UNIVERSIDAD APEC

Escuela de Graduados

Trabajo monográfico para optar por el título de Maestría en el Programa de:

Gerencia y Productividad

Título:

"Reestructuración del departamento de Taller para eficientizar el procesos de entrega de equipos durante el periodo noviembre de 2012 a Noviembre de 2013, caso Semage Group."

Sustentante:

Nombre:	*Matrícula*
Rodrigo Arce Benítez	*2003-0470*

Tutor:

Dra. Ada Bazil

Santo Domingo, D. N.

Abril 19, 2013.

Agradecimientos

A Dios Por ser esa parte espiritual que en los momentos que me sentía flaquear toco mi corazón con su presencia para alentarme a seguir adelante y no perder el rumbo de mis propósitos.

A mi Madre Amparo que en todo momento dijo presente cuando la necesite y que durante mis años de vida has sido mi inspiración y ejemplo a seguir, eres una de mis mayores motivaciones, y día a día me demuestras que todo lo que nos proponemos lo podemos logran.

Mis dos motores, mis hijos Loren y Diego, todo lo hago por ustedes y con la intención de poder decirles en un futuro que los límites solo nos los ponemos nosotros y su Papá pudo hacerlo ustedes también pueden. Con su ternura y amor me han llenado la vida de una forma que no podría explicar y que jamás imagine que podría existir, este no es solo un logro mío sino de ustedes dos también.

A mis nenas y compañeras de maestría Amilca Bautista y Nathalie Rojas, las quiero montones, fueron un gran apoyo para concluir con esta etapa de vida y una excelente compañía durante estos dos años.

No puedo dejar de mencionar a la Dra. Ada Bazil, que con tanta paciencia y dedicación logro ayudarnos a concluir con este proyecto.

Y a todos lo que durante estos dos años lograron contribuir en mi aprendizaje y pusieron a prueba mis habilidades, que de nombrarlos a todos no tendría espacio suficiente, gracias a todos ellos por su apoyo durante este trayecto.

Resumen

La continua evolución de la tecnología ha revolucionado la forma de administrar las empresas en la actualidad, generando una necesidad de eficientizar los procesos y la forma de trabajar de las mismas con la aplicación de nuevas estrategias, que permitan la mejora continua, obligando a éstas a realizar la búsqueda de alternativas, que se adecuen de una mejor forma a sus necesidades, tomando en consideración el avance en el desarrollo de tecnologías de información, las cuales permiten generar flujos de procesos más rápido y un mejor dominio de la información; contribuyendo a minimizar los costos, a maximizar el proceso productivo, haciendolos más eficientes y ayudando a tener un mejor control de las actividades en todos los niveles de una empresa y a agilizar la toma de decisiones, para esto es necesario aplicar estrategias como la Reingeniería de Procesos y de los sistemas de información.

Esta investigación se centra principalmente, en la identificación y análisis de los flujos de los procesos y la forma como se realizan cada una de las tareas diarias en el Taller de Servicios Especializados de Semage, para finalmente realizar el rediseño de los mismos. Este monográfico se centra principalmente, en el diseño de una metodología que permite combinar los resultados arrojados a través de la investigación con la reingeniería de procesos contando con el apoyo de los recursos de la empresa, con el fin de colaborar a la organización en la definición, operación de sus procesos y el flujo de la información y cumplir así con el objetivo principal de esta tesis.

Índice

Agradecimientos ..... **ii**
Resumen ..... **iii**
Índice ..... **iv**
LISTA DE TABLAS ..... **v**
LISTA DE FIGURAS ..... **vi**
Introducción ..... **vii**
Capítulo I: Reestructuración de Proceso. **1**
1.1 La reestructuración de procesos. 1
Capítulo II: Antecedentes y Diagnósticos del Estudio. **8**
2.1 Situación actual de Semage Group 8
2.2 Situación del Taller de Vehículos Todo Terreno de Semage Group 17
2.3 Diagnóstico de los procesos actuales del Taller. 21
2.4. Recomendaciones. 32
Capítulo III: Propuesta de mejora de los procesos del Taller de Vehículos de Semage Group. **33**
3.1 Rediseño de los procesos 33
3.2 Diseño de manuales de controles de verificación de los procesos del Taller. 39
Conclusión ..... **xi**
Recomendaciones ..... **xv**
Bibliografía ..... **xvii**

LISTA DE TABLAS

Tabla No. A-1. Descripción del flujo de procesos, páginas 23-29.

LISTA DE FIGURAS

Figura No. A-1. Mapa de procesos, página 6.

Figura No. A-2. Flujo actual de los procedimientos del Taller de Servicios, página 23.

Figura No. A-3. Flujo de procesos modificado, 37-38.

Introducción

En la actualidad uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas, es la implementación o reingeniería de los procesos, en adición a esto, se le suma el desconocimiento de los mismos por parte de los empleados de la compañía, así, como de la importancia de su interacción con otras áreas de la organización.

El problema se puede resolver siempre y cuando se tenga una clara definición del flujo de la información en cada uno de los procesos que se llevan a cabo; los cuales juegan un papel de importancia, ya que permiten detectar las actividades que generan valor dentro de la empresa y las que son irrelevantes para el mismo.

La integración de los sistemas de información y la reingeniería de los procesos permiten la correcta interconexión de las funciones en cada una de las áreas, a su vez presentan una sola fuente, para brindar la información necesaria para la toma de decisiones.

En la empresa a la cual va dirigida esta investigación, se analizarán estos factores, considerando la necesidad de crear una metodología o un flujo de procesos que le dé al Taller de Servicios una solución a cualquier situación que se pueda presentar, y a su vez un marco de referencia para la implementación de nuevos procesos en el futuro basada primordialmente en la aplicación de la reingeniería de los mismos, como una forma de analizar los flujos de información, a través del estudio de los procesos de la empresa y también de la identificación de los que realmente agregan valor al mismo.

El alcance de este estudio contempla el análisis de los procesos del Taller de Servicios Especializados de Semage. Se seleccionó el flujo principal que interviene directamente con la prestación del servicio ofrecido y que proporciona el valor de la empresa. Este estudio permitirá detectar las áreas de oportunidades de la misma y hacer una propuesta sobre la optimización

de los flujos de los procesos, a través de la implementación de un sistema integral de información.

Todo esto es debido a una serie de fallas detectadas desde la recepción hasta la entrega del equipo al cliente final. Donde podemos mencionar perdida de productos, desperdicios de los mismos e incumplimiento de los tiempo estipulados de entrega, al no existir una debida documentación o bitácora de cada uno de los equipos no hay registro de los trabajos realizados con anterioridad y eso crea duplicidad en las asignaciones de los mecánicos y escapes de efectivo a través del desperdicio de los productos, el tiempo y el espacio ocioso que puede llegar a durar un equipo en el taller; la gerencia general ha identificado esta situación como un amenaza por lo cual se le deben implementar cambios en los procesos existentes.

Como el objetivo de este trabajo es orientar y organizar el flujo de los procesos que realizan los empleados del Área del Taller de Servicios, se elaboró una reestructuración de los mismos acorde a las necesidades del área, así mismo también un manual de control de los procesos y de las funciones, para determinar las actividades que le corresponden a cada uno de los involucrados.

El proyecto se desarrollará a través de una investigación exploratoria y descriptiva, con la cual se llegará a conocer las situaciones, costumbres, actitudes y problemáticas predominantes. A través de la investigación de los procesos y la descripción exacta de cada una de las actividades que componen los mismos, se obtendrá el cumplimiento del objetivo del área a ser reestructurada.

Para llevar a cabo este estudio, primero se realizará una investigación teórica de los conceptos principales que fundamentan este estudio, así como también de las metodologías, a través de las cuales realizó una comparación de los procesos actuales. Durante el diagnostico se realizó un análisis FODA

específicamente del Departamento, donde se detectaron fortalezas y debilidades, tanto generales como específicas.

Para conocer con más detalle los flujos específicos de cada área y detectar sus necesidades en cuanto a los flujos de información necesaria y su automatización, se realizó una entrevista al jefe de taller, quién proporcionó información sobre el flujo de los procesos y los sistemas de información existentes y de forma muy general su aplicación en cada tarea. Posteriormente para complementar este estudio, se realizaron entrevistas a los gerentes de cada departamento de la empresa, para obtener información sobre los diferentes procesos y sus flujos de información. Con esto determinar así la operación actual para realizar el análisis que conlleva esta propuesta.

Con el trabajo en campo realizado durante un periodo de cuatro meses, logré concluir las primeras dos etapas de la metodología que propongo para la implementación de un sistema de información.

En el capítulo 1, se elaborará una revisión teórica de los procesos y los flujos de información y la reingeniería de procesos en el cual realizo un análisis de las diferentes metodologías existentes, tanto para la reingeniería de procesos como para la planeación de recursos de la empresa. Determinando las etapas observadas por cada autor y estructurando un marco teórico que permitiera ver las similitudes encontradas entre cada uno.

En el capítulo 2, se realizará la investigación de campo y el estudio documental de la empresa, que incluye la forma en que realice el contacto para llevar a cabo el presente estudio, la descripción general de la misma, la estructura del flujo, que contempla la situación actual de la organización de su área, las tareas, los métodos, y los resultados obtenidos.

En el capítulo 3, doy a conocer la propuesta para la aplicación de la implementación de la reingeniería de los procesos del Taller de Servicios, en donde identifico y describo los procesos desde el punto de vista de una

cadena de valor y los flujos que intervienen en el proceso general. Incluyo también manual de políticas de control del flujo del proceso, así como los procesos para que la empresa se integre a un ERP, con el cual no cuenta.

En el apartado de conclusiones, describo las soluciones adecuadas para cada una de las actividades así como las actividades que necesitan cambios en el área, además, de mostrar los puntos débiles, indispensables para la buena interconexión de las tareas ; dando como resultado el buen cumplimiento de los requerimientos de los clientes a través del flujo de los procesos. Con los cuales solo así podrían obtenerse losmas óptimos resultados.

Capítulo I

Reestructuración de Proceso.

Capítulo I: Reestructuración de Proceso.

1.1 La reestructuración de procesos.

A partir del momento que las compañías empiezas a operar se tiene que dejar bien claro el propósito principal y la razón de ser del negocio, y éste es y siempre será “el cliente”.

El cliente es el objetivo de las compañías o negocios y éste es quien está dispuesto a pagar por bienes y servicios que da la empresa, por lo que es indispensable conocer sus necesidades y demandas.

“Para tener éxito a largo plazo las empresas pequeñas necesitan concentrarse en la creación de relaciones transaccionales positivas con sus clientes…Tres creencias básicas subyacen en el interés por recalcar la importancia de proporcionar un servicios excepcional al cliente:” (Longenecker, J. 2007)

1. El servicio superior crea satisfacción en el cliente.
2. La satisfacción del cliente produce lealtad.
3. Las empresas pequeñas tienen mayor potencial que las grandes para proveer un servicio superior al cliente.

Para lograr mantener a esos clientes cautivos y en adición captar más, la compañía debe estar en una continua innovación y haciendo cambios constantemente a los cuales podremos llamar como reestructuración de procesos, a través, de la reingeniería de procesos donde esta será la herramienta que nos permiten realizar esta revolución en los procesos para lograr un mejor servicio a nuestros clientes, aunque primero debemos definir la reingeniería. La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la compañía, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos para lograr incrementos significativos, y a corto plazo, tanto en la

rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y mejora de la calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas ante la competencia.

“Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tiene para los clientes, para conseguir un diseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas criticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez…) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas” (Alarcón, J.A, 1999)

Habiendo definido este término, vemos que los términos de recreación y reconfiguración juegan un papel importante, pues la reingeniería debe antes que todo verse como una rotura o cambio de los paradigmas vigentes en la compañía. Es por ello que la recreación involucra el volver a crear los procesos a la luz de las nuevas ideas, técnicas y metodologías. Cuando hablamos de configurar significa hacer uso de cada una de las partes que componen un cuerpo y le dan su peculiar figura al proceso completo, por lo tanto la reconfiguración es volver a disponer de cada de estas partes para llevarlas a una nueva y peculiar forma. El hecho de que los cambios sean de carácter radical en algunas ocasiones se debe a que se tiende a desechar los viejos conceptos reemplazándolos por nuevas y revolucionarias ideas.

1.1.1 Definición de reestructuración

Podemos decir que el concepto de reestructuración es un concepto a grandes rasgos abstracto él cual hace referencia a la reorganización de determinado tipo de estructuras, funciones o procesos en lugares y espacios específicos.

Para comenzar a hablar del significado de reestructuración, debemos definir inicialmente que se entiende por estructura. Una estructura es un sistema organizado y jerarquizado de elementos, ideas, nociones, personas, etc. En

la estructura encontramos diferentes niveles de jerarquía o relevancia y, lo más importante, conexiones e interconexiones entre todas las partes que forman el todo. O como nos mencionan (Hitt y Pérez 2004) “La estructura organizacional se define como la sumas de las formas en las cuales una organización divide sus labores en las distintas actividades y luego las coordina”. Si estas partes no se conectaran entre sí, en vez de contar con una estructura tendríamos una lista de elementos. Expuesto esto, podemos decir que la reestructuración no es más que el reordenamiento o reorganización de un tipo de estructura ya existente que debía o debe ser cambiado o alterado motivada por diferentes circunstancias.

Está tiene como objetivo generar esas modificaciones que como resultado y a través de la observación, nos mostrará nuevos o diferentes resultados los cuales no se venían observando hasta el momento a raíz de la necesidad de obtener nuevos y mejores resultados. Sin embargo, en algunas ocasiones la reestructuración puede aparecer como la única respuesta a posibles casos o factores externos que influyen sobre el sistema o los procesos.

Al ser el concepto de reestructuración un concepto incierto o tan amplio al mismo tiempo, el mismo puede tener muchos significados y aplicaciones diversas. Así, por, la reestructuración significa cambiar las jerarquías, los puestos y los lugares de los miembros que componen determinada institución a fin de obtener diferentes y mejores resultados bajo ciertos parámetros. Aunque podemos hablar de diferentes tipos de reestructuraciones, ya sean programadas o forzadas, por ejemplo una reestructuración forzada podría ser el cambio de cúpula de un tipo de institución pública ante eventos que lo requieren, como por ejemplo una tragedia evitable o un hecho de corrupción.

Si lo vemos desde el punto de vista de (Levy, L. 2004) donde nos habla que “la reestructuración operativa consiste en revisar a la organización como un todo: desde la estructura organizacional, hasta sus sistemas y procedimientos…”

Podemos concluir que la restructuración de una compañía no es más que una medicina de acción instantánea. Sin embargo, para otras compañías, puede ser la diferencia entre estar constantemente en números rojos y comenzar a ver algunos beneficios y un potencial crecimiento futuro.

1.1.2 Definición e importancia de los procesos.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Comprender la importancia de definir claramente los procesos de una organización permite tener las riendas de la misma, realizar cambios sin demoras, acoplar situaciones nuevas y evaluar cuáles deben ser eliminadas. Pero antes de seguir hablando de la importancia de estos es necesario entender el significado de los mismos, como nos dice (Soledad, M. 2008) “La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos o inputs (productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados”.

También nos dice (Pérez, J.A. 2012) los procesos son “secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”

Entendiendo el significado de los procesos, es necesario e imprescindible que para que la buena y correcta adecuación de los procesos dentro del itinerario a fin de cumplir con los requerimientos de los clientes o para una posible reestructuración en caso de ser necesario, es imperante documentarlos ya que así permitirá a la compañía estandarizar el desarrollo

de las actividades y de esta forma, ofrecer tanto a los clientes y usuarios externos e internos una explicación en sentido que ellos entiendan de manera clara el flujo de las actividades que se necesitan para que puedan obtener un otro producto o servicio.

En cuanto al rediseño de los procesos, en el caso de tener que hacer adecuaciones para optimizar el servicio que se le ofrezca al cliente y lograr ser más competitivos, para la compañía al conocer éstos le es posible identificar con mayor facilidad las posibilidades de mejora, tanto de corto como de mediano plazo de implementación, y en este sentido la compañía pueda plantear y definir nuevos diseños, buscando constantemente mejoras eficientes en las operaciones. Este rediseño debe siempre tener como marco las posibilidades de implementación reales.

De esta forma nos menciona (Zaratiegui, J. R. 1999) que son necesarias las "reorganizaciones estructurales, y que la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa", él mismo también nos menciona la clasificación de los procesos y un mapa de proceso que se muestran a continuación:

- **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Mapa de procesos

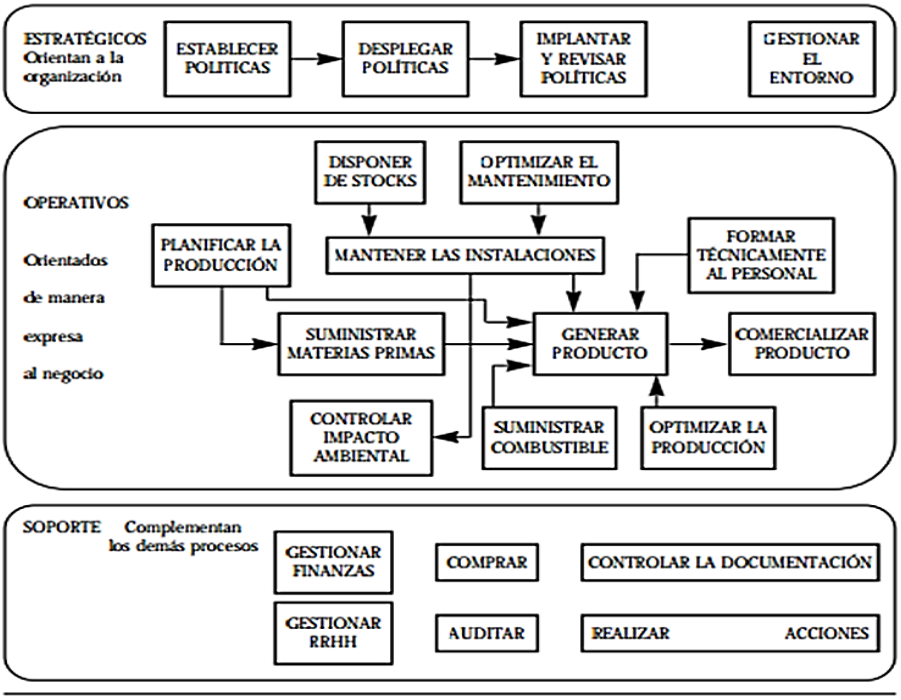


Figura No. A-1.

Fuente: Economía Industrial, La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa
Obtenido en http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf

Ya después de ofrecer una breve explicación del significado de los procesos podemos el bueno manejo o la adecuada gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. Además podemos decir que los procesos son la base organizativa y operativa de la compañía, lo que las convierte en parte imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito. Sin dejar de mencionar que los procesos son llevados a cabo por personas y los productos o servicios también son recibidos por personas, y por tanto, no se puede olvidar la importancia que existe en las relaciones entre proveedores y clientes.

1.1.3 Dificultades de la gestión por procesos

Dentro de las compañías los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones y permite definir claramente los

procesos entre los distintos departamentos de una organización. Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o claves, ni los flujos de información y comunicación interna, conlleva a que se vea sumergida para que el persona se adapte a los nuevos métodos de trabajo, como bien lo dice (Fernández, M. A. 2003) “uno de los problemas de adaptación que se puede presentarse es la poca costumbre en alguna personas de asumir responsabilidades, esperando siempre la aprobación de su supervisor, y en el mismo sentido, en los supervisores, el tránsito de la supervisión tradicional generalmente máxima, a una supervisión por excepción apoyada por el autocontrol y los controles internos”.

Las actividades por procesos son complejas, están sometidas constantemente a diversos cambios y llevadas a cabo por personas con una formación y criterios totalmente diferentes, que condicionan el transcurrir de cada uno de los procesos con sus decisiones y esto entorpece el flujo constante de las actividades que conforman el proceso. Se entiende que la gestión por procesos es un cambio radical de la organización y por lo tanto su implementación es compleja.

Como también, podemos ver bajo otras circunstancias que el tecnicismo y un falso sentido de la especialización individual, junto con la competencia interna y los niveles jerárquicos de la compañía, lleva a sus integrantes a orientarse solamente a sus tareas personales, en vez de ver el proceso como un todo, desde el inicio de la orden hasta la entrega satisfactoria del bien o servicio al cliente. Y así vemos como cada uno de los integrantes de la institución se siente orgulloso de su trabajo individual desde el punto de vista técnico y, lo demás, no importa. Sin pensar que puede que más adelante uno de los procesos este fallando debido a una falta de sinergia del equipo completo que componen la cadena de tareas del proceso.

Capitulo II

Antecedentes y Diagnósticos del Estudio.

Capítulo II: Antecedentes y Diagnósticos del Estudio.

2.1 Situación actual de Semage Group

Antes de empezar a hablar sobre la situación en la que se encuentra en la actualidad la compañía, es necesario saber cuál ha sido su historia y evolución en el tiempo, para llegar a ocupar el lugar que tienen en el segmento del mercado de equipos Todo Terreno en la República Dominicana.

Historia de Semage Group

La empresa Semage (Servicios y Mantenimientos Generales) fue creada en 1984 en San Juan, Puerto Rico por el Sr. Paul Rosario, quien luego de que el Huracán David le destruyera todos sus bienes en República Dominicana en 1979 decidió partir de su isla y buscar nuevas oportunidades, esta se dedicaba a servicios de mantenimientos a plantas físicas, construcción, ventas de productos de limpieza, entre otros.

En 1997 Se abren las puertas de la segunda sucursal en Santo Domingo, República Dominicana, donde se ofrecían los mismos servicios con el nombre de Semage Dominicana, el mismo estaba operado por el Sr. Cristian López como único socio del Sr. Rosario.

En 1999, luego de problemas éticos en la sociedad, se hace una ruptura y el Sr. Rosario adquiere el 100% de los bienes de la compañía y contrata a Félix Rosario, su hermano, como nuevo gerente general.

En 2001 Luego de que las cosas no estaban operando del todo bien, el Sr. Rosario decide retirarse hacia Republica Dominicana con su familia y tomar las riendas de Semage Dominicana.

Entre 2004 y 2005 entran a la empresa Christian Rosario y Paulian Rosario, los hijos mayores del Sr. Rosario y durante la búsqueda de nuevas oportunidades y ramas de negocio surge Semage Extreme Sports, dedicada

a la venta y alquiler de vehículos todo terreno (Fourwheels y Buggies) y sus accesorios en el área de Uvero Alto, Punta Cana.

