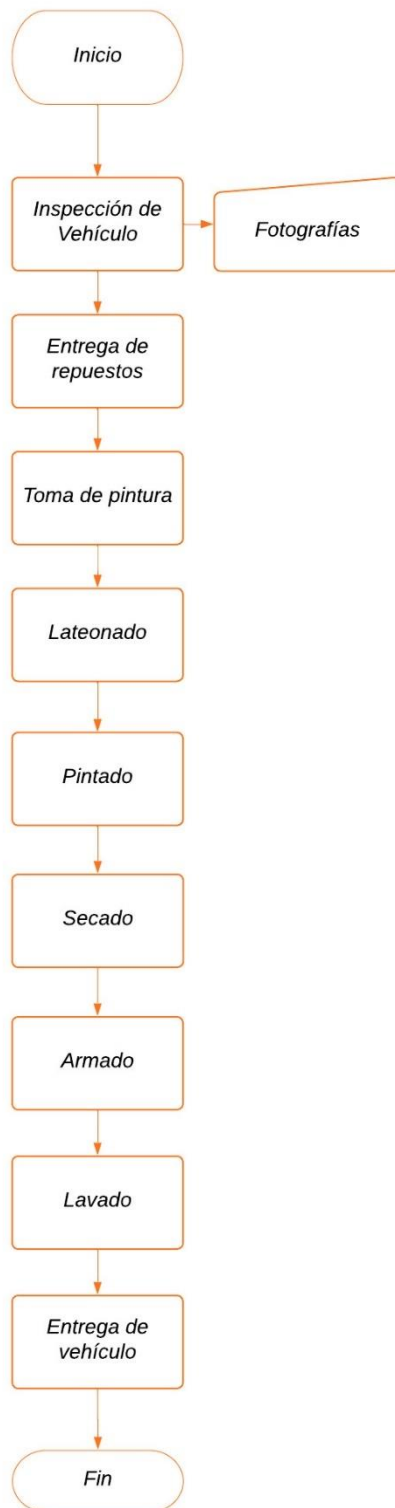
Diagrama de Flujo Realización de Proforma de Daños



1.8.3 Diagrama de Flujo – Procesos de Reparación

Figura 11

Diagrama de Flujo del Proceso de Reparación



CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se detalla factores teóricos, referentes a la gestión por procesos, especificando conceptos básicos acerca de planificar, el hacer, actuar y controlar; durante un proceso. A su vez herramientas como diagramas de flujo, diagramas de Ishikawa, ciclo de Deming entre otros. Conociendo todo aquello por medio de la evolución que se ha dado a lo largo del tiempo y los beneficios, alcances, dificultades que pueden presentarse durante una gestión por procesos.

2.1 Definición y Conceptos de la Gestión por Procesos

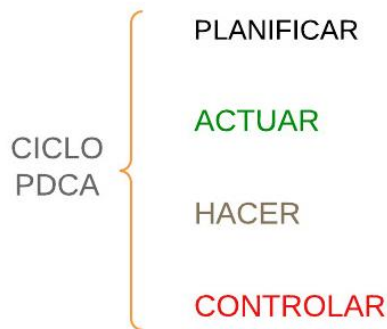
En la actualidad, las empresas están optando por manejarse en función de procesos aplicando con el Business Process Management (BPM) o gestión por procesos, según cita Martín-Navarro (2018); quien hace referencia a lo indicado por Kohlbacher (2010), quienes señalan que un proceso BPM busca un enfoque de organización enfocado en el análisis, mantenimiento y control de los procesos de un negocio. Esto lo señala también Ruiz-Fuentes (2014), que la gestión por procesos se refiere a la planificación, implementación y control de los procesos de negocio para lograr mejoras en la eficiencia y efectividad de la organización.

La aplicación de la gestión por procesos debe llevarse de manera continua dentro de las empresas; para poder evitar como indica Montesinos González (2020) que las empresas presentan situaciones de deficiencias, unas de las más comunes es la falta de control, errores en la realización de tareas; todo ello conlleva que, para tomar una decisión, la misma no sea la idónea para solventar una dificultad presentada; perjudicando la productividad y eficiencia que puede tener la empresa. Pues para poder elevar la productividad, calidad, se tiene que exigir un gran esfuerzo con el fin de conseguir la mejora continua. La misma puede ser implementada por medio de equipos y herramientas nuevas, mejora de calidad de materiales, hasta inclusive se puede influenciar en la distribución de la planta.

En este proceso de ciclo de la mejora existe algunos modelos que puede ser utilizados. Uno de ellos es el Ciclo de Mejora de Deming que también es conocido como

Ciclo PDCA, por sus siglas en ingles que significan: planificar (plan), hacer (do), verificar (check) y actuar (act). En el cual consta de 4 pasos que son:

Figura 12
Ciclo PDCA



Nota: Ciclo de Deming (1939).

- Planificar: Según lo indica Escobar (s. f.), se deben de identificar los objetivos y procesos que necesitan ser mejorados. Se establecen metas claras y se desarrollan planos detallados para alcanzar esas metas.

- Hacer: Este punto, se toma un plan de acción recopilando datos para poder generar un análisis. Esto se tiene que ir ejecutar de una manera controlada, siendo recomendado por (Escobar, s. f.)

- Verificar: Es el proceso con una comparación entre los objetivos que se plantearon en la planificación y los resultados obtenidos de la ejecución.

- Actuar: Con los resultados de la comparación que se obtuvo se da en este punto el de tomar las decisiones de si lo planteado en el primer punto, cumplió con el objetivo o alcanzo los resultados esperados.

Para poder realizar los puntos anteriores se utilizan herramientas de ayuda tales como:

- Diagramas causa – efecto o de Ishikawa: que según Hernández (2022), este diagrama se utiliza para poder identificar posibles causas que puede generar un problema y con ello entender el verdadero origen. Ayudando a definir soluciones estables y continuas en el lapso del tiempo.

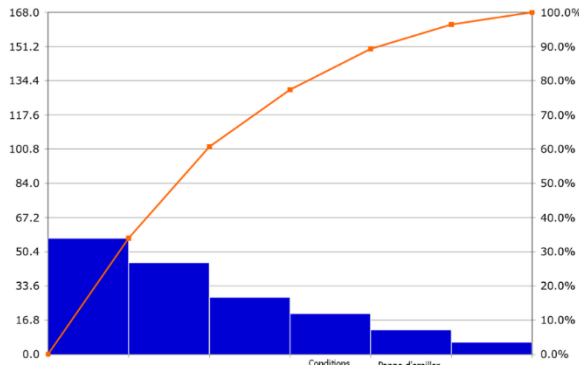
Figura 13
Diagrama Causa – Efecto



Nota: Diagrama de Ishikawa (1943).

•Diagrama de Pareto: según lo establecido por Asana (2020), indica que el 80% de las consecuencias generadas provienen del 20% de las causas. Esto sugiere que se debe priorizar en identificar las causas para lograr un cambio significativo. Y con ello tomar decisiones efectivas, esto se pueden seguir siguiendo algunos pasos para identificar los problemas, determinar sus causas, clasificarlos por el grado de importancia y generar un plan de acción centrado en el 20% de los problemas más significativos. Esto permite implementar estrategias de resolución de problemas de manera eficiente.

Figura 14
Diagrama de Pareto



Nota: Diagrama de Pareto (1896).

•Análisis FODA: según Kiziryan (2015) señala que es una herramienta donde se consideran debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta herramienta es bastante utilizada antes de generar una estrategia. Ya que primero señala los aspectos internos de la empresa para contrarrestar con aspectos externos que estén englobados al entorno que se diseña la organización. Resultado de ello se pueden tomar diferentes tipos de estrategias, estas pueden ser ofensivas que son en base a las oportunidades que se tienen, contrarrestando las debilidades. Otra es defensiva que va con la reducción de riesgos que generan las amenazas, apoyándose en las fortalezas; también se encuentran las estrategias de reorientación las cuales buscan corregir las debilidades por medio de las oportunidades que se tienen y finalmente pueden tenerse las de supervivencia que buscan fortalecer las debilidades de la empresa para sobrellevar las propias amenazas que se mantienen.

Figura 15
Análisis FODA de Albert Humphrey



Nota: Diagrama de Análisis FODA Humphrey (1960).

2.2 Origen y Evolución de la Gestión por Procesos

Uno de los principales partícipes, que dieron el origen y evolución dentro de la gestión por procesos con sus siglas en inglés BPM que significa Business Process Management. Es Taylor, quien es el responsable de proponer un análisis ordenado de las prácticas óptimas que puedan permitir el mejorar el rendimiento en lo laboral y aumentar a su vez la productividad entre los trabajadores dentro de una organización. El enfoque de Taylor abordó diversos desafíos, uno de ellos es el cómo se puede aprovechar de la

mano de obra y la maquinaria. En la baja eficiencia de los trabajadores debido a factores como la falta de motivación y la simulación en sus labores, así como la necesidad de mejorar las relaciones entre empleadores y empleados. Estas situaciones fueron vistas por Taylor y con ello utilizadas para proponer su análisis.

La gestión por procesos tiene su enfoque empresarial que se centra en buscar la mejora continua y el aumento en la eficiencia, teniendo como sus principales características la identificación, diseño, análisis y la optimización de los procesos claves dentro de una organización. Ante ello con el paso del tiempo, la gestión por procesos ha ido experimentado una evolución significativa, principalmente influenciada por diferentes corrientes de pensamiento y la presencia de nuevas necesidades dentro de las empresas.