En 2007 Semage decide mudarse de local comercial en Santo Domingo , adquiere en alquiler un local mucho más amplio de 1,750 mts2 , donde une las dos ramas de negocio en un solo lugar y cambia su nombre comercial a Semage Group, en el cual siguió llamando Semage Extreme Sports al área deportiva y Semage Servicios al área de mantenimientos, construcción, etc.

Semage Extreme Sports desde entonces ha ido en crecimiento y ha adquirido la representación exclusiva de famosas marcas del ámbito deportivo a que se dirige y Semage Servicio ha quedado un poco rezagado y estancado por falta de atenciones a la misma y solo continua dando servicios a clientes antiguos que siguen fielmente a nuestra compañía.

En la actualidad están ubicados en la Ave. San Martin #260, Santo Domingo y poseemos área de Showroom, Taller de Servicio especializado, almacenes y otras áreas.

Quienes Somos

Semage Extreme Sports:

Dedicada a la importación y venta de productos para uso en deportes extremos y área automotriz, tales como son los siguientes:

- Fourwheels (ATV)
- Buggies (UTV)
- Motocicletas o Gomas, accesorios y repuestos para Fourwheels, buggies y motocicletas.
- Uniformes protectores para deportes extremos.
- Fabricación de tráilers
- Taller de reparación y servicio especializado para fourwheels, buggies y motocicletas
- Entre otros.

Semage (Servicios):

- Mantenimientos a plantas físicas.
- Pulido y cristalizado de pisos.
- Construcción en general.
- Remodelación de áreas.
- Limpieza de cisternas.
- Administración de condominios.
- Entre Otras.

Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de vehículos motorizados, servicios de limpiezas a plantas físicas y productos relacionados, con los más altos niveles competitivos de calidad, seguridad y trato humano. Estamos comprometidos con nuestra gente para cada vez crear un mundo mejor.

Visión

Ser la empresa líder en el mercado motorizado y de servicios de la Republica Dominicana

Valores Corporativos

- Familiaridad.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Integridad.
- Mejora Continua
- Orientación al cliente
- Innovación.
- Cuidar el medio ambiente

Habiendo dado una breve presentación de la organización según fuente obtenida de http://www.semagegroup.com/. Podemos decir que Semage S.R.L; es una empresa familiar, dedicada a la comercialización de vehículos motorizados todo terreno (4 wheels y Buggies), venta de repuestos, accesorios, servicios de mantenimientos generales y Taller de Reparación Especializado; está constituida por 10 empleados: 4 en el área del taller, 3 en el área administrativa, 2 en el área de ensamble y servicios y 1 persona de limpieza.

Semage S.R.L, está compuesta por tres (3) divisiones,

- Semage Extreme Sports: Dedicada a ventas de vehículos todo terreno, trailers, repuestos y accesorios.
- Servicios y Mantenimiento Generales: Dedicada a la venta de productos de limpieza y trabajos de mantenimiento en general
- Talleres Semage: Dedicada a la reparación, ensamblaje y mantenimiento de vehículos.

Análisis FODA.

Para el año 2012 durante el periodo agosto/octubre, la gerencia general en conjunto con el departamento de mercadeo realizo el levantamiento de la situación actual a través de un análisis FODA, para comprender la situación actual de Semage Group y del Taller de Servicios Especializados de Equipos Todo Terreno, el cual veremos en los puntos 2.1 y 2.2 de este capítulo, definiendo su desempeño profesional, además de tomar una mejor posición ante posibles oportunidades, estudiar la forma en la que se están realizando los servicios y los procesos. Parte de ese análisis será plasmado a continuación para la realización de este monográfico con la autorización del presidente de la compañía.

Fortalezas

Ventaja en costos

La empresa posee una ventaja en costos porque tiene la facilidad de realizar importaciones directas desde, Estados Unidos y China. De esta manera la empresa evita un cargo adicional sobre el costo de la materia prima, ya que no la compra a distribuidores lo cual implicaría un recargo porcentual correspondiente a la ganancia del distribuidor.

Empresa de tradición en la industria de Vehículos Todo Terreno.

Semage Group existe desde el año 1984, empezó como una pequeña área de servicios de mantenimiento y poco a poco ha ido desarrollándose hasta convertirse en una compañía distribuidora de **Equipos Todo Terreno**. Se puede afirmar inclusive que la empresa ha ido creciendo, madurando y evolucionando conjuntamente con el mercado.

Imagen de la empresa

Semage Group durante sus 29 años de trayectoria desde que inicio en el área de servicios de mantenimiento y paso a al sector de vehículos todo terreno se ha caracterizado por ser una organización seria con sus proveedores, cumplidora con sus empleados, clientes y comprometida con el alto estándar de calidad de sus productos y servicios.

Espacio físico

La empresa cuenta con 1800 metros cuadrados y solo utiliza el 65% de este espacio.

Lo que le permite seguir creciendo en infraestructura, este no será una limitación al momento de necesitar mayor espacio para ubicar nuevas áreas de trabajo y almacenaje de equipos.

Oportunidades

La alta valoración que se da a las empresas de tradición en el mercado

Unos de los aspectos más importantes de la cadena de valor de una empresa en el sector es la seguridad que le dan sus proveedores. Semage Group buscó empresas que satisfagan sus necesidades no solo en calidad sino que cumpla con todos sus requerimientos y exigencias en cuanto a diseño, flexibilidad y entregas. Así buscando proveedores experimentados y confiables a quiénes les puedan encomendar la tarea de fabricar la cara de su producto.

Mercados en expansión adecuados para la introducción de nuevos productos

El mercado de equipos todo terreno está en pleno desarrollo y la introducción de nuevas marcas, el poder detectar oportunidades de nuevos producto, a tiempo y de forma adecuada, con el alto volumen de flujo de información que suministran las diferentes fuentes, es una de las principales tareas del área comercial de la organización, la cual atraerá nuevos sectores a incurrir en el uso de los equipos que distribuye Semage Group para refrescar la imagen de quienes los usas o podrían usarlos. La finalidad de esto principalmente es darle una identidad quienes quieren requieren de los servicios y productos que ofrecen al mercado, sino que a su vez se convertirse en la carta de presentación a quienes ya que puede incluir una marca e incluso información acerca de calidad y los beneficios del producto.

Proceso de certificación ISO 9001 2000

Existe la posibilidad de implementar la certificación ISO 90012000 la cual permitirá a la empresa establecer, documentar, implementar y manejar un sistema de gestión de la calidad para mejorar constantemente su eficacia de acuerdo a los requisititos de esta Norma internacional.

Debilidades

Los empleados no están debidamente capacitados

El staff de la organización no está correctamente calificado para cumplir su rol ante los clientes, en algunas ocasiones no cuenta con la información necesaria como por ejemplo cuáles son las líneas de producto con las que trabaja la empresa y limitaciones. Esto perjudica notablemente a la empresa por que el staff no muestra seguridad al hablar del producto ni un integro conocimiento de los mismos que ofrecen, lo cual en muchas ocasiones desmotiva al cliente y genera pérdidas de clientes potenciales.

Falta de un manual de funciones

Semage Group no cuenta con manuales de funciones, lo cual suele causar problemas, ya que sus empleados no tienen claramente identificadas cuáles son sus tareas y responsabilidades. Hay personas que realizan funciones que no les corresponden de acuerdo a su cargo, sus roles dentro de la compañía no se encuentran correctamente definidos. Esto ocasiona sobrecarga de trabajo lo cual se traduce en ineficiencia operativa en todos los departamentos y malestar en ciertos colaboradores.

De igual manera, con responsabilidades sin definir, en la organización pueden ocurrir situaciones que lleven a la desorganización. Un ejemplo de esto sería la prioridad de las órdenes de trabajo. Solo un jefe de la entidad debería estar permitido a tomar decisiones sobre prioridad, ya sea por cuestiones de capacidad o para realizar un despacho urgente a un cliente importante.

No existe un Departamento de Recursos Humanos

Semage Group no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, solo hay una persona que es la encargada pero a su vez esta persona cumple funciones del departamento financiero. La posición que ocupa esta persona es de carácter netamente administrativo (ciertos pagos, correspondencia,

llamadas telefónicas, entre otras tareas requeridas por el departamento financiero). No ha sido implementado formalmente un proceso para realizar la selección de personal. Tampoco hay alguien dedicado a manejar la parte correspondiente a contrataciones y liquidaciones, ni mucho menos la parte legal de contratos.

Tampoco existe una persona que coordine las inducciones y capacitaciones de los empleados. No realizan programas de capacitación y aprendizaje para empleados actuales y empleados nuevos. Esto perjudica un poco el sentido de pertenencia que deben desarrollar los empleados para con la empresa. Muchas veces, empleados nuevos son simplemente colocados en sus estaciones de trabajos, sin ser debidamente presentados a sus nuevos compañeros de área y sin una inducción inicial adecuada a las funciones y responsabilidades del cargo.

De igual manera, tampoco existe un plan para otorgar bonificaciones y compensaciones a los empleados basados en su productividad. Como se mencionó en el punto anterior, el área de ventas se limita a pagar comisiones y establecer una meta general a los vendedores del área. No hay bonificaciones por metas cumplidas o por alcanzar nuevos niveles de ventas. Para el área de producción no se han definido aún indicadores de productividad que permitan evaluar su desempeño.

Poca inversión en publicidad

El presupuesto publicitario de la empresa se limita a la impresión de material gráfico como calendarios y trípticos informativos que se entregan a los clientes existentes. No existe una política de penetración de marca apoyada por un presupuesto publicitario que le permita a la empresa lograr una mejor captación de clientes nuevos en un mercado en constante expansión, ni un reconocimiento de marca característico de las grandes empresas.

Uso ineficiente de la capacidad instalada

De acuerdo con la gerencia comercial, se pueden aprovechar recursos ociosos que se tienen en el área productiva de la planta ya que no se utilizan las máquinas en toda su capacidad. Si existiera una programación más acertada de los tiempos de producción, se podrían aumentar las economías de escala y abaratar el costo marginal de producción

Amenazas

Variaciones en el precio del petróleo

Actualmente con los elevados precios del petróleo han aumentado los costos de la gasolina y combustibles. De igual manera se ha producido un alza en los precios de los embarques ya que los productos y equipos son traídos desde otros países por vía marítima y aérea.

Regulaciones gubernamentales a los aranceles de importación.

Tendría un efecto similar al punto anterior. Existirían más trabas y restricción para adquirir materiales de países extranjeros, la oferta se reduciría y por ende habría una escalada de precios.

Depreciación del peso frente al dólar

La depreciación del peso dominicano en relación al dólar sería un problema al momento de realizar futuras inversiones en equipos y piezas. Los costos son sumamente altos y una depreciación de la divisa reduciría considerablemente la capacidad de inversión de la empresa, ya que todos los equipos se importan desde extranjero, principalmente desde Canadá.

Que entren a competir en el mercado empresas extranjeras

El mercado americano tiene mayor infraestructura, más años de experiencia, ofrece mejores precios y tienen políticas que favorecen las exportaciones.

Que el estado cierre las líneas de crédito o puede ser que este complicado conseguir créditos para esa industria

Que las corporaciones financieras no otorguen préstamos o que las tasas de interés sean muy elevadas. Hay empresas fabricantes de los equipos que no otorgan créditos directos a la empresa entonces ahí la empresa debe buscar créditos locales, y si los créditos se paralizan se vería afectada la compra.

Grandes empresas del sector poseen mejor identidad de marca

La identidad de marca que poseen las otras empresas las posicionan de mejor manera en el mercado frente a Semage Group. Yamaha y Kawasaki es la empresa que en años de experiencia más se asemeja. Sin embargo, ellos han invertido muchísimo más en desarrollar su marca dentro del mercado, con un nivel de exposición muchísimo más elevado. Igualmente sucede con empresas como Suzuki, la cual ha participado en campañas de penetración sumamente inteligentes, que por el simple hecho de dedicarse al segmento vehículos ha ganado una amplia exposición de su marca.

Esto amenaza a las expectativas de la empresa para captar nuevos clientes en un mercado en expansión donde cada vez aparecen más compradores que ofrecen mayores oportunidades de diversificar el negocio.

2.2 Situación del Taller de Vehículos Todo Terreno de Semage Group

El taller de servicios especializado en equipos todo terreno de Semage Group tiene en funcionamiento desde el año 2005, con el tiempo ha ido incrementando su cartera y en la actualidad está, está compuesta por 120 clientes entre personas físicas y compañías que hacen uso de los servicios ofrecidos por esta área de la compañía.

Con esto podemos decir que en los últimos años, el mercado de equipos todo terreno se ha desarrollado ofreciendo diferentes opciones para que el empresario del sector asistencial de equipos, más conocido como taller,

decida y elija como quiere posicionarse para vislumbrar su futuro. Hoy, sin menospreciar otras posibilidades intermedias, nos encontramos con un amplio abanico de opciones que podríamos resumir, atendiendo a vinculaciones empresariales intereses y grado de libertad de poder seleccionar el taller que se desee.

Después de la anterior introducción podemos ofrecer un análisis de la situación actual del Taller Especializado de Semage Group, el cual está compuesto por cuatro (4) empleados, dos (2) mecánicos y dos (2) ayudantes de mecánico.

A su vez se puede ofrecer un análisis FODA donde se puede apreciar situación actual del área del Taller Especializado de Semage Group:

Análisis FODA: Talleres de Servicio Especializado de Semage Group.

Fortalezas:

Poseer la concesión exclusiva de las marcas Joyner y Can-Am

Al contar con la exclusividad de las marcas que representa la compañía, hace que el taller sea el único del mercado que pueda realizar los trabajos de reparación y mantenimiento a estos equipos.

Facilidades de crédito.

Gran capacidad de crédito, la forma de pago de esta empresa da facilidades con pagos de 30,60 y 90 días y si es un cliente antiguo un crédito de hasta 6 meses.

Relación existente entre la empresa y sus clientes en lo que al trato se refiere.

El taller ofrece un tratamiento personalizado a los clientes asiduos, busca la forma constantemente de mantener un ambiente familiar entre clientes y empleados, logrando retener su cartera

La calidad del trabajo realizado, por lo cual se ha creado una solidez en el mercado y una gran confianza por parte de los clientes.

La especialización de cada uno de los trabajos realizados en la reparación y el mantenimiento de los equipos ofrecen una garantía que acompaña la imagen de la marca, ofreciendo tranquilidad de los usuarios y clientes del taller.

Salario del personal es competitivo.

El salario es competitivo, esto evita que los mecánicos se vean forzados a tener que realizar trabajos desleales a la compañía, llevándose a los clientes a realizar trabajos fuera de la institución migrando poco a proco a los clientes del taller de servicios de Semage Group.

Oportunidades

Alto requerimiento de capital para la entrada de nuevas empresas.

Para poder ingresar a competir con los grandes de la industria gráfica ecuatoriana se requiere una alta inversión de capital, ya que la maquinaría necesaria para producir en altos volúmenes es muy costosa.

Desarrollo de nuevas tecnologías.

El desarrollo de nuevas tecnologías que permitan simplificar procesos y de esta manera poder lograr que el taller pueda reducir sus costos de producción y tiempos de respuestas.

Diferencia grande entre los grandes y pequeños talleres especializados.

Se considera importante mencionar que existe una diferencia muy importante entre los pequeños talleres y las grandes compañías que ofrecen el servicio de taller, por lo tanto, en un largo plazo no se verá un crecimiento importante por parte de los pequeños, lo que quiere decir que al menos no por ahora se los considera una amenaza, sino más bien una oportunidad, ya que para

poder llegar a competir con los grandes requerirían de una mayor experiencia y una mayor inversión.

Debilidades del taller

Falta de tecnología de punta

Una de las principales filosofías del propietario y de la empresa en si es la constante renovación tecnológica para la optimización de procesos. Los equipos utilizados en el taller se encuentran presente en una gran parte de la cadena de valor del proceso productivo del área. Desafortunadamente el poder obtener nuevos equipos de diagnóstico hace que no se puedan adquirir los equipos de punta para eficientizar los servicios prestados.

Cumplimiento de tiempos de entrega.

Una de las principales políticas de la empresa es su compromiso con las fechas pactadas para realizar las entregas a sus clientes. La estructura del área de producción le da una flexibilidad operativa que le permite priorizar órdenes de trabajo para realizar despachos y entregas de programación urgente. Esto convierte a la empresa en un recurso inmediato para sus clientes cuando tienen exigencias sobre la hora.

Especialización de líneas de producción

El equipo humano del taller no se mantiene en constante capacitación para un mejor desarrollo de las funciones del taller de servicios.

Carencia de personal.

En el momento no cuentan con un supervisor de taller y un electricista especializado lo cual implica el tener que duplicar las funciones de los mecánicos haciéndolos menos productivos a la hora de realizar sus funciones de reparación y mantenimiento de los equipos. La falta del electricista crea un costo adicional al tener que sub-contratar los servicios de otro taller para realizar estas reparaciones.

Sistema de gestión de trabajos (software).

No cuentan con un sistema de gestión de las actividades que les brinde el apoyo para darle seguimiento a los servicios que prestan.

Amenazas

Existen productos sustitutos

Por ahora ningún otro tipo de impresión puede igualar la calidad del sistema de litografía, con el tiempo se podrían desarrollar nuevas tecnologías que mejoren la calidad del offset, pero eso será en un futuro lejano.

Entrada de nuevos talleres especializados en equipos todo terreno en el área

En el mercado dominicano existen talleres con mayor infraestructura, más años de experiencia, ofrece mejores precios y tiempos de entrega de los equipos.

Grandes empresas del sector poseen mejor identidad de servicios

La identidad de marca que poseen las otras empresas las posiciona de mejor manera en el mercado de servicios de reparación de equipos frente al taller de servicios especializados de Semage Group; ya que cuentan con el apoyo del posicionamiento de la empresa como lo son Santo Domingo Motors y Magna Motors que durante años de experiencia. Sin embargo, ellos han invertido muchísimo más en desarrollar su marca dentro del mercado, con un nivel de exposición muchísimo más elevado.

2.3 Diagnóstico de los procesos actuales del Taller.

Después de realizar el levantamiento de información, este nos ayudó a realizar el diagnóstico para cada uno de los procesos que son ejecutados del taller y analizar cuáles son las posibles causas que hacen más lenta la entrega de los equipos a sus clientes a través de una lista de chequeo de los

procesos que se corren durante las actividades desde el momento de la recepción hasta la entrega final del equipo al cliente y con la realización de una entrevista a los cuatro empleados que laboran en el taller y a la persona del counter del área de servicio al cliente; y en adición a esta evaluación también de llevo a cabo una propuesta de lista de chequeo. A continuación se expondrán los resultados arrojados por las técnicas de investigación.

En la actualidad el taller para el desarrollo de sus funciones lleva a cabo 19 procesos desde el momento de la recepción hasta la entrega final al cliente o usuario de los servicios del taller los cuales mencionaremos a continuación y que a través de una lista de chequeos se pudieron detectar, ofreciendo una perspectiva mucho más amplia de las actividades que se llevan a cabo en el momento de prestar el servicio de reparación o mantenimiento de los equipos que son ingresados al taller.

Resultados del levantamiento de la lista de chequeos

El objetivo del presente informe es demostrar la ineficiencia de los procesos en vigencia y partiendo de este, poder hacer las recomendaciones para el rediseño de los procesos; lo que conllevaría a la mejora del control interno y la eficacia y eficiencia de las actividades.

Consideraciones generales.

Como consecuencia de la descentralización de las funciones de los empleados del taller y la carencia de controles internos del manejo de los productos y procesos se han detectado diferencias entre la gestión y los cobros.

Asimismo, durante el levantamiento de la lista de chequeo de los procesos, se pudo comprobar que parte de los procesos se ven violados, alterados o modificados momentáneamente de acuerdo a la necesidad del cliente

Flujo actual de los procedimientos del Taller de Servicios.

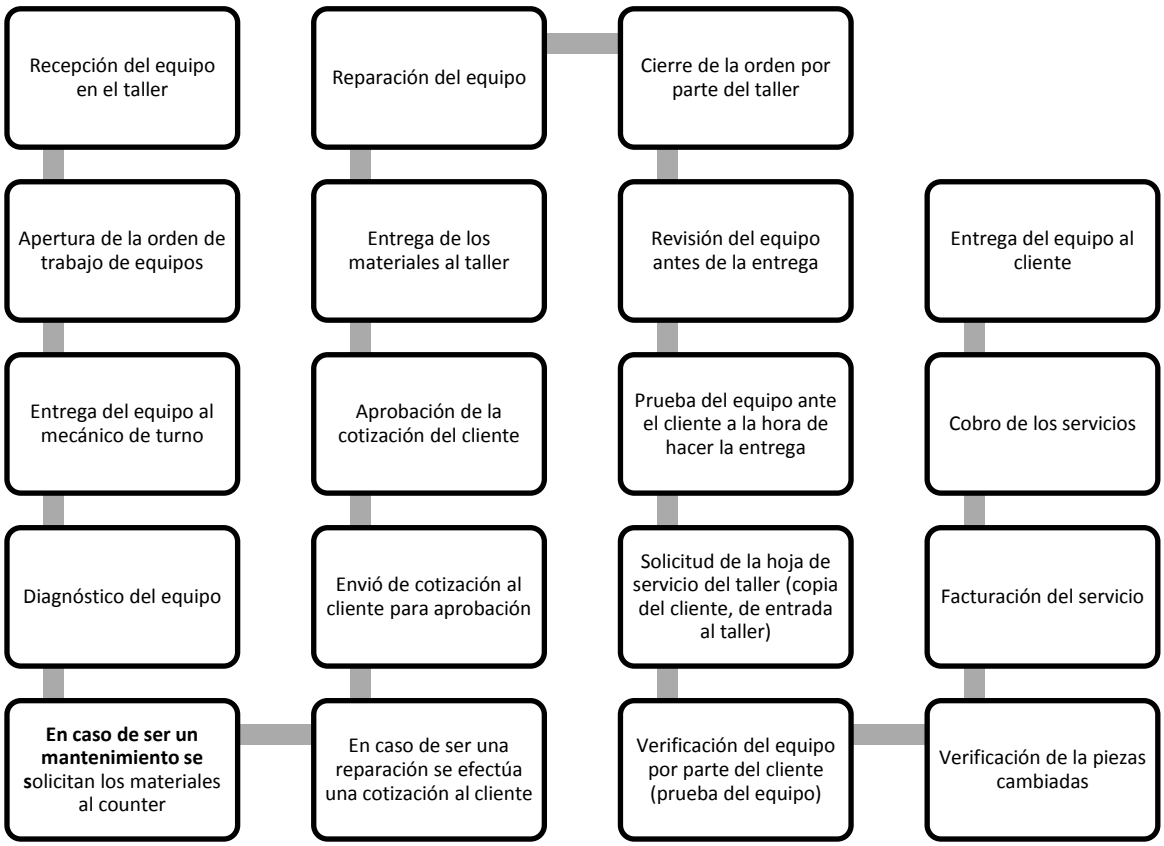


Figura No. A-2.