Según lo indica López (2022) los antecedentes de la gestión por procesos pueden rastrearse hasta los principios de la Revolución Industrial, cuando las organizaciones comenzaron a buscar formas que pueden llevar a mejorar la eficiencia dentro de sus líneas productivas. Figuras tales como Taylor con su método de “gestión científica” y Ford con la "producción en cadena", fueron quienes sentaron las bases para la gestión por procesos, esto dado en enfocarse en la estandarización y optimización de las actividades laborales.

Durante el siglo XX, la gestión de la calidad comenzó a generar importancia, especialmente gracias a la contribución de figuras como Deming, Juran e Ishikawa. Estos pensadores desarrollaron metodologías tales como el Control Estadístico de Procesos (CEP) y el enfoque de Mejora Continua (Kaizen) que enfatizaban principalmente en entender y controlar los procesos. Con el fin de lograr conseguir resultados consistentes y a su vez generar una alta calidad dentro de sus productos o servicios.

Durante las décadas de los 80 y 90, nace la idea de la reingeniería de procesos, esta como una respuesta a la necesidad de un cambio radical o notorio para mejorar drásticamente las organizaciones. Hammer & Champy, (1993) ellos siendo quienes abogaron por un enfoque centrado en la revisión fundamental y el rediseño de los procesos empresariales para con todo ello obtener mejoras significativas en los rendimientos de las operaciones. Con el paso del tiempo fueron surgiendo estándares y marcos de gestión, que ayudaban proporcionando estructuras como guías para la implementación efectiva de la gestión por procesos.

Uno de los Modelos de Procesos de Negocio (BPM), se encuentra dado por las normas ISO 9000 que participan dentro de sistemas de gestión de la calidad, y a su vez está el Marco de Proceso de Capacitación de Software (CMMI) que busca mejorar los procesos de desarrollo de software. Estos puntos son dados debido a la creciente digitalización que se está viviendo actualmente y la adopción de las nuevas tecnologías de la información que se presentan en el mundo. La gestión por procesos se ha vuelto más relevante y todo ello busca ser considerado para lograr un buen desempeño dentro de las empresas. Los sistemas de gestión empresarial como Enterprise Resource Planning (ERP) los Sistemas de Automatización de Procesos o Automatización Robótica de Procesos (RPA) y las herramientas de modelos de procesos; han permitido que las organizaciones puedan monitorear y mejorar sus procesos de una manera más eficiente.

A continuación, en la figura 16 detalla una línea de tiempo, referente a la evolución de la gestión por procesos.

Figura 16
Historia Gestión por Procesos



2.3 Beneficios y Objetivos de la Gestión por Procesos

Para la gestión por procesos los beneficios y objetivos que se pueden alcanzar son los siguientes:

2.3.1 Beneficios

Mejora de la eficiencia y la productividad: La gestión por procesos permite la identificación y eliminación de actividades que pueden ser innecesarias o redundantes,

con esto se puede conducir a tener una mayor eficiencia y productividad. Esto a su vez lo señala Melão y Bessa (2019) que la implementación de la gestión por procesos en las organizaciones de fabricación. Resulta en una mejora significativa en lo que es la eficiencia operativa y la productividad.

Mejora de la calidad: Centrándose en los procesos, las organizaciones pueden identificar áreas a ser de mejorar y establecer medidas que garanticen la calidad del producto o servicio. Kusiak (2018) evidencia que, la gestión por procesos contribuye a la mejora de la calidad esto por proporcionar un marco estructurado para la identificación y solución de problemas.

Mejora en la capacidad de respuesta y flexibilidad: La gestión por procesos permite a las organizaciones busca adaptarse lo más rápidamente posible a los cambios en el entorno empresarial, esto al identificar áreas de mejora y de optimización. Según los hallazgos de Davenport (2018) las organizaciones que adoptan la gestión por procesos, se pueden considerar como las más ágiles y responden de manera más efectiva a las demandas del mercado.

Reducción de los costos: Al eliminar las actividades que son redundantes y optimizar los procesos, las organizaciones pueden reducir los costos de las operaciones. Un estudio de Taticchi et al. (2018) encontró que la implementación de la gestión por procesos resultó en generar una reducción significativa de los costos en una variedad de industrias.

Mejora en la satisfacción del cliente: Al tener un enfoque en la eficiencia y la calidad, la gestión por procesos puede mejorar la experiencia de un cliente; esto con garantizar la entrega oportuna de productos y dar servicios de alta calidad. Según un estudio de Villanueva y Pujol (2017), las organizaciones ponen en práctica el mejorar la satisfacción de sus clientes experimentan una mejora en la satisfacción del cliente. Debido a la mayor consistencia y fiabilidad en la entrega de los productos y servicios.

2.3.2 Objetivos

Identificar y documentar procesos clave: El primer objetivo de la gestión por procesos es identificar y documentar los procesos clave dentro de una organización.

Según Harrington (2017) este paso es fundamental para comprender cómo funciona la organización y dónde se pueden realizar mejoras.

Analizar y optimizar procesos: Una vez que los procesos están documentados, el siguiente objetivo es analizarlos para identificar áreas de mejora y optimización. Según Hammer y Stanton (2019) este análisis puede incluir la identificación de cuellos de botella, actividades redundantes o ineficientes.

Establecer medidas de desempeño: La gestión por procesos busca establecer medidas de desempeño claras y medibles para evaluar la eficacia de los procesos. Según los hallazgos de Melão y Bessa (2019) estas medidas pueden incluir indicadores clave de rendimiento conocidos por sus siglas (KPI) que ayudan a monitorear el progreso hacia los objetivos organizacionales.

Implementar mejoras continuas: La gestión por procesos es un enfoque continuo que busca impulsar mejoras constantes en los procesos organizacionales. Según Harrington (2017) esto implica la implementación de cambios basados en el análisis de procesos y la retroalimentación recibida de los empleados y clientes.

Promover la cultura de mejora continua: Finalmente, la gestión por procesos busca fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Según los hallazgos de Hammer y Stanton (2019) esto implica involucrar a todos los niveles de la organización en la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de soluciones.

2.4 Alcance y Limitaciones de una Gestión por Procesos

La gestión por procesos es un enfoque que busca generar una mejora de la eficiencia y la efectividad de una organización al centrarse en sus procesos internos. Sin embargo, como cualquier enfoque, posee sus alcances y limitaciones.

2.4.1 Alcances de la Gestión por Procesos

- Ayuda a definir los objetivos que se pueden desear alcanzar acorde a los términos del cliente, lo que permite orientar los procesos para mejorar la calidad, es decir, buscar la satisfacción de las necesidades y expectativas que se buscar poseer.

- Busca facilitar el poder identificar los procesos y el papel que tienen los clientes en la entrega del servicio.

-Genera un aumento en la productividad, genera una diferencia en la empresa, aumentar la rapidez en el servicio, y ahorrar dinero.

2.4.2 Limitaciones de la Gestión por Procesos

-Puede ser considerada demasiado rígida y ello con ello no permitir la adaptación a nuevas situaciones.

-Puede centrarse demasiado en la eficiencia y no permitir la innovación o mejora continua.

-Puede tender a ser enfocada solamente en los procesos internos de la organización y no en las necesidades externas o del cliente.

-Puede llevarse a ser un sistema demasiado jerárquico y esto generar una deficiencia en la comunicación efectiva con el resto de niveles de la organización.

- Puede no ser modernizada acorde a las nuevas tecnologías y herramientas. Que tiene el mercado.

- La falta de liderazgo visible, puede limitar la capacidad de la organización para motivar y comprometer a los miembros del equipo de trabajo.

CAPÍTULO 3

3. MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

En el presente capítulo, se presentará un manual de gestión por procesos. Tomando como principio los procesos actuales de la empresa; el análisis de algunos problemas presentes representados mediante diagramas de Ishikawa y posteriormente plantear un el manual de gestión con sus respectivos diagramas y con los aspectos a considerar en cada una de las operaciones a realizar. Para finalizar con la recomendación de algunos indicadores de gestión que pueden ser considerados para su implementación.

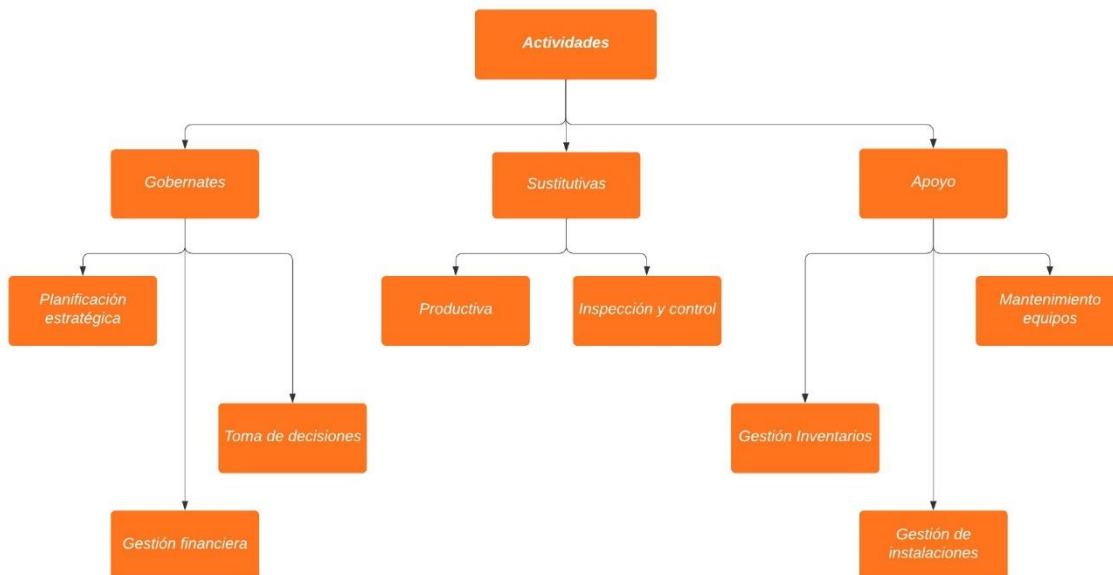
3.1 Levantamiento de los Procesos Actuales

La información detallada en la figura 17 de este punto, fue realizada mediante diálogos con el gerente propietario de la empresa; quien señaló los aspectos principales acorde a su actividad.

3.1.1 Diagrama de Flujo

Figura 17

Diagrama de Flujo de la Empresa



3.1.2 Diagrama de Ishikawa

Para realizar los diagramas de Ishikawa, se centró en 3 problemas principales, detallados a continuación.

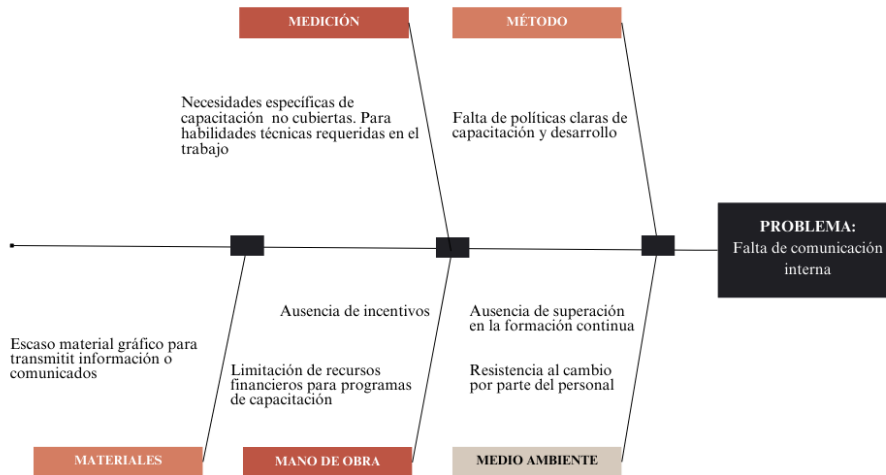
Problema 1: Ineficiencia dentro del flujo de trabajo.

Figura 18
Ineficiencia Dentro del Flujo de Trabajo



Problema 2: Ineficiencia dentro del flujo de trabajo.

Figura 19
Ineficiencia Dentro del Flujo de Trabajo



Problema 3: Gestión financiera inadecuada.

Figura 20

Gestión financiera inadecuada



3.2 Manual de Gestión

Es la realización de generar una herramienta de ayuda, que permita a la empresa. Gestionar sus actividades de una manera más simple; buscando descartar los errores que se pueden presentar dentro del desarrollo de las actividades.

3.2.1 Planificación

El proceso de planificación, fue desarrollándose por medio de conocimiento que se obtuvo acerca de la empresa; con el fin de poder cubrir las necesidades que presenta.

3.3 Propuesta de Modelo de Gestión por Procesos

A continuación, se detallará un modelo para la gestión. En el cual se toman en cuenta aspectos como: responsable, requisitos necesarios para el desarrollo de actividades, para quien o quienes interactúan en la actividad entre otros aspectos considerados.

3.3.1 Proceso de Inspección

OBJETIVO

Inspección inicial del siniestro con asegurados/beneficiario y afectados.

ALCANCE

Este procedimiento se aplicará, para el área gerencial en lo coincidente a la planificación estratégica.

RESPONSABILIDADES

Tabla 4

Indicador de Responsabilidades y Cargo para Inspección

Cargo o puesto	Responsabilidades
Auxiliar Administrativo. Jefe de Taller.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con lo dispuesto en este documento.• Recibir documentos para trámites pertinentes al seguro.• Informar todo lo relativo al seguro, para su respectivo análisis.• Tener amplio conocimiento del estatuto y reglamento interno de la latonería.• Realizar fotografías claras de los vehículos y los daños correspondientes.• Fotografiar documentos (Cédula, licencia y matrícula)

DEFINICIONES IMPORTANTES

Inspección: Según la real academia española, es la acción y efecto de inspeccionar.

Aseguradora: Lo indicado por la real academia española, es una persona o de una compañía: Que asegura a una persona o a una empresa de las consecuencias de un riesgo mediante un seguro.

INFORMACIÓN DE ENTRADA

Tabla 5

Información de Entrada para Inspección

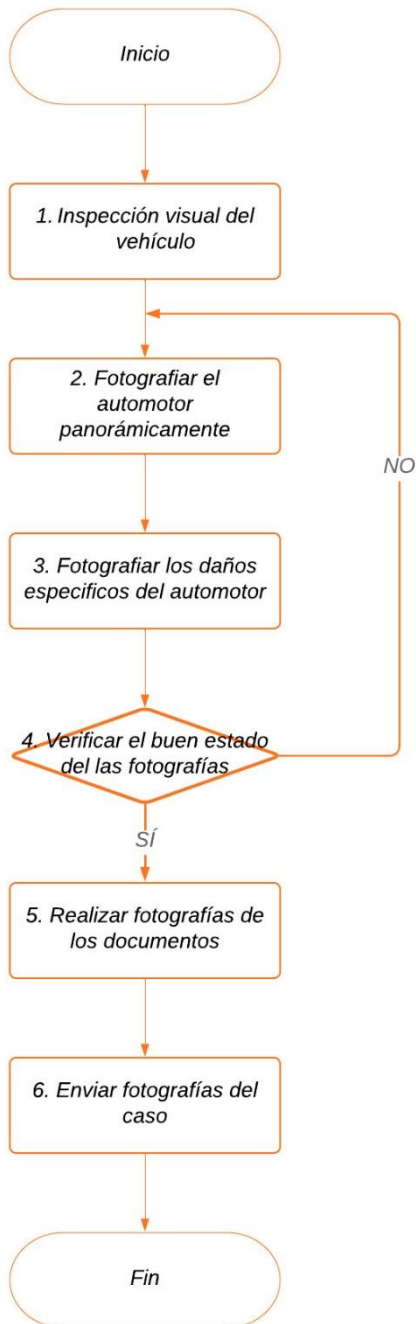
Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de entrada	Carácter de los datos	Conservación
Notificación de Seguro	Asegurado	Asegurado - Afectado	Inspección de reporte siniestro	Personal de autorizado	Proceso para la aprobación de siniestro.

ESPECIFICACIONES

a. Diagrama de flujo del procedimiento

Figura 21

Diagrama de Flujo para Inspección



b. Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Tabla 6

Descripción de Actividades para Inspección

Número de actividad	Descripción
1.	Inspección visual por parte del encargado del taller.
2.	Realizar la toma de fotografías panorámicas del automotor. (10 principales) <ul style="list-style-type: none">- Frontal- Posterior- Laterales LH y RH.- Diagonales del automotor (4 en total).- Kilometraje.- Placa de chasis.
3.	Realizar fotografías de los daños que presentan acorde al siniestro ocurrido. (Sin límite de fotografías) Nota: En caso de cambio de repuestos; se recomienda tomar fotografía de la marca que se encuentra colocado en el vehículo.
4.	Revisar si las fotografías tomadas tanto de las panorámicas y de los daños. Se encuentren claras y visibles los daños.
5.	Realizar fotografías de documentos tanto de asegurado/beneficiario y afectado. <ul style="list-style-type: none">- Matricula original.- Cédula del propietario.- Licencia de quien conducía el vehículo. Nota: En caso de que el vehículo o automotor, se encuentre a nombre de empresa, se solicitara el RUC de la misma. Y en caso de encontrarse a nombre de otra persona, se solicitará contrato de compra y venta o fotografías del propietario del automotor.
6.	Envió de todas las fotografías del caso. A la secretaria para su posterior envío al seguro pertinente.

INFORMACIÓN DE SALIDA

Tabla 7

Información de Salida para Inspección

Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de salida	Carácter de los datos	Conservación
Información básica de las partes involucradas	Auxiliar Administrativo. Jefe de Taller.	Aseguradora	Información	Personal autorizado	N/A

3.3.2 Proceso de Toma de Información a las Partes Involucradas

OBJETIVO

Tomar la información del asegurado y en caso de ser requerido del afectado o afectados.

ALCANCE

Este procedimiento se aplicará, para el área gerencial en lo coincidente a la planificación estratégica.

RESPONSABILIDADES

Tabla 8

Indicador de Responsabilidades y Cargo para Toma de Información

Cargo o puesto	Responsabilidades
Auxiliar Administrativo. Jefe de Taller.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con lo dispuesto en este documento.• Recibir documentos para trámites pertinentes al seguro.• Informar todo lo relativo al seguro, para su respectivo análisis.• Tener amplio conocimiento del estatuto y reglamento interno de la latonería.• Recolectar la información requerida e indispensable.

DEFINICIONES IMPORTANTES

Recolectar: Según la real academia española, es la acción de recopilar.