Observaciones.

A través de las técnicas de recolección de datos utilizadas en el caso de estudio se pudo analizar cada uno de los procesos que intervienen en las funciones diarias de los empleados del Taller de Servicios, buscando de esta manera cuales son las falencias prioritarias en búsqueda de su posible solución.

Proceso	Levantamiento
1. Recepción del equipo en el taller.	**Observación:** En algunos ocasiones deben los mismos mecánicos o la persona de servicio al cliente recibir los equipos. **Diagnóstico**: debido a la falta de un jefe de

	taller o un encargado de recepción de los equipos, los mecánicos pierden mucho tiempo al tener que parar sus funciones para hacer la recepción de un nuevo equipo al taller.
2. Apertura de la orden de trabajo de equipos	**Observación**: La orden consta de tres copias: cliente (la cual nunca presenta al momento de la entrega del equipo), Taller (solo sirve para el llevar la cantidad de equipos que trabaja el mecánico), Caja (para hacer la factura final) **Diagnóstico**: al no poseer un sistema de gestión de ordenes todo debe hacerse con papeles físicos lo cual da a márgenes de erros y desperdicio de materiales y repuestos, dado que la única persona que lleva la constancia de los trabajos es la persona de servicio al cliente, de forma no presencial.
3. Entrega del equipo al mecánico de turno	**Observación**: No tiene un procedimiento para hacer la entrega del equipo. **Diagnóstico**: los equipos son entregados a cualquiera de los mecánicos que esté disponible sin saber persona cuantos equipos tiene en cola para reparación o mantenimiento, haciendo que la entrega de ese equipo sea postergada a la fecha estipulada.
4. Diagnóstico del equipo	**Observación**: la evaluación del equipo se hace de forma adecuada. **Diagnóstico**: el proceso se realiza adecuadamente.
5. En caso de ser un mantenimiento se hace la solicitud de	**Observación**: La solicitud se hace de forma verbal y no por escrito **Diagnóstico**: no existe un sistema de gestión

materiales al counter	de ordenes (software) para hacer la solicitud de los productos, materiales o repuestos al almacén, lo cual crea un mal manejo del inventario y el riesgo para que los empleados puedan robar o el desperdicio de los productos al no tener un registro físico de la solicitud y la salida y un responsable de cada orden.
6. En caso de ser una reparación se efectúa una cotización al cliente	**Observación**: si no es un trabajo de mantenimiento se efectúa una cotización al cliente para informarle del tipo de trabajo que se debe realizar en el equipo y este lo autorice. **Diagnóstico**: durante el proceso de se pudo detectar una serie de errores en las acciones de los mecánicos para hacer la requisición al área de servicio al cliente para informar al cliente cual es la situación del equipo, podemos mencionar las siguientes: • Se deja desarmando el equipo después del chequeo. • El reporte del diagnóstico se hace de forma verbal. • No hay un informe detallado de forma escrita para dar a conocer al cliente del tipo de reparación y daño que el equipo posee.
7. Envió de cotización al cliente para aprobación	**Observación**: no se envía la cotización para la aprobación escrita o formar, se aprueba de forma verbal. **Diagnóstico**: al no tener un sistema de gestión de ordenes (software) no hay forma de generar un documento, el cual el cliente pueda ver y

	apreciar el tipo de trabajo y las piezas que necesita el equipo para su reparación; dejando a un lado la información de forma verbal.
8. Aprobación de la cotización del cliente	**Observación**: de forma verbal y no hay documento que avale la autorización. **Diagnóstico**: a causa de la falta del sistema de gestión de ordenes (software) no se genera un documento formal el cual se pueda enviar vía email, fax o presentar de forma física al cliente para que verifique y apruebe la cotización quedando como constancia a la compañía en caso de algún reclamo.
9. Entrega de los materiales al taller	**Observación**: De no tener los materiales o piezas para el arreglo se hace un pedido especial el cual puede durar mínimo 4 días laborales en llegar a la tienda. **Diagnóstico**: no existe un documento donde se confirme que el almacén despacho algún material, producto o repuesto al taller para ser usado en alguno de los equipos, sin dejar alguna prueba o constancia de quien es la persona responsable en caso de alguna reclamación. Esto puede generar el escape que inventario de forma sospechosa y por ende generar pérdidas económicas a la compañía.
10. Reparación del equipo	**Observación**: Después de tener todas las piezas y materiales el mecánico trabaja en equipo. **Diagnóstico**: en este proceso no se detectó ninguna deficiencia a la hora de realizarse la tarea.

11. Cierre de la orden por parte del taller	**Observación**: El mecánico encargado informa al counter que ya se han realizado los arreglos del equipo para proceder al cierre de la orden de servicio de reparación. **Diagnóstico**: al momento del cierre el mecánico no entrega todos los repuestos que han sido sustituidos y los materiales sobrantes para ser usados como prueba ante el cliente al momento de generar el cargo; pero este tipo de políticas no se ha establecido dentro del proceso de cierre de órdenes de servicio.
12. Revisión del equipo antes de la entrega	**Observación**: En algunas ocasiones no se hace la inspección para hacer la entrega. **Diagnóstico**: este proceso se ve en varias ocasiones saltado, dada la premura del cliente a la hora de recoger el equipo y se lleva el equipo sin ser revisado por última vez para comprobar que los arreglos realizados cumplen a cabalidad con los requerimientos del cliente. (es un proceso que se viola por parte del cliente y que es permitido por la compañía)
13. Prueba del equipo ante el cliente a la hora de hacer la entrega	**Observación**: No siempre va el propietario del equipo en el momento de recibir el equipo, esto hace que la verificación no sea 100% correcta **Diagnóstico**: al igual que en el proceso anterior; este proceso se ve en varias ocasiones saltado, dada la premura del cliente a la hora de recoger el equipo y se lleva el equipo sin ser revisado por última vez para comprobar que los arreglos realizados cumplen a cabalidad con los requerimientos del cliente. (es un proceso que

	se viola por parte del cliente y que es permitido por la compañía)
14. Solicitud de la hoja de servicio del taller (copia del cliente, de entrada al taller)	**Observación**: Por lo general los clientes no presentan la hoja de servicio del taller a la hora de retirar los equipos del taller. **Diagnóstico**: en el área de servicio al cliente no se cumple con la política de exigir al cliente la hora de solicitud de servicio para poder hacer entrega del equipo y quede la constancia física que fue el propietario o una persona autorizada a retirar el equipo de las instalaciones del taller.
15. Verificación del equipo por parte del cliente (prueba del equipo)	**Observación**: No siempre va el propietario del equipo en el momento de recibir el equipo, esto hace que la verificación no sea 100% correcta. **Diagnóstico**: este proceso se ve violado o saltado en numerosas ocasiones, dado que no siempre es el propietario del equipo quien lo retira de las instalaciones del taller; esto genera que no se realicen las pruebas necesarias para obtener la confirmación de por el cliente de estar completamente satisfecho con el servicio prestado.
16. Verificación de la piezas cambiadas	**Observación**: Los mecánicos por lo general no entregan las piezas que han sido reemplazadas al counter para la verificación del cliente. **Diagnóstico**: al momento del cierre el mecánico no entrega todos los repuestos que han sido sustituidos y los materiales sobrantes para ser usados como prueba ante el cliente al momento de generar el cargo; pero este tipo de

		políticas no se ha establecido dentro del proceso de cierre de órdenes de servicio y la conformidad del cliente a la hora de realizar el pago.
17.	Facturación del servicio	**Diagnóstico**: el proceso se realiza adecuadamente.
18.	Cobro de los servicios	**Observación**: En algunas ocasiones los clientes se llevan los equipos sin pagar dada la confianza con el dueño del negocio. **Diagnóstico**: por el tipo de confianza que se genera entre el cliente y el propietario de la compañía, algunos clientes tienen a retirar los equipos sin realizar el pago, dejando una cuenta por cobrar que puedes llegar a durar 365 días de atraso.
19.	Entrega del equipo al cliente	**Diagnóstico**: el proceso se realiza adecuadamente.

Tabla No. A-1.

Como consecuencia del análisis de cada de uno de los procesos de la figura 1. Y descritos en la figura 1.1 se detectaron las falencias que generan la obstrucción del flujo correcto de las actividades. Y partiendo de estos mismos buscar una solución.

- **Flujo de procesos no muy claro**

El flujo de los procesos no tiene coherencia y no están bien definidos en adición no se muestran cuáles son las acciones a seguir en el momento de presentarse un fallo o la inconformidad por parte del cliente, lo que crea un retraso de los proceso al tener que detener las tareas para pedir asesoría por parte de la gerencia en las acciones que se deben tomar.

- **Falta de procedimientos formales**

Los trabajos son realizados de acuerdo a la prioridad y disponibilidad del taller, no hay una política adecuada para las acciones que se deben tomar desde el momento que se reciben los equipos, hasta el momento que son despachados a sus clientes.

- **Falta de un sistema de gestión de información**

Desde el momento de recepción hasta el momento de la entrega del equipo, el seguimiento que se realiza a cada uno de los equipos es de forma manual. Así mismo como las solicitudes de piezas, repuestos y materiales que serán usados para prestar el servicio de mantenimiento o reparación de los equipos, creando las siguientes discrepancias:

  - ✓ Descuadre del inventario del almacén
  - ✓ Robo de piezas, repuestos y materiales.
  - ✓ Retrasos en las entregas de los equipos
  - ✓ Desconocimiento del tipo de trabajo por el cual fue ingresado el equipo.
  - ✓ Se genera mucho tiempo ocioso de los mecánicos
  - ✓ Errores en el momento del pago de las horas trabajadas de los mecánicos.
  - ✓ No se posee un control real de la cantidad de equipos que son atendidos en tiempo X determinado de tiempo.

- **Falta de una estructura de personal**

La asignación de los trabajos es realizada de forma aleatoria y de acuerdo a la disponibilidad de los mecánicos, y no se toma en consideración el tipo de trabajo que se debe realizar y la preparación del empleado que realmente debe ser asignado a dicho servicio.

- **Falta de lista de chequeo**

No está determinada una lista de chequeo la cual verifique que se estén cumpliendo a cabalidad cada una de las tareas o acciones que son realizadas dentro de los procesos del Taller El objetivo. Esta lista de chequeo contribuiría con la evaluación de las funciones para las auditorías internas ayudando a las revisiones previas a la evaluación de un ente externo. Esta lista de chequeo no pretende abarcar todas las situaciones, sino corroborar que se estén cumpliendo los lineamientos de la compañía.