INFORMACIÓN DE ENTRADA

Tabla 9

Información de Entrada para Toma de Información

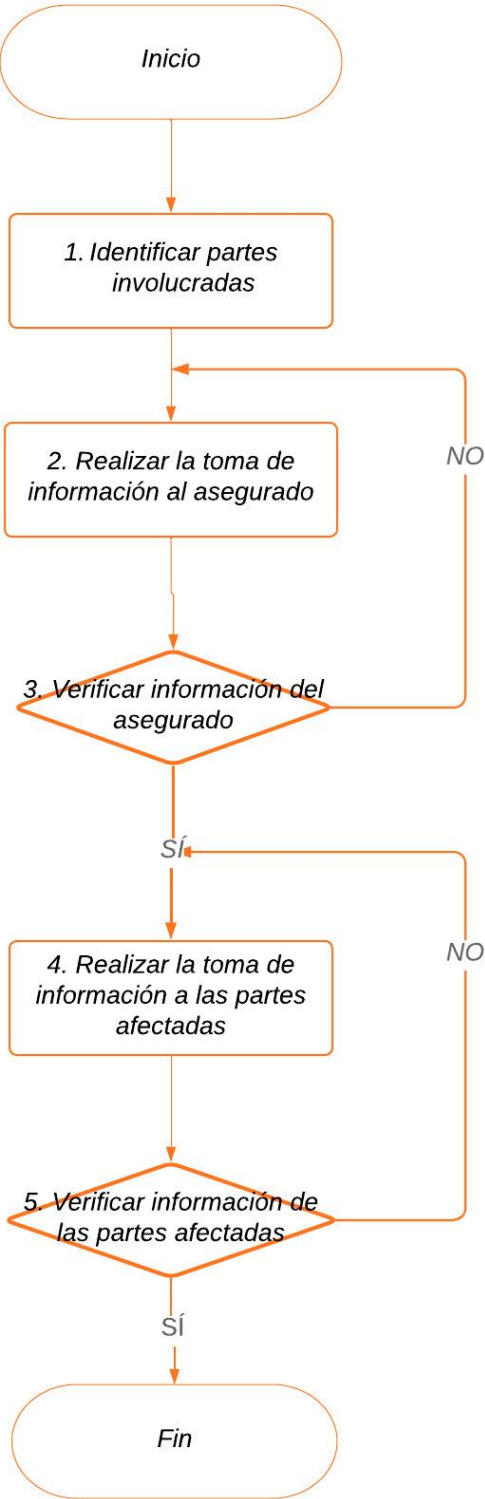
Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de entrada	Carácter de los datos	Conservación
Notificación de Seguro	Asegurado	Asegurado - Afectado	Información partes involucradas	Personal autorizado	Proceso para la aprobación de siniestro.

ESPECIFICACIONES

a. Diagrama de flujo del procedimiento

Figura 22

Diagrama de Flujo para Toma de Información



b. Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Tabla 10

Descripción de Actividades para Toma de Información

Número de actividad	Descripción
1.	Identificar las partes involucradas. (Asegurado, afectados).
2.	Realizar la toma de información del asegurado. <ul style="list-style-type: none">- Nombres completos.- Teléfono.- Correo electrónico.
	Nota: La información será solicitada; acorde a lo requerido por el seguro que aplica.
3.	Verificar, si la información está correcta.
4.	Realizar la toma de información del o los afectados. <ul style="list-style-type: none">- Nombres completos.- Teléfono.- Correo electrónico.
5.	Verificar, si la información está correcta.

INFORMACIÓN DE SALIDA

Tabla 11

Información de Salida para Toma de Información

Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de salida	Carácter de los datos	Conservación
Información básica de las partes involucradas	Auxiliar Administrativo. Jefe de Taller.	Aseguradora	Información	Personal autorizado	N/A

3.3.3 Proceso de Llenado del Aviso de Accidente por parte del Asegurado

OBJETIVO

Llenado de aviso de accidente por parte del Asegurado. Detallando lo sucedido.

ALCANCE

Este procedimiento se aplicará, para el área gerencial en lo coincidente a la planificación estratégica.

RESPONSABILIDADES

Tabla 12

Indicador de Responsabilidades y Cargo para Llenado de Aviso de Accidente

Cargo o puesto	Responsabilidades
Auxiliar Administrativo. Secretaria.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con lo dispuesto en este documento.• Identificar el seguro correspondiente al caso.• Informar todo lo relativo al seguro, para su respectivo análisis.• Recolectar la información requerida e indispensable.

DEFINICIONES IMPORTANTES

Recolectar: Según la real academia española, es la acción de recopilar.

INFORMACIÓN DE ENTRADA

Tabla 13

Información de Entrada para Llenado de Aviso de Accidente

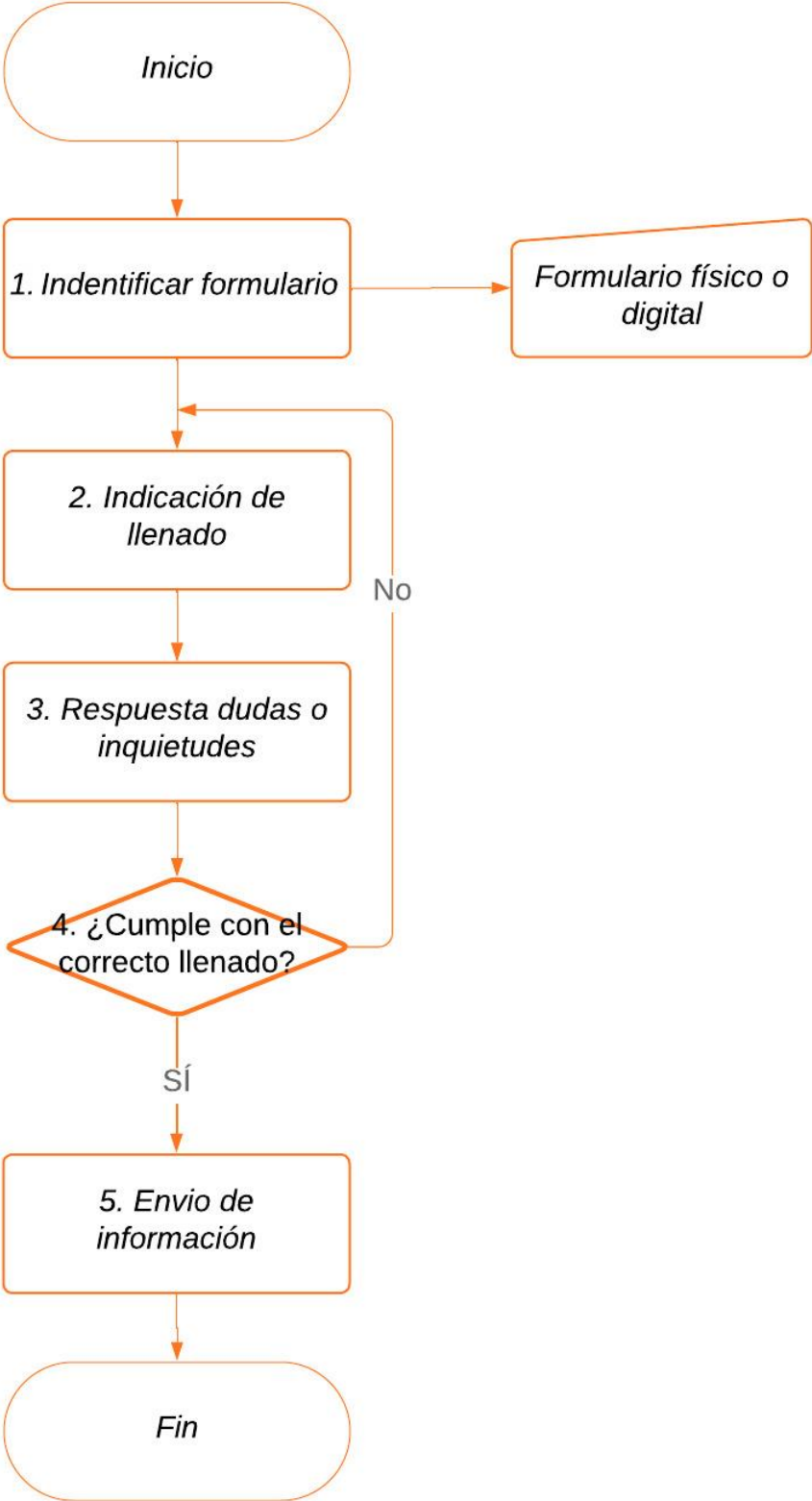
Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de entrada	Carácter de los datos	Conservación
Notificación de Seguro	Aseguradora	Asegurado - Afectado	Información - partes involucradas	Personal autorizado	Proceso para la aprobación de siniestro.

ESPECIFICACIONES

a. Diagrama de flujo del procedimiento

Figura 23

Diagrama de Flujo para Llenado Aviso de Accidente



b. Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Tabla 14

Descripción de Actividades para Llenado de Aviso de Accidente

Número de actividad	Descripción
1.	Identificar el formulario pertinente al seguro que corresponda al cliente en cuestión. Nota: Los avisos pueden ser en formato físico o digital.
2.	Indicar al asegurado la forma de llenado del formulario. Nota: Este documento, tiene que ser llenado por el asegurado o bróker autorizado.
3.	Resolver dudas o inquietudes. Respecto al llenado del aviso.
4.	Verificar el correcto llenado.
5.	Enviar al seguro la información por medio de correo. Con copia a las partes interesadas (bróker, personal del taller).

INFORMACIÓN DE SALIDA

Tabla 15

Información de Salida para Llenado de Aviso de Accidente

Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de salida	Carácter de los datos	Conservación
Informe de lo sucedido.	Auxiliar Administrativo. Secretaria.	Aseguradora	Información	Personal autorizado	N/A

3.3.4 Proceso de Envío de Información a la Aseguradora

OBJETIVO

Envío de información, para el seguro pertinente.

ALCANCE

Este procedimiento se aplicará, para el área gerencial en lo coincidente a la planificación estrategia.

RESPONSABILIDADES

Tabla 16

Indicador de Responsabilidades y Cargo para Envío de Información

Cargo o puesto	Responsabilidades
Auxiliar Administrativo. Secretaria.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con lo dispuesto en este documento.• Identificar el seguro correspondiente al caso.• Informar todo lo relativo al seguro, para su respectivo análisis.• Recolectar la información requerida e indispensable.

DEFINICIONES IMPORTANTES

Enviar: Según la real academia española, es la acción dirigir o ser llevado para algún lugar.

INFORMACIÓN DE ENTRADA

Tabla 17

Información de Entrada para Envío de Información

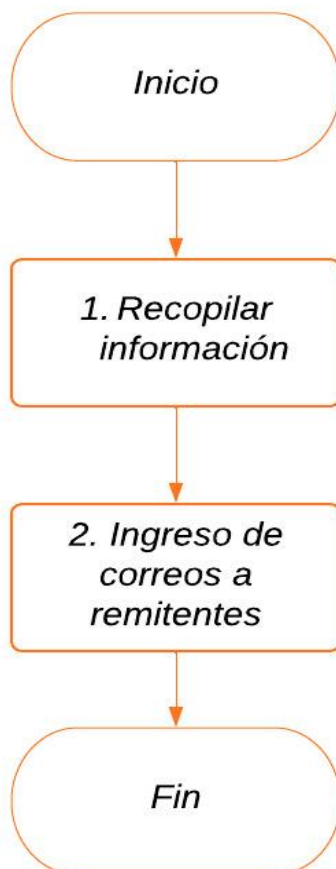
Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de entrada	Carácter de los datos	Conservación
Notificación de Seguro (Aviso de accidente)	Aseguradora	Asegurado - Afectado	Información partes involucradas	Personal autorizado	Proceso para la aprobación de siniestro.

ESPECIFICACIONES

a. Diagrama de flujo del procedimiento

Figura 24

Diagrama de Flujo para Envío de Información



b. Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Tabla 18

Descripción de Actividades para Envío de Información

Número de actividad	Descripción
1.	Recopilación de información. Nota: se debe adjuntar por medio de correo electrónico o envío por WhatsApp lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">- Fotografías en formato ZIP de asegurado y daños a terceros.- Documentos de las partes involucradas.- Escaneó de aviso de accidente (En caso de no ser digital).- Proforma de los casos. (En casos específicos de los seguros).
2.	Ingresar los remitentes para el caso. Nota: se debe enviar la información a seguro pertinente con copia a las partes pertinentes.

INFORMACIÓN DE SALIDA

Tabla 19

Información de Salida para Envío de Información

Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de salida	Carácter de los datos	Conservación
Informe de lo sucedido.	Auxiliar Administrativo. Secretaria.	Aseguradora	Información	Personal autorizado	N/A

3.3.5 Proceso de Desarrollo de Proforma de Daños

OBJETIVO

Realización de proformas del siniestro con asegurados/beneficiario y afectados.

ALCANCE

Este procedimiento se aplicará, para el área gerencial en lo coincidente a la planificación estrategia.

RESPONSABILIDADES

Tabla 20

Indicador de Responsabilidades y Cargo para Desarrollo de Proforma

Cargo o puesto	Responsabilidades
Auxiliar Administrativo. Jefe de Taller.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con lo dispuesto en este documento.• Realizar una evaluación pertinente, de los daños suscitados.• Tener amplio conocimiento del estatuto y reglamento interno de la latonería.• Analizar opciones y tomar sugerencias en la toma de decisiones.• Tener amplio conocimiento del estatuto y reglamento de los seguros.

DEFINICIONES IMPORTANTES

Inspección: Según la real academia española, es la acción y efecto de inspeccionar.

Aseguradora: Lo indicado por la real academia española, es una persona o de una compañía: Que asegura a una persona o a una empresa de las consecuencias de un riesgo mediante un seguro.

INFORMACIÓN DE ENTRADA

Tabla 21

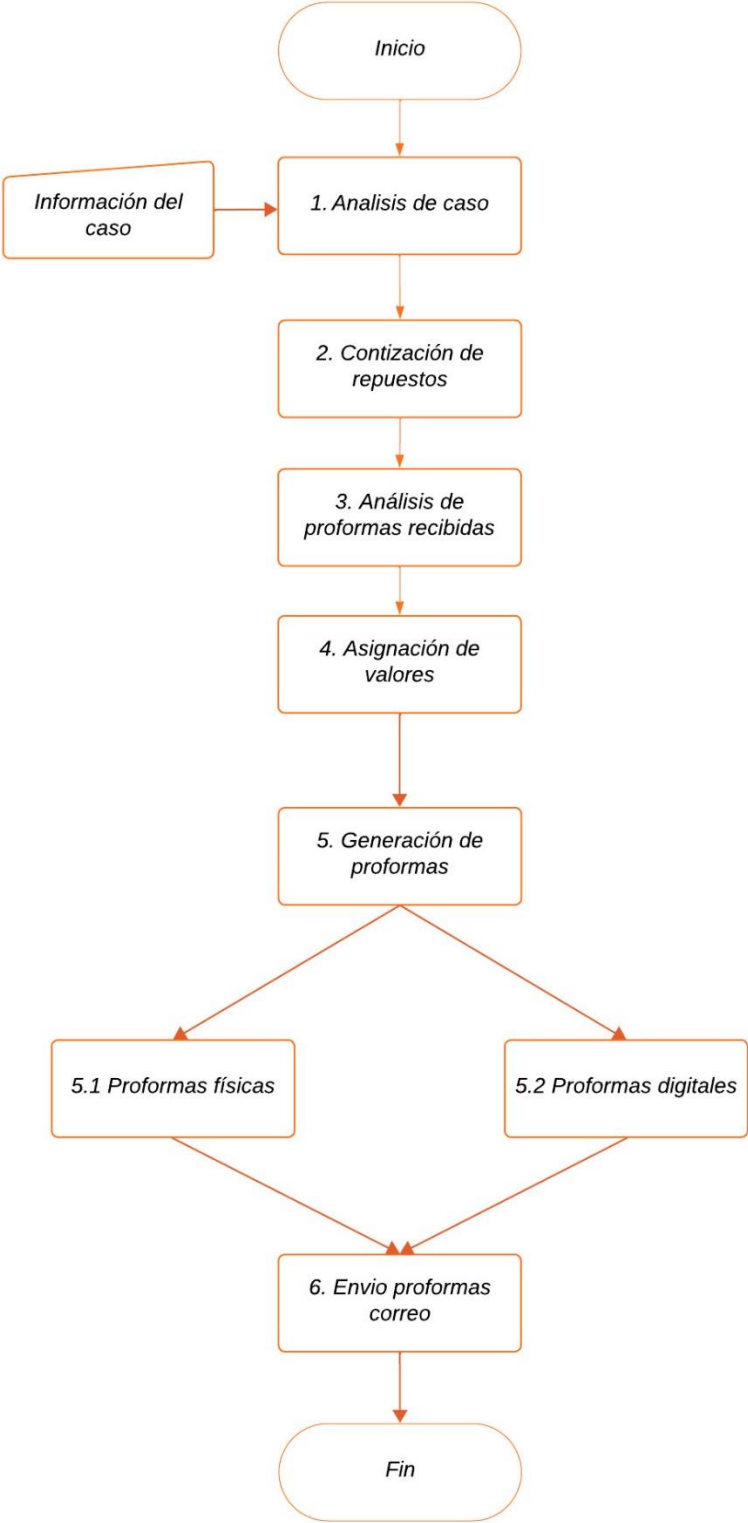
Información de Entrada para Desarrollo de Proforma

Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de entrada	Carácter de los datos	Conservación
Proforma de daños.	Asegurado ra	Asegurado - Afectado	Análisis del caso	Personal autorizado	Proceso elaboración de proforma.

ESPECIFICACIONES

a. Diagrama de flujo del procedimiento

Figura 25
Diagrama de Flujo para Desarrollo de Proforma



b. Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Tabla 22

Descripción de Actividades para Desarrollo de Proforma

Número de actividad	Descripción
1.	Analizar el caso mediante dos aspectos: <ul style="list-style-type: none">- Análisis de fotografías.- Lectura de lo acontecido mediante la revisión del aviso de accidente.
2.	Enviar por correo electrónico repuestos requeridos para la reparación a proveedores autorizados por la aseguradora. Previo al análisis de los daños y considerando la necesidad de cambio de elemento o área afectada; producto del siniestro. Nota: Este proceso de solicitud de repuestos se lo considera, si el taller está autorizado a realizar dicho proceso, caso contrario. Dicho proceso de solicitar repuestos se encarga directamente el seguro.
3.	Análisis de proformas enviadas por los proveedores. Nota: En este punto, se toma en cuenta la mejor proforma y en casos específicos se considera si la pieza por su valor se la cambia o se la repara.
4.	Asignar valores de repuestos autorizados. Notas: <ul style="list-style-type: none">- En caso de ZURICH: Los repuestos no importa el valor, solo no superior a 8 piezas que se solicite cambio.- En AIG Metropolitana: Se toma un valor no superior a \$1500+ iva. Incluyendo mano de obra y repuestos.- El resto de aseguradoras, realizan sus compras por sus propios medios.
5.	Generación de proformas. 5.1 Caso Proformas Físicas seguros que lo requieren: VAZ, Seguros Unidos. <ul style="list-style-type: none">- Se las realizan en formato EXCEL.- La simbología aplicada:<ul style="list-style-type: none">o REP: Significa reparación.o RR: Cambio de piezas- Los valores se los ingresa acorde a lo que se realiza, dividiendo en 4 procesos.<ul style="list-style-type: none">o C: Es el valor del Cambio de la pieza o elemento.o E: Es el valor de Enderezado de la pieza o elemento a recuperar.o P: Es el valor de Pintura de la pieza o elemento.o TFT: Son los trabajos que se requieren del servicio de un tercero, para realizar el trabajo requerido. Ejemplo: Carga de aire, alineación, entre otros. 5.2 Caso Proformas Digitales seguros que lo requieren: ZURICH, AIG Metropolitana, CHUBB.