- **Falta de reglas establecidas para la entrega de los equipos**

Al momento de hacer la entrega del equipo al cliente se tiende a romper algunas de las reglas establecidas por la gerencia tales como:

- ✓ No se exige la copia de la orden de servicio del Taller.
- ✓ Se hace entrega del equipo a un tercero sin un documento donde se autorice a este a retirar el equipo de las instalaciones del Taller.
- ✓ Debido a la entrega de equipos a terceros no se puede hacer la inspección por parte del cliente dando constancia de la satisfacción de los arreglos realizados.
- ✓ Al hacer la entrega de los equipos a terceros la compañía se hace responsable de robos o pérdidas y de las garantías de reparaciones realizadas a los mismos, ya que no existe un descargo por parte del cliente haciendo constancia de la satisfacción por los trabajos realizados.

2.4. Recomendaciones.

En función de las resultados de las observaciones, las recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia operativa de la recepción y despacho de los equipos del taller.

- ✓ Es imprescindible implementar el uso de un Sistema de Gestión de procesos (software) para evitar que los empleados del taller hagan las solicitudes de materiales de forma manual.
- ✓ Se debe crear un manual de políticas de controles de verificación de los procesos, para evitar que sean violados o alterados por parte de los usuarios del taller o empleados.
- ✓ Es necesario hacer un rediseño de los procesos efectuados en el taller, dado que algunos de ellos son irrelevantes y la inclusión son imprescindibles.
- ✓ Crear un flujo grama de procesos, a fin de que los empleados sepan cuáles son las tareas que se deben llevar a cabo durante el proceso de recepción hasta despachar el equipo al usuario y/o cliente final
- ✓ Es necesaria la contratación de un encargado de recepción de equipos, de tal forma de evita el contacto directo del jefe de taller o mecánicos con los clientes evitando el favoritismo para la realización de los trabajos de los equipos.

Capítulo III

Propuesta de mejora de los procesos del Taller de Vehículos de Semage Group

Capítulo III: Propuesta de mejora de los procesos del Taller de Vehículos de Semage Group.

3.1 Rediseño de los procesos

A partir del flujo grama de procesos del Taller de Servicios descrito en el punto 2.2 del capítulo 2 (Figura 1), de la empresa Semage Group. Proponemos las siguientes modificaciones en el proceso de recepción y despacho de los equipos.

El primer paso de esta reingeniería de procesos, se incorporará el uso de un sistema de información (software) el cual permitirá poder dar seguimiento a cada una de las acciones que se desarrollan, desde la recepción hasta el momento de la entrega del equipo al cliente; la incorporación de este sistema ofrecerá a la gerencia la capacidad de poder analizar y verificar que el uso de los recursos de la empresa se están usando de forma eficiente y adecuada. Así como también una mejor distribución del flujo grama de los procesos de acuerdo al tipo de trabajo que se realizara al equipo, con sus puntos de chequeo y verificación y la acción a realizarse de acuerdo a la situación que se presente.

A continuación se mencionarán los pasos que han sido incluidos dentro de los procesos actuales de recepción y despacho de los equipos los cuales podrán hacer más eficiente el uso de los recursos humanos, de planta y equipos del Taller.

Acciones incluidas dentro del flujo proceso actual del Taller.

Prioridad del servicio

Se creó un nuevo procedimiento para asignar el tipo de trabajo y la prioridad a los equipos que sean ingresados al Taller. Por tal motivo, al momento de la apertura de la orden se consultará con el cliente acerca de la prioridad con la que desea que el equipo sea trabajado; en caso de ser **Urgente**, será asignado inmediatamente al mecánico de turno, de ser todo lo contrario este

equipo pasaría al turno de espera para ser atendido de acuerdo al orden de llegada; este procesos es incluido dado que actualmente a todos los equipos le dan el mismo grado de urgencia y esto crea que se deban trabajar varios equipos al mismo tiempo, siendo en algunos casos que sean atendidos equipos sin la prioridad de **Urgente** previamente solicitada por cliente. En adición esto genera un desgaste en los empleados del taller y a su vez la pérdida de prioridad para los equipos ya que se trabajan todo al mismo tiempo y ciertos casos no se llega a entregar ninguno en el tiempo establecido y prometido al cliente.

Tipo de trabajo.

Al momento de asignar el equipo al mecánico de turno es preciso saber de antemano que tipo de trabajo será realizado, es por esto que hemos dividido este proceso en dos categorías, de **Mantenimiento** y de **Reparación**. Al hacer esto se lograr estimar con mayor facilidad el tiempo, el tipo productos y cantidad de los mismos, así como también cuál de los mecánicos será asignado de acuerdo a su experiencia y conocimiento, esto se hace por las siguientes razones:

- Disminuye el tiempo de entrega de los equipos.
- Mejorar el flujo de trabajos a realizar.
- Se tiene un mejor control de cada equipo en el taller.
- Evita el desperdicio de productos.

Por la falta de este proceso en la actualidad se generan las mismas órdenes con el mismo tipo de servicio para todos los equipos y esto crea confusión entre los empleados del Taller, haciendo en ocasiones que un mecánico asignado a un **Mantenimiento** deba dejar a un lado su trabajo para tener que terminar un trabajo de **Reparación** el cual fue asignado a otro empleado que no tiene la experiencia y los conocimientos necesarios.

Punto de verificación de procesos y toma de acciones correctivas.

Se ha incluido dentro del proceso del taller un punto de verificación para medir resultados y verificar con respecto a las especificaciones. Según la situación, puede realizarse con todo el resultado o sólo sobre muestras tomadas frecuentemente. En base a esto se puede visualizar el estado del proceso y tomar las acciones correctivas necesarias para cumplir con las especificaciones y expectativas del cliente. Al incorporar este paso dentro del proceso podremos determinar cuatro acciones:

1. **Acción Correctiva**: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. Se emprende para prevenir que algo vuelva a producirse.
2. **Acción Preventiva**: Acción tomada para eliminar una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
3. **Corrección de la Situación**: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Está dirigida a los resultados negativos obtenidos en la etapa de Reparación o Mantenimiento de los procesos, siendo objetivo actuar, de modo inmediato, en contra de ellos y eliminarlos.
4. **No Conformidad**: Incumplimiento de un requisito

Entrega del equipo

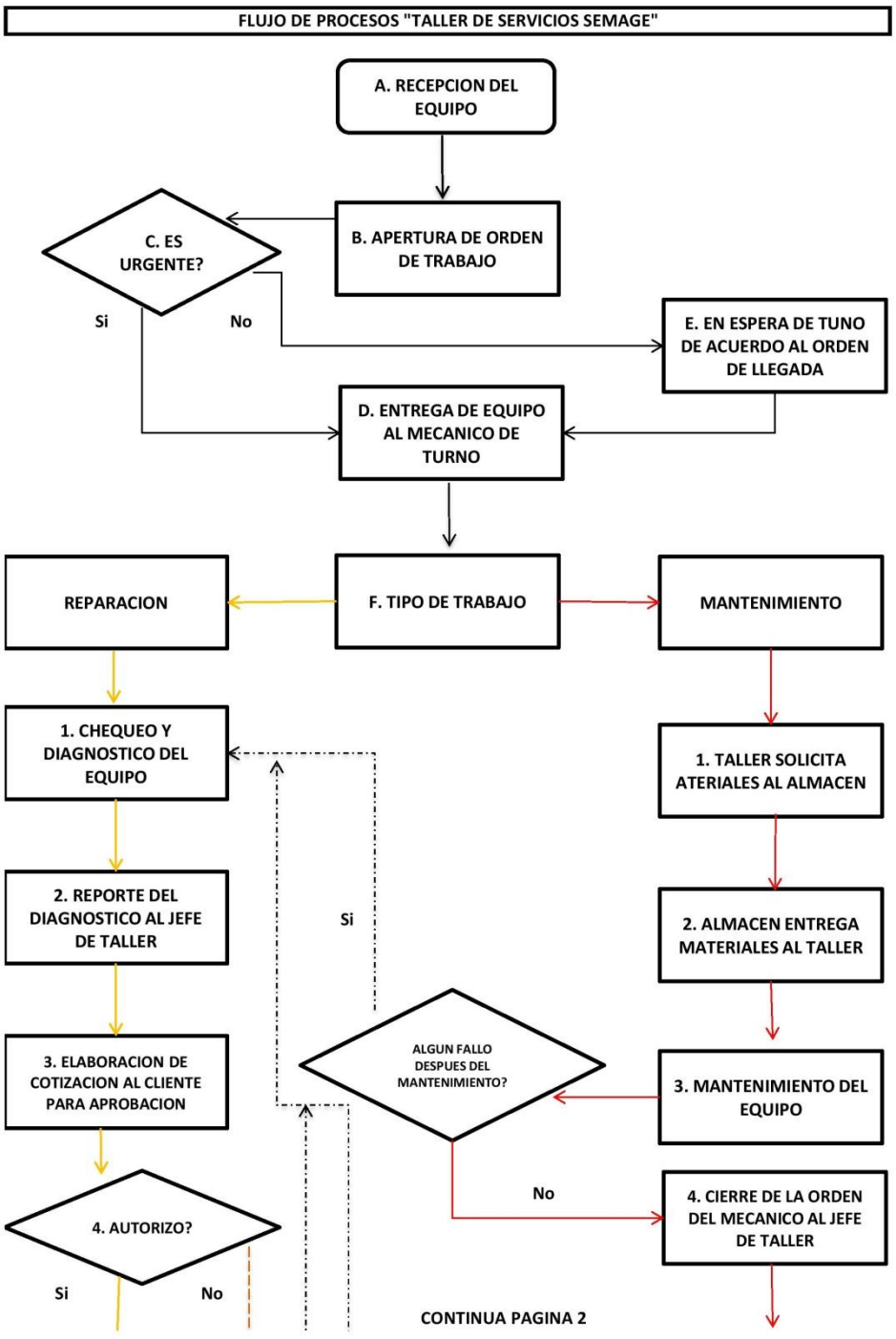
Se hace de carácter obligatorio el presentar la **Hoja de Orden de Trabajo** por parte del cliente al momento de ser retirado el equipo del taller, aunque este es un proceso que en la actualidad está estipulado no se cumple en un 100% de la veces que los clientes reciben sus equipos después de realizarse los trabajos, esto hace que la empresa sea quien tenga que correr con la responsabilidad en caso de robo teniendo que cubrir el costo del mismo, generando inconformidades con los clientes asiduos del taller que conlleva a crear una fama de irresponsables en el mercado y perdidas económicas.

Después de mencionar cuales son los pasos o acciones que se han incluido dentro del flujo de los procesos del taller, a continuación mostraremos la nueva propuesta del Flujograma de procesos. Con este nuevo diagrama de flujo a través de los gráficos donde se señala el movimiento, el desplazamiento o curso de las acciones que conformaran una actividad.

La modificación de este Flujograma es de suma importancia para la empresa y el personal, ya que brinda elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones y la toma de decisiones en caso de ser necesario sin tener que detener el flujo normal de las funciones del Taller.