- Proceso se lo realizan por medio de la herramienta AUDATEX.
- Para la creación del caso:
 - Se asigna un número de expediente. El mismo lo entrega la aseguradora.
- Pestaña información general, se determina si la proforma a realizar en un:
 - Asegurado.
 - Daño a tercero.
- Se procede a buscar la opción de cargar fotografías.
 - Este punto se carga principalmente lo siguiente:
 - Fotos panorámicas
 - Kilometraje
 - Los daños que presenta el automotor.
- En pestaña detalles del caso:
 - Seleccionamos la provincia caso del estudio: Azuay.
 - En asegurado se coloca: DP o RC.
 - El nombre del taller que realiza el caso.
 - La localidad. En este punto se considera el ejecutivo del caso y el seguro. Dicha información es proporcionada por correo electrónico del caso.
- Pestaña detalle del vehículo se coloca:
 - Kilometraje.
 - Número de chasis. (Esto se encuentra en la placa colocada en el vehículo o se puede apreciar en la matricula del mismo)
 - Año del automotor.
- Pestaña selección de vehículo.
 - Se busca la marca y modelo del vehículo pertinente al caso.
 - Nota: Aquí se debe considerar el año y en caso de no encontrarse por la marca. Se puede asignar un modelo parecido al que se requiere.
- En pestaña detalle de daños.
 - Se genera una pantalla donde se especifican detalles del automotor.
 - Al dar aceptar, aparece un modelo en 3D del vehículo.
 - Se debe seleccionar las áreas de los daños, en donde aparecen las siguientes opciones:
 - E: En caso de cambio de elemento. Aquí se coloca el valor del repuesto de ser el caso.
 - LE o LE1: Es el proceso de pintura. En pieza nueva se selecciona siempre LE1.
 - I: Representa la reparación. Esto se selecciona en horas hombre, se toma en relación de 10 UT equivalente a 1 hora. Este valor se lo debe analizar dependiendo de los daños.

- LI o LI1: Es el valor de pintura en la reparación, donde LI es cuando se requiere el pintado en una superficie inferior al 50% de la pieza. Y LI1, representa el valor de una pintura total del elemento.
 - N: Representa el retiro de elementos o piezas que se requieren retirar para poder realizar el trabajo.
 - PNS: Se coloca, en caso de no encontrarse lo requerido en los elementos anteriores.
- El proceso realizado se lo debe de guarda dando CLICK en guardar. Para finalmente salir.
 - Revisión de todo el proceso y que el mismo tenga valores cargados.
 - Para el envío de la proforma realizada, se da en la opción ENVIAR.
- Nota: Los valores de LE, LE1, LI, LI1. Se calcula automáticamente considerando el valor de mano de obra por hora y el valor de pintura por hora. Estos valores lo determinan cada seguro.
6. Finalización de envió de proformas.
- Se envía por correo electrónico al seguro las proformas con copia al proveedor de repuestos autorizado según los detalles que tiene cada seguro.

INFORMACIÓN DE SALIDA

Tabla 23

Información de Salida para Desarrollo de Proforma

Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de salida	Carácter de los datos	Conservación
Proforma del siniestro	Auxiliar Administrativo. Jefe de Taller.	Aseguradora	Proforma de daños	Personal autorizado	Análisis de daños y repuestos.

3.3.6 Proceso de Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones

OBJETIVO

Realización de obra a los colaboradores y gestión de las instalaciones.

ALCANCE

Este procedimiento se aplicará, para el área gerencial en lo coincidente a las políticas y procedimientos y en gestión de las instalaciones.

RESPONSABILIDADES

Tabla 24

Indicador de Responsabilidades y Cargo para Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones

Cargo o puesto	Responsabilidades
Auxiliar Administrativo. Jefe de Taller. Operadores.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con lo dispuesto en este documento.• Asignar las tareas a cada colaborador.• Tener amplio conocimiento del estatuto y reglamento interno de la latonería.• Manejar correctamente los recursos como herramientas y equipos.

DEFINICIONES IMPORTANTES

Asignación: Según la real academia española, es la acción y efecto de asignar.

INFORMACIÓN DE ENTRADA

Tabla 25

Información de Entrada para Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones

Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de entrada	Carácter de los datos	Conservación
Proforma de daños.	Taller	Asegurado - Afectado	Aprobación	Personal autorizado	Proceso de reparación

ESPECIFICACIONES

a. Diagrama de flujo del procedimiento

Figura 26

Diagrama de Flujo para Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones



b. Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Tabla 26

Descripción de Actividades para Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones

Número de actividad	Descripción
1.	<p>Coordinación de ingreso de vehículos para reparación.</p> <ul style="list-style-type: none">- Proceso se lo realiza con una semana de antelación, para coordinar ingreso de vehículos.- Con los vehículos que pueden ingresar se coloca en una bitácora. En la misma va detallado:<ul style="list-style-type: none">o Seguro que corresponde o en caso de trabajo con taller.o Nombre del propietario.o Si es asegurado (DP) o afectado (RC).o Modelo del vehículo.o Placao Fecha de ingreso. Se colocará la fecha que puede ingresar el cliente.o Observaciones.- Nota: En observaciones, se colocará alguna nota explicando algún dato en especial.- La cantidad de vehículos, no debe superar los 7 por semana. Dado que pueden llegar trabajos con taller por semana adicionales.
2.	<p>Compra de insumos para la semana.</p> <ul style="list-style-type: none">- Con los vehículos estimados para el ingreso. Se procede a comprar materiales en insumos para satisfacer el trabajo de la semana.- Este proceso se lo maneja con un promedio de materiales que surten a la bodega.- La compra se lo realiza con distintos proveedores, según el producto a requerir.- La entrega de los mismo, los realiza el proveedor directamente a las instalaciones del taller.
3.	<p>Asignación de obras.</p> <ul style="list-style-type: none">- Cada inicio de semana, con los casos que ingresaron se realizan las ordenes de trabajo, en las cuales va detallado:<ul style="list-style-type: none">o Datos del vehículo.o Los repuestos para ser cambiados. Esto en caso que se requiera.o Las reparaciones que fueron autorizados.
4.	<p>Entrega de repuestos y orden de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">- A la persona que realizará el trabajo se le:<ul style="list-style-type: none">o Entregará el material que necesita.

- La orden de trabajo. Se le socializara lo que se tiene que realizar.
- Los repuestos para el caso.

Nota: Antes de poder realizar sus labores, cada colaborador debe limpiar el área en la que va a trabajar antes de comenzar sus labores y al finalizar. A su vez se inspeccionará las herramientas y equipos de uso común; para chequear si se encuentra en buen estado y de ser el caso reparar o cambiarlo.

INFORMACIÓN DE SALIDA

Tabla 27

Información de Salida para Asignación de Obra y Gestión de Instalaciones

Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de salida	Carácter de los datos	Conservación
Orden de trabajo	Colaborador	Asegurado – Afectado	Finalización del trabajo	Personal autorizado	Inicio de trabajo.

3.3.7 Proceso de Revisión de Trabajo y Liquidación del Siniestro

OBJETIVO

Realizar el proceso de liquidación de caso correspondiente al seguro.

ALCANCE

Este procedimiento se aplicará, para el área gerencial en lo coincidente a la planificación estrategia referente a la salida del vehículo reparado.

RESPONSABILIDADES

Tabla 28

Indicador de Responsabilidades y Cargo para Revisión de Trabajo y Liquidación del Siniestro

Cargo o puesto	Responsabilidades
Auxiliar Administrativo Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con lo dispuesto en este documento. • Recibir documentos para trámites pertinentes del seguro. • Verificar y cobrar valores correspondientes al caso. • Verificar la aceptación del cliente con el trabajo realizado. • Tener amplio conocimiento del estatuto y reglamento interno de la latonería. • Recolectar la información requerida e indispensable.

DEFINICIONES IMPORTANTES

Recolectar: Según la real academia española, es la acción de recopilar.

Verificar: Según la real academia española, detalla que es comprobar o examinar la verdad de algo.

INFORMACIÓN DE ENTRADA

Tabla 29

Información de Entrada para Revisión de Trabajo y Liquidación del Siniestro

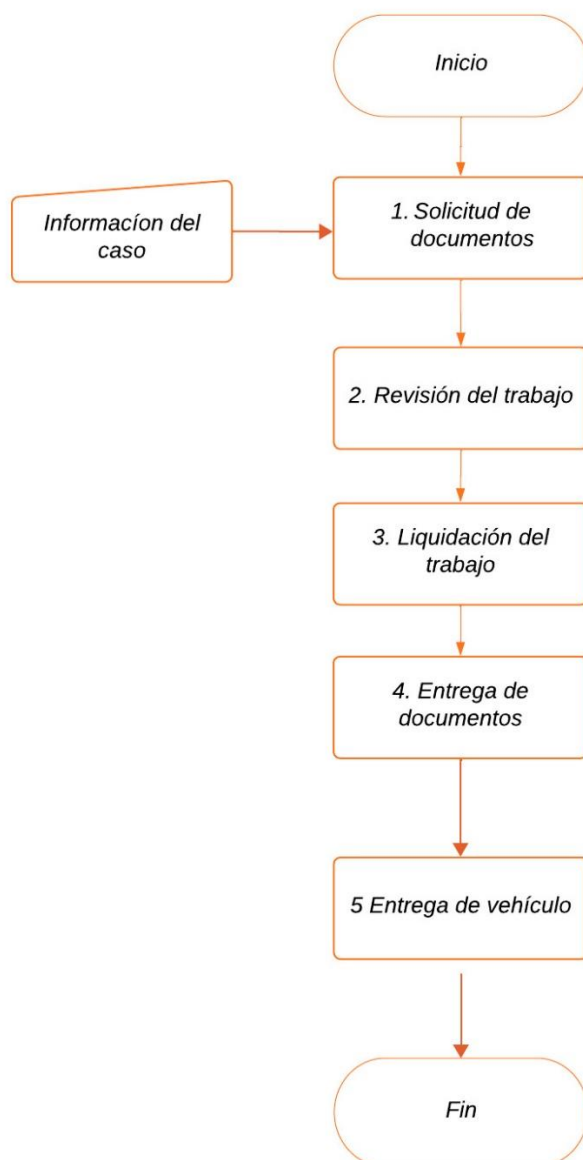
Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de entrada	Carácter de los datos	Conservación
Acta de finiquito y valores autorizados	Asegurado y ra	Asegurado - Afectado	Informe o acta de finiquito	Personal autorizado	Proceso de cierre del reclamo

ESPECIFICACIONES

a. Diagrama de flujo del procedimiento

Figura 27

Diagrama de Flujo para Revisión de Trabajo y Liquidación de Siniestro



b. Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Tabla 30

Descripción de Actividades para Revisión de Trabajo y Liquidación del Siniestro

Número de actividad	Descripción
1.	<p>Solicitud de documento de cierre del caso a la aseguradora.</p> <ul style="list-style-type: none">- Finiquito del caso tanto RC y DP.- Acta de desistimiento. <p>Nota: Estos documentos dependen del seguro, para AIG y ZURICH se lo puede realizar directamente en el taller. CHUBB, VAZ y Seguros Unidos, Se debe solicitar por correo electrónico al ejecutivo a cargo.</p>
2.	<p>Revisión o Supervisión del trabajo realizado.</p> <p>Nota: En este punto antes de firma y liquidación de siniestro. Con el propietario se examina el o los vehículos para su aprobación. En caso de tener alguna anomalía o presentar un problema, se procede a corregir de ser el caso o a su vez se coordina una fecha para realizar la corrección.</p>
3.	<p>Firma y liquidación del caso.</p> <ul style="list-style-type: none">- Se procede a firmar los documentos del seguro, en el cual deslinda de responsabilidades a la compañía y a su vez demuestra que se encuentra satisfecho con el trabajo realizado.- Los cobros se los realiza en caso del asegurado:<ul style="list-style-type: none">o El cobro del deducible (Valor que lo determina la aseguradora), correspondiente a un valor referencial al valor total del siniestro.o Los pagos se los realiza por medio de: efectivo, transferencia o cheque.o Puede realizarse el pago directamente en el taller o en su defecto en las oficinas del seguro.- El o los afectados. NO TIENEN VALORES QUE CANCELAR POR PARTE DEL SEGURO.
4.	<p>Entrega de comprobantes y copias de las actas a las partes involucradas.</p>
5.	<p>Entrega del vehículo.</p>

INFORMACIÓN DE SALIDA

Tabla 31

Información de Salida para Revisión de Trabajo y Liquidación del Siniestro

Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de salida	Carácter de los datos	Conservación
Finiquito y Acta de Desistimiento	Secretaria Aseguradora Auxiliar administrativo	Partes involucradas	Presencia de titular	Personal autorizado	N/A

3.3.8 Proceso de Facturación

OBJETIVO

Realizar el proceso de facturación del caso.

ALCANCE

Este procedimiento se aplicará, para el área financiera, en lo coincidente a la planificación estratégica; posteriormente a la salida del vehículo reparado.

RESPONSABILIDADES

Tabla 32

Indicador de Responsabilidades y Cargo para Proceso de Facturación

Cargo o puesto	Responsabilidades
Auxiliar Administrativo Secretaria	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con lo dispuesto en este documento.• Adjuntar documentos para facturación.• Tener amplio conocimiento del estatuto y reglamento interno de la latonería.• Conocer el manejo del sistema de facturación.

DEFINICIONES IMPORTANTES

Recolectar: Según la real academia española, es la acción de recopilar.

Verificar: Según la real academia española, detalla que es comprobar o examinar la verdad de algo.

INFORMACIÓN DE ENTRADA

Tabla 33

Información de Entrada para Proceso de Facturación

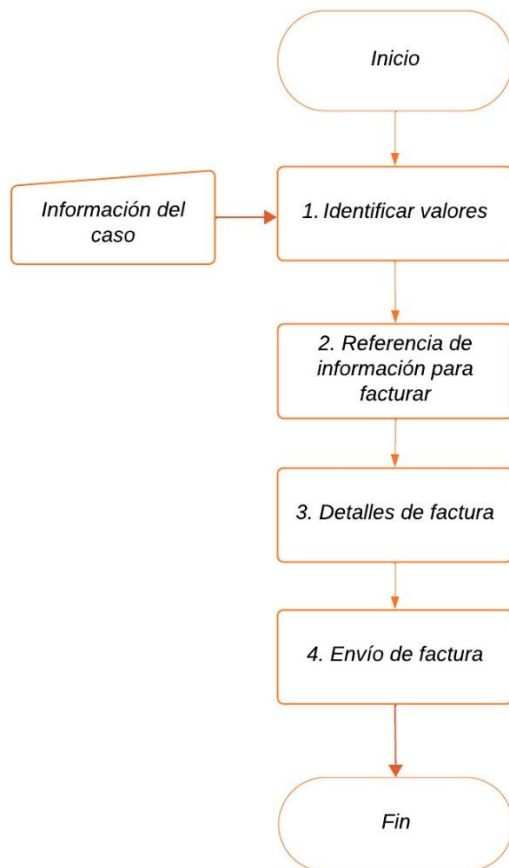
Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de entrada	Carácter de los datos	Conservación
Acta finiquito y valores autorizados	de Asegurado y	Asegurado - Afectado	Informe o acta de finiquito	Personal autorizado	Facturación

ESPECIFICACIONES

a. Diagrama de flujo del procedimiento

Figura 28

Diagrama de Flujo para Proceso de Facturación



b. Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Tabla 34

Descripción de Actividades para Proceso de Facturación

Número de actividad	Descripción
1.	<p>Identificar los valores a facturar, tanto de asegurado como de afectados.</p> <ul style="list-style-type: none">- Se facturan los valores correspondientes a mano de obra. Que fueron ajustados de ser el caso por el seguro.- En caso de repuestos se factura de igual manera con un ítem aparte. Pero dentro de la misma factura. <p>Nota: Los procesos de facturación se los realizan con el cierre del caso. Lo que significa que se emite la factura al momento que el vehículo ya fue reparado. En la mayor parte de seguros, las fechas máximas para recibir facturas son los primeros 15 días de cada mes. Salvo AIG, que se le factura cuando es requerido.</p>
2.	<p>Información para quien va dirigido la factura.</p> <ul style="list-style-type: none">- RUC o CI del cliente.- Nombre del cliente.- Número de teléfono.- Correo Electrónico. <p>Nota: Las facturas son electrónicas.</p>
3.	<p>Detalles de facturación.</p> <ul style="list-style-type: none">- En caso de clientes particulares.<ul style="list-style-type: none">o Se facturar la mano de obra y repuestos de ser el caso con la cuenta:<ul style="list-style-type: none">▪ Mano de obra taller.▪ Repuestos taller.o Se selecciona la forma de pago: Efectivo, cheque o transferencia.o Se procede a finalizar la factura y si desea se imprime o se envía en PDF.- Facturación con aseguradoras.<ul style="list-style-type: none">o Se facturar la mano de obra y repuestos de ser el caso con la cuenta:<ul style="list-style-type: none">▪ Mano de obra (acompañado del nombre del seguro que va dirigido)▪ Repuestos (acompañado del nombre del seguro que va dirigido)

- En observaciones, se recomienda colocar el número de caso, modelo del vehículo con la respectiva placa.
 - Ejemplo: 321012354/Toyota Rav 4 ABC0123
 - En forma de pago con seguro, se maneja a crédito.
 - Se procede a finalizar la factura y descargar el archivo PDF.
4. Envío de factura al seguro.
- El envío se lo realiza mediante correo electrónico.
 - Se busca y selecciona, el correo de autorización del caso.
 - En asunto se coloca al comienzo: FACTURA Y ACTA DE FINIQUITO.
 - Se adjunta la factura, finiquito firmado del caso.
 - Se detalla para quien va dirigido el correo y finalmente se envía la información.

INFORMACIÓN DE SALIDA

Tabla 35

Información de Salida para Proceso de Facturación

Identificación del documento (Soporte)	Proveedor	Cliente	Requisitos de salida	Carácter de los datos	Conservación
Finiquito y Acta de Desistimiento	Secretaria de Aseguradora Auxiliar administrativo	Aseguradora	Factura y finiquito	Personal autorizado	N/A

3.4 Verificación y Análisis de Resultados

Para la determinación del alcance de la implementación del presente manual. Será puesto a prueba en las instalaciones del taller de latonaría y pintura. Que se tomó como referencia para la realización de este proyecto.