De esta forma y después de haber identificado los grandes procesos (macro-procesos), así como los procesos que los componen (sub-procesos), interesa describir de forma exhaustiva en especial los procesos clave, es decir aquellos dirigidos directamente a dar servicio a los clientes. Para ello, se ha utilizado un formato normalizando que homogenice y sistematice las acciones que lo componen. De este modo se intenta estandarizar los documentos de toda el área. Su formato se describe a continuación:

Flujo de Procesos Modificado



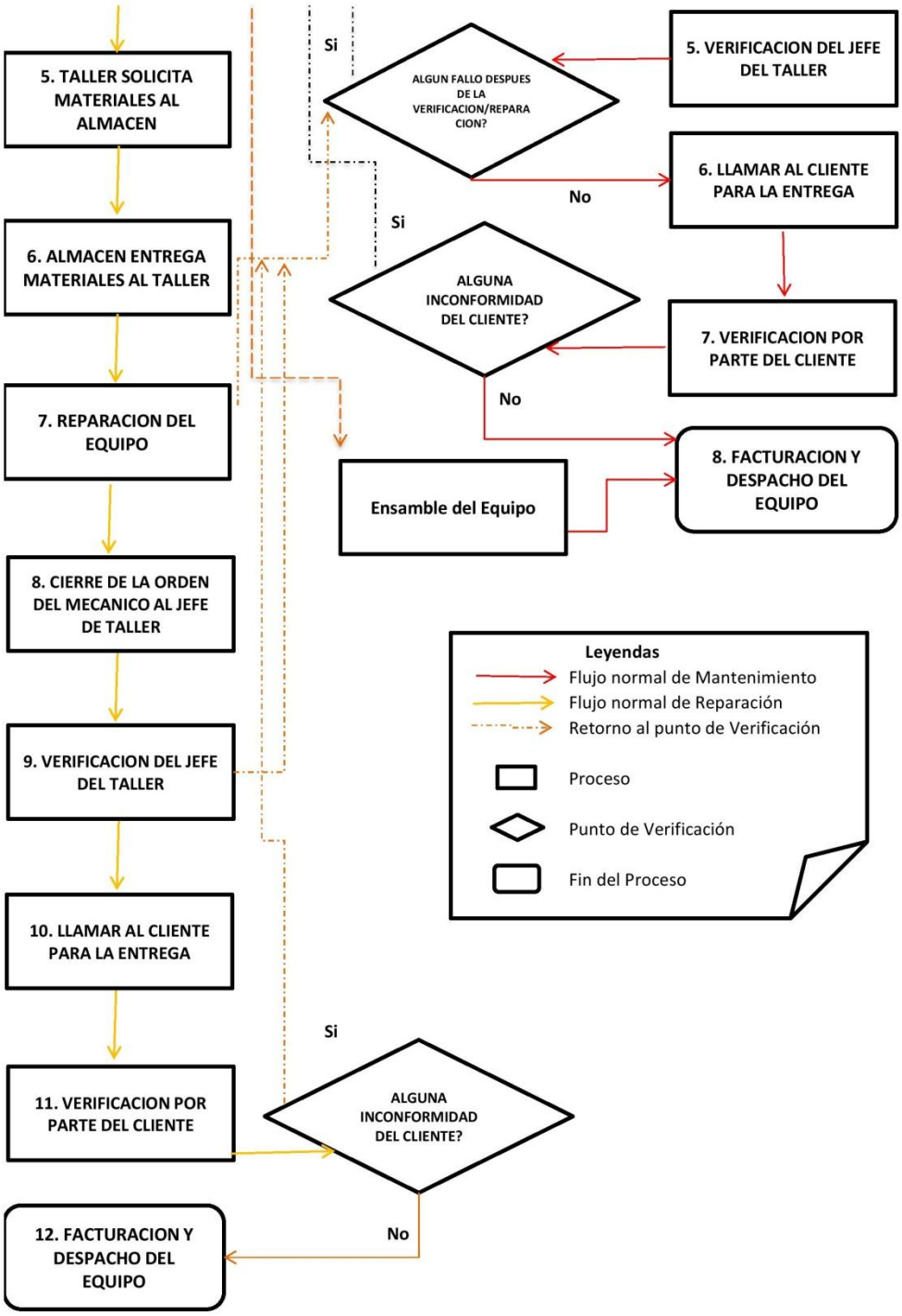

5. TALLER SOLICITA MATERIALES AL ALMACEN
6. ALMACEN ENTREGA MATERIALES AL TALLER
7. REPARACION DEL EQUIPO
8. CIERRE DE LA ORDEN DEL MECANICO AL JEFE DE TALLER
9. VERIFICACION DEL JEFE DEL TALLER
10. LLAMAR AL CLIENTE PARA LA ENTREGA
11. VERIFICACION POR PARTE DEL CLIENTE
12. FACTURACION Y DESPACHO DEL EQUIPO
Si
ALGUN FALLO DESPUES DE LA VERIFICACION/REPARACION?
5. VERIFICACION DEL JEFE DEL TALLER
No
6. LLAMAR AL CLIENTE PARA LA ENTREGA
Si
ALGUNA INCONFORMIDAD DEL CLIENTE?
7. VERIFICACION POR PARTE DEL CLIENTE
No
8. FACTURACION Y DESPACHO DEL EQUIPO
Ensamble del Equipo
Leyendas
Flujo normal de Mantenimiento
Flujo normal de Reparación
Retorno al punto de Verificación
Proceso
Punto de Verificación
Fin del Proceso
Si
ALGUNA INCONFORMIDAD DEL CLIENTE?
No

Figura No. A-3

3.2 Diseño de manuales de controles de verificación de los procesos del Taller.

Con la elaboración de este manual se establecen los controles de los nuevos sistemas de información, con los que contará el Taller de Servicio Especializado. La creación de éste es necesario dada la aparición de empresas modernas y competitivas, que mediante la utilización del mismo, han logrado que los empleados y participantes de los procesos puedan tener una idea clara de cómo se debe trabajar y cuál es el funcionamiento del taller; tomando en cuenta los controles que se requieren para salvaguardar la información.

Mediante el presente manual se establecerán los controles preventivos, la forma de detectar las fallas y las acciones correctivas mínimas que se deben aplicar en la implementación de los procesos. Por otro lado el mismo contribuirá a incrementar la efectividad de los mismos en las operaciones de la empresa, reduciendo o eliminando los riesgos a los que están expuestos

Manual de controles de verificación de los procesos.

I. Controles de La organización de la implementación.

Objetivos de control:

Realizar la organización de implementación de sistemas una vez que se haya efectuado satisfactoriamente el diseño, construcción, pruebas del mismo y existan las evidencias que respalden dicha acción, así como la autorización del líder del proyecto

Políticas de control:

1. Se debe realizar un plan estratégico para efectuar la implementación del sistema, describiendo el equipo de trabajo, actividades o tareas a realizar y los tiempos de ejecución.
2. El equipo de trabajo del proyecto será el encargado del desarrollo del plan estratégico del sistema debe ser el responsable de la

implementación total del mismo o se debe delegar al equipo implementador que corresponda.

II. Controles de Definición de puestos

Objetivos de control:

Ubicación del personal, según sus capacidades y conocimientos en el departamento.

Políticas de control:

1. Se debe elegir la persona adecuada para cada puesto, teniendo en cuenta la experiencia y conocimientos técnicos necesarios para cada cargo.
2. Se debe asignar las responsabilidades en el uso del sistema, la cual debe estar claramente definida, identificada y autenticada.
3. Se debe efectuar una verificación de los antecedentes personales de los candidatos a cada puesto.

III. Controles de Capacitación

Objetivos de control:

Educar a los usuarios mediante capacitación continua, para que conozcan el uso del sistema de información, creando conciencia institucional respecto a la seguridad y buen uso de los Sistemas de Información.

Políticas de control:

1. El personal deberá tener capacitación permanente pudiendo así aumentar sus habilidades técnicas.
2. Evaluar el desempeño del personal regularmente para determinar si cumple o no con los estándares requeridos en la organización.
3. Los empleados deberán ser asesorados sobre su desempeño en el Sistema de Información cuando sea requerido.

IV. Controles de Acceso físico y lógico

Objetivos de control:

Definir la comunidad de usuarios y los roles de los mismos de acuerdo a sus responsabilidades y tareas.

Políticas de control:

1. Se debe elaborar una lista de todos los usuarios que deben tener acceso al sistema con la declaración de los perfiles de seguridad y opciones de menú debidamente autorizadas por su jefe inmediato.
2. Se debe definir la comunidad de usuarios y los roles de los mismos de acuerdo a sus responsabilidades y tareas.

V. Controles de Controles de auditoria

Objetivos de control:

Realizar auditorías internas y/o independientes cada tres meses para que el área se vea beneficiada con mejores recomendaciones para la implementación de los sistemas de información de los procesos y de esta manera aumentar los niveles de confianza.

Políticas de control:

1. La alta gerencia deberá establecer normas, políticas y estatutos de control en las que se detallen las responsabilidades de quienes realicen las auditorias.
2. Los miembros del comité de auditoría deberán ser independientes tanto de la empresa como de los procesos por lo que se recomienda contratar los servicios de auditores externos.
3. Se deben desarrollar, documentar, y probar los procedimientos de respaldo de la auditoria del Sistema de Información de los Procesos.

VI. Controles de Seguridad en sistema de gestión de procesos (software)

Objetivos de control:

Proteger físicamente el sistema de gestión de procesos (software), controlando y restringiendo los accesos al sistema.

Políticas de control:

1. Se deben cuantificar y prevenir de situaciones de error y deben ser mitigadas.
2. Se deben disponer de mecanismos de recuperación ante problemas graves, y desastres o siniestros (back up).
3. Se deben proteger físicamente a los servidores.
4. Controlar todos los accesos al sistema de gestión
5. Revisión de las conexiones de red físicas y lógicas a fin de evitar vulnerabilidades.

VII. Controles de Sistemas de protección

Objetivos de control:

Determinar las herramientas necesarias que se utilizarán para proteger el sistema de gestión de procesos.

Políticas de control:

1. Deben realizarse revisiones periódicas de los registros, mensualmente.
2. Debe existir personal calificado para realizar estos análisis.
3. Se debe contar con herramientas para facilitar el análisis de estos logs off-line, así como para la detección de comportamientos anormales de forma automática y que activen alarmas.

VIII. Controles de Controles en la post-implementación

Objetivos de control:

Verificar que el sistema implantado funcione correctamente, mediante el seguimiento de las operaciones que realiza.

Políticas de control:

1. Se debe ejecutar un seguimiento constante de los procesos y funciones implementados a fin de detectar anomalías y pudiendo determinar posibles soluciones en el momento que se presente la situación o en las implementaciones posteriores.
2. En caso de encontrarse errores, se deben enviar al área de desarrollo las fallas encontradas para que realicen las modificaciones necesarias de forma rápida.
3. Se debe proporcionar a todos los usuarios un área de soporte con todos los elementos necesarios para que puedan hacerse cargo del sistema en caso de algún fallo o error durante la ejecución de los procesos.

Conclusión

Al concluir con este caso de estudio se puede determinar que la reingeniería del Taller de Servicios Especializados de la empresa Semage Group es perfectamente posible. Es una estructura concebida hace 8 años, la cual ha ido creciendo sin los controles necesarios. Y hoy en día presta un servicio poco satisfactorio y para corregir esta situación la empresa ha destinado importantes recursos tanto económicos, físicos y capital humano.