3.4.1 Análisis de Herramientas de Apoyo

Como herramienta adicional de apoyo, se propone indicadores de gestión. Con el fin de poder evaluar aspectos claves que pueden influir para la mejora de la empresa.

Tabla 36
Indicadores de Gestión

	Objetivo	Estrategia	Indicador				
			Nombre	Formula	Und	Tipo Indicador	Temporalidad
Perspectiva Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	Personalización de servicios	Índice de satisfacción del cliente	$(\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Total de encuestados}) * 100$	Porcentaje	Ratio	Semestral
	Incrementar la cuota de mercado	Buscar convenios con más aseguradoras	Cuota en el mercado	$(\Sigma \text{ de aseguradoras} / \# \text{ de seguros que operan en la ciudad de cuenca}) * 100$	Porcentaje	Ratio	Annual
Perspectiva Procesos Internos	Optimizar la eficiencia operativa mediante el buen uso de los recursos	Reducir la cantidad de desperdicio mal utilizado	Optimización de recursos	$100 - ((\text{cantidad utilizada} / \text{cantidad requerida}) * 100)$	Porcentaje	Eficiencia	Mensual
	Mejorar la calidad del servicio	Especializar la mano de obra	Calidad de mano de obra	$(\Sigma \text{ Reprocesos realizados} / \Sigma \text{ de trabajos realizados}) * 100$	Porcentaje	Ratio	Semestral
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar el desarrollo de habilidades del personal	Capacitación y desarrollo	Capacitación a empleado	$\text{capacitación recibidas por empleado} / \text{Número de capacitaciones vertidas}$	Cantidad	Actividad	Annual
	Promover el crecimiento educativo	Buscar la culminación mínimo del nivel secundario de educación	Desarrollo educativo	$\# \text{ de trabajadores que no han culminado la secundaria} / \text{total de empleados}$	Cantidad	Actividad	Annual
Perspectiva Financiera	Aumentar la rentabilidad	Aumento margen contribución.	Margen de beneficio neto	$(\text{Ingresos} - \text{Costos}) / \text{Ingresos}$	Porcentaje	Ratio	Mensual
	Nivel de endeudamiento	Control de endeudamiento	Control de gastos a corto plazo	$\text{Pasivo corriente} / \text{Patrimonio Neto}$	Porcentaje	Ratio	Mensual

Estos indicadores pueden ser ajustados a las necesidades que puede mantener la empresa. Y considerar los niveles o metas que deseen alcanzar.

CONCLUSIONES

La latonería cuencana, cuya actividad comercial es la reparación y pintado de carrocerías de automotores, cuenta con una trayectoria de alrededor de 20 años. Los principales clientes de la empresa, son las compañías de seguros y personas de un nivel social medio. Mediante un análisis FODA el cual analiza factores como son fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades a una empresa. Se observa que la empresa tiene como una de sus principales fortalezas: la trayectoria en el mercado, la mano de obra y equipo adecuado para la realización de los trabajos, como el pertenecer al gremio artesanal de la ciudad de Cuenca. Las oportunidades más relevantes están: el aumento del parque automotor, la posibilidad de ser una escuela artesanal en lo referente a la reparación y pintado de vehículos automotores. Las amenazas que más resaltaron: la poca mano de obra calificada y la dependencia productiva dada por las pocas empresas de seguros que mantiene convenios y las debilidades que presenta mayor impacto: resalta la falta de comunicación interna que tiene la empresa. Con ello se generó estrategias por medio de un FODA cruzado; que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, intentando reducir las debilidades y amenazas que se presentan en la empresa. Siendo de las más relevantes las siguientes:

- Diversificación de servicios, convertirse en una escuela de maestros artesanos. Consiguiendo así reducir los escasos de mano de obra y esto puede ser reconocido gracias a la integración que tienen la empresa con el gremio artesanal de Cuenca.
- La trayectoria que mantiene la empresa en el mercado es un incentivo para conseguir nuevos convenios con nuevas empresas aseguradoras. Reduciendo así la dependencia de mantener un solo seguro como cliente clave.

La situación de la empresa en lo referente a su estructura organizacional, es un proceso básico, basado en tener un gerente general, que para esta situación se encuentra gerenciado el propietario de la misma. Con sus sub alternos dados por medio de una secretaria, jefe de producción y finalmente los obreros de planta.

Al reconocer la estructura que mantiene la empresa y analizando sus actividades tanto principales como de soporte, la empresa para seguir manteniéndose y con miras a un crecimiento en el mercado. Tiene que esclarecer de una manera más específica los procesos que mantienen, tanto en su área productiva como administrativa.

Para lograr esclarecer los procesos que la empresa puede requerir. Vale partir conociendo ¿Qué es una gestión por procesos? Para ello Navarro señala que es el definir un proceso por medio de actividades definidas y estandarizadas. Según lo indica López los antecedentes de la gestión por procesos pueden rastrearse hasta los principios de la revolución industrial. Una buena gestión de los procesos presenta como ventaja, una mejor toma de decisiones, establecer los procesos para mantener un estándar definido, la identificación de problemas, mejora de comunicación.

El análisis de la empresa presento principalmente tres problemáticas planteadas por medio de diagramas de Ishikawa. El primero la ineficiencia dentro del flujo de trabajo, el segundo la falta de comunicación interna y la tercera la gestión financiera inadecuada. Para lo cual se planteo un manual de procesos por actividades siendo unas de ellas las siguientes: la realización de las actividades, toma de información de las partes involucradas, realización de proformas de daños, facturación, asignación de obra y la gestión de instalaciones. En las cuales en cada punto se detallaron aspectos mediante el esclarecimiento de el objetivo de la actividad, personas o responsables de la actividad, información de entrada, la representación gráfica por medio de un diagrama de flujo y el esclarecimiento del diagrama por medió de un cuadro de las actividades a realizar y la información de salida, referente a cada una de las actividades establecidas. Todo ello puesto a prueba dentro de la empresa en análisis con el fin de conseguir la eliminación de los problemas presentados principales y buscar el mejoramiento.

RECOMENDACIONES

La empresa debería aprovechar la trayectoria ganada por sus años en el mercado buscando nuevas fuentes de ingresos; esto lo puede generar por medio de nuevos consensos con compañías aseguradoras y con asesores de venta de seguros.

Las instalaciones en las cuales actualmente la empresa realiza sus actividades limita su trabajo debido a la demanda que mantienen y el tamaño de las instalaciones. Para ello se recomienda un posible cambio de lugar o a su vez el tener una re estructuración dentro de sus áreas de producción, buscando optimizar de mejor manera los metros cuadrados que dispone.

Con lo referente a la escasez de mano de obra calificada. Se propone el buscar capacitar a futuras personas que desean conocer y desarrollarse el arte de la latonería mecánica. Esto mediante el llamado a cursos que pueden ser comunicados dentro del gremio de artesanos de la ciudad de Cuenca, a la cual la empresa es participe. Y las capacitaciones pueden ser impartidos dentro de las instalaciones del taller.

Para controlar el trabajo realizado y garantizar la calidad en el resultado final. Se puede proponer un control durante cada etapa que se desarrolla de un trabajo. Evitando el paso a la siguiente actividad, mientras la realizada no se encuentre efectuada de la mejor manera posible.

Para conocer la satisfacción del cliente acerca de la calidad del servicio que se le brinda por parte del taller como el servicio realizado por la aseguradora. Se recomienda la realización de una encuesta analizando aspectos como la rapidez en la tramitación del siniestro, la calidad de los repuestos, el tiempo de reparación y entrega del vehículo.

REFERENCIAS

- Johnson, J., Whittington, R., Regné, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). Exploring Strategy. Pearson UK.
- Asana. (s. f.). Qué es el principio de Pareto o la regla 80/20 [2023] • Asana. Asana. Recuperado 30 de noviembre de 2023, de <https://asana.com/es/resources/pareto-principle-80-20-rule>
- Chaname Santisteban, C. H., & Sayritupac Dávila, W. E. (2021). Implementación de gestión de procesos para incrementar la productividad en una empresa agro industrial, Lambayeque 2021. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86192>
- Escobar, M. (s. f.). Fuera de crisis deming. Recuperado 29 de noviembre de 2023, de https://www.academia.edu/37495998/Fuera_de_crisis_deming
- Hernández, J. (2022, julio 28). Causa Efecto | Causa y Efecto Diagrama | Diagrama Causa Efecto, ¿Qué es un diagrama causa-efecto o de Ishikawa? Lean SGS Productivity by Leansis. <https://leansisproductividad.com/diagrama-causa-efecto-ishikawa>
- Kiziryan, M. (s. f.). Análisis DAFO - Definición, qué es y concepto. Economipedia. Recuperado 30 de noviembre de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Martín-Navarro, A., Sancho, M. P. L., & Medina-Garrido, J. A. (2018). BPMS para la gestión: Una revisión sistemática de la literatura. Revista Española de Documentación Científica, 41(3), Article 3. <https://doi.org/10.3989/redc.2018.3.1532>
- Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I., & Gracida Gracida, E. B. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: Estudio desde

el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883.

Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., & Hernández-Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1-11.

Unda Torres, A. I. (2023). Implementación de gestión de procesos logísticos operativos para la empresa de transporte de carga pesada MIGAMA Sociedad Anónima Cerrada. Repositorio Académico USMP. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3454540>

Villanueva Arias, J. C. (2016). MEJORA CONTÍNUA DE PROCESOS DE REFRIGERACIÓN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS EN EL ÁREA DE PERECIBLES EN LA EMPRESA HIPERMERCADOS TOTTUS, LA MOLINA 2015. Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/457>