Con lo antes mencionado puedo decir que se cumplió con el objetivo principal de este monográfico, que consiste en detectar los procesos y los flujos de información durante la etapa de planeación de un proyecto de sistemas de información en la empresa de estudio, con el fin de tener las bases para llevar a cabo una reingeniería de procesos, que a la vez pueda servir para analizar la posibilidad de iniciar un proyecto de selección e implantación de un sistema de información.

Además, de haber cumplido con el objetivo principal, contemplo aquí el análisis de los procesos administrativos y operativos del taller para lo cual investigue el flujo que interviene directamente en la cadena de servicios de reparación y mantenimiento que ofrece el área.

El resultado de todo el trabajo de campo en el área del Taller de Servicios, arrojo los resultados más convenientes para cumplir con el objetivo , que era buscar la integración de todos los procesos y funciones de un negocio en una sola fuente de información a través de las tecnologías de información.

En cuanto a las conclusiones teóricas, podría decirse que la falta de controles administrativos en el área, dio como resultado una gran carga de trabajo, tareas sin cumplir, mala distribución de personal y sus funciones, tiempo ocioso, dando como resultado, descontento entre los mismos empleados, procesos más largos y lentos, usuarios o clientes insatisfechos y desperdicio de recursos. Aunque muchos autores hacen alusión a las diferentes metodologías aplicadas a la reingeniería de procesos, muchos

coinciden en las etapas que se deben llevar a cabo para este proceso, desde un enfoque teórico. Dando principal importancia al orden que se debe seguir en este proceso, el cual parte desde el conocimiento general del área y su entorno, su estructura organizacional y sus procesos. De esta forma se asegura tener un contexto más amplio del estudio del área en cuestión hasta llegar a un nivel más detallado.

Refiriéndonos al aspecto metodológico, podría decir que es normal que al realizar cualquier tipo de estudio, se carece o se limita el uso de una metodología que permita tener una guía de las acciones, que se deben de llevar a cabo en cada momento del proyecto. Cuando no se considera esto se puede llegar a perder el objetivo del proyecto y se caería en un ciclo repetitivo y sin un fin específico, lo que ocasiona que pierda mucho tiempo en los proyectos y los costos sean muy altos. Es por esto que, considerar una metodología que permita tener todos los detalle de las acciones a seguir facilita el proceso, integrado a esto el recurso humano el cual es de suma importancia ya que cualquiera que quiera emprender un proyecto dentro de su área o empresa debe inicialmente determinar y conocer los pasos a seguir para poder difundir éstos a su equipo de trabajo y en conjunto realizar las acciones encomendadas.

Las aportaciones resultantes de este trabajo son:

En el capítulo 2 inciso 2.3 figura A-2, expongo cuales son los procesos actuales del Taller de Servicios, después de un estudio meticuloso de todas las acciones existentes dentro de este proceso del cual obtuve todos los componentes, que pudieran servirme para la aplicación en campo.

En este mismo inciso y figura detallo sus etapas, las cuales son acciones muy particulares para esta área en específico, obtenidas de la combinación de actividades teóricas y prácticas, determinando cuales deberían las consideradas a modificar o reforzar.

En el capítulo 3 mi aportación se puede apreciar en el inciso 3.1, figura A-3 las modificaciones a los procesos y acciones del área que deben de ser tomados en cuenta, ya que los que tiene documentados no concuerdan con la realidad actual de la misma. En el mismo capítulo tengo varias aportaciones que se encuentran dentro de los siguientes incisos:

En el inciso 3.1., aporto las acciones que se deben considerar dentro del flujo general de procesos real, señalando la cadena de flujos de la figura A-3 de procesos tanto continuos (señalado en la figura 3 en color amarillo y rojo) como las acciones a tomar (señalados en la figura 3 en color anaranjado) que se deben de considerar para mejorar su ingeniería de procesos y poder así considerarse para implantarse como una reingeniería de procesos.

En el inciso 3.2 se presenta un diseño del manual de controles de verificación de los procesos del Taller con el cual se establecerán los controles preventivos, la forma de detectar las fallas y las acciones correctivas mínimas que se deben aplicar en la implementación de los procesos. Por otro lado el mismo contribuirá a incrementar la efectividad de los mismos en las operaciones de la empresa, reduciendo o eliminando los riesgos a los que están expuestos.

Todas las recomendaciones expuestas en el capítulo 3 son de suma importancia para que sean implementadas en esta área específica, ya que sin las cuales estas el áreas está funcionando con deficiencias que reducen la eficiencia para el fin que está hecha la misma.

Si se implementan estas recomendaciones el resultado se reflejaría de forma inmediata después de capacitar al personal en el buen uso. Es muy importante que la gerencia general de la empresa consideren el tomar en cuenta los puntos anteriores, si es que se quieren llevar a cabo mejoras financieras, de imagen ética y de productividad en la empresa.

Cabe mencionar que para poder implementar las recomendaciones mencionadas en el capítulo 3, es necesario incluir de todos el personal

afectado que intervienen en todas las etapas del proyecto, esto ayuda a mantener al recurso humano bien informado y sensibilizado de las acciones que se deben de tomar al adquirir este cambio, para obtener de ellos su participación y apoyo en todo momento.

Recomendaciones

Para que este proceso pueda ser implementado serán necesarios los siguientes pasos:

Hacer comprender a todo el personal del Taller la importancia que tiene la calidad de todos los servicios que se prestan, por lo que los servicios deben brindarse con profesionalismo y deben adecuarse a las necesidades de los clientes.

La motivación del recurso humano, además de su capacitación y retribución ya sea monetaria o en especias, toda mejora debe estar orientada a un reconocimiento de quienes son participes de las acciones o tareas que conforman los procesos, lo que lleva de la mano el incremento del prestigio de esta institución. Se aspira a mejorar la autoestima de este recurso, convenciéndolos que, trabajando de este nuevo modo, se sentirá la satisfacción de obtener resultados que van más allá de la simple sumatoria de acciones.

El imponer metodologías de trabajo es algo fundamental y será una tarea titánica ya que va contra las tradiciones y costumbres de la administración actual. La implementación de manuales de control de los procedimientos, es necesaria, dado que no existen parámetros para evaluar la atención que brindan estos servicios.

Durante el próximo año, el Sistema de Gestión de Procesos propuesto a implementar cumplirá tres objetivos básicos dentro de la organización:

1. Automatización de procesos operativos.
2. Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.
3. Lograr ventajas competitivas a través de su implementación y uso.

Así mismo como la elaboración de un manual de control de los procesos que servirá como soporte para evaluar cada una de las etapas que intervienen en

el flujo de procesos propuestos, el cual hará que su implementación sea un asimilada con más facilidad por parte de todos los empleados que intervienen en ella, al igual contará con el apoyo de Sistema de Gestión del Taller de Servicios Especializados; los cuales en conjunto brindaran las herramientas necesarias para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

En adición los usuarios del sistema deberán tomar la capacitación necesaria para que conozcan cómo se aplicarán los controles preventivos, de detección y correctivos en la implementación del nuevo flujo de procesos y del sistema de información.

La alta gerencia deberá trabajar en conjunto con el personal de sistemas y de auditoría para conocer cuáles serán los controles que deberán aplicarse en la implementación de los nuevos flujos de procesos y del sistema de información con el debido uso y conocimiento del manual realizado cubriendo los siguientes aspectos:

- Lograr un Nivel de Compromiso de los empleados con el proyecto.
- Definir las áreas y procesos que serán afectados.
- Tener una persona altamente motivada a cargo del proyecto.
- Definir los costos del proyecto.
- Identificar los recursos disponibles y presupuestar necesidades adicionales
- Desarrollar y mantener un ambiente de colaboración y confianza entre los empleados que intervienen en los procesos.
- Acordar tiempos y parámetros de control y evaluación.
- Desarrollar un plan de contingencia al momento de migrar sus procesos actuales al sistema de información.
- Ofrecer recomendaciones que permitan el Mejoramiento de los Procesos.
- Definir claramente tiempos y plazos de implementación.

Bibliografía

- ✓ Altonivel. (2010). Downsizing: reestructuración empresarial. Obtenida el 28 de enero de 2013, en http://www.altonivel.com.mx/downsizing-reestructuraci%C3%B3n-empresarial.html
- ✓ Álvarez-Moro, O. (2011). ¿Qué es el desarrollo organizacional?. Obtenida el 28 de enero de 2013, en http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional
- ✓ Ammodt, M. G. (2010). Psicología industrial/organizacional (6ta ed.). México: Cengage
- ✓ Andrade, H. (2011). Cambio o fuera dirigir en el siglo XXI. Estados Unidos de América: Palibrio
- ✓ Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. España. Ideaspropias Editorial, S.L.
- ✓ Elprisma.com. (n.d.). Dimensiones para el análisis de la estructura organizacional. Obtenida el 27 de enero de 2013, en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estructuraorganizacionalanalisis/
- ✓ Encarni. (2008) Reestructuración Empresarial. Obtenida el 26 de enero de 2013, en http://www.rrhhblog.com/2008/12/02/reestructuracion-empresarial/
- ✓ Fernández, C. (2010). ¿Tocamos las trompetas?, Organizándose para innovar. Madrid: Díaz de Santos
- ✓ Gallo, M. A. (n.d.). La empresa familiar. Obtenida el 28 de enero de 2013, en http://www.bns.es/documento1.pdf
- ✓ Gerencie.com. (2012). Reestructuración Empresarial. Obtenida el 28 de enero de 2013, de http://www.gerencie.com/reestructuracion-empresarial.html

- ✓ Guia de la Calidad. (n.d.). Gestion por procesos. Obtenida el 30 de enero de 2013, en http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos
- ✓ IFC, Corporative Governance. (n.d.). Definición y Características de las Empresas Familiares – Fortalezas y Debilidades. Obtenida el 26 de enero de 2013, en http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6735/Definici%C3%B3n-y-Caracter%C3%ADsticas-de-las-Empresas-Familiares-%E2%80%93-Fortalezas-y-Debilidades
- ✓ Levy, L. H. (2004). Reestructuración Integral de las Empresas como base de la supervivencia. México. ISEF, Empresa Líder
- ✓ Lorente, R. (2010). Herramientas de reestructuración empresarial. Obtenida el 27 de enero de 2013, de http://www.auditorscensors.com/pfw_files/cma/doc/eventos/forum2010/s11lorente.pdf
- ✓ Mallar, M.M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Obtenida el 30 de enero de 2013, en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext
- ✓ Membrano, J. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica, BSC. España. Ediciones Díaz de Santos.
- ✓ Mucci, O. O., & Telleria, E. D. (n.d.). Empresas familiares: Introducción, características y roles. Obtenida el 27 de enero de 2013, en http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf
- ✓ Naranjo, M. (2008). ¿Es el downsizing una estrategia verdaderamente rentable para la empresa?. Obtenida el 28 de enero de 2013, en http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=689
- ✓ Posada, G. (2009). Prerrequisitos para la máxima efectividad de los procesos. Obtenida el 30 de enero de 2013, en

http://www.degerencia.com/articulo/prerrequisitos_para_la_maxima_efectividad_de_los_procesos

- ✓ Sciarpa, F. (2009). El cambio organizacional: Re-estructurar no es lo mismo que... Re-organizar. Obtenida el 28 de enero de 2013, de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cambio-organizacional-reestructurar-reorganizar.htm
- ✓ Universidad de Champagnat. (2002). La estructura organizacional. Obtenido el 27 de enero de 2013, en http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm

ANEXOS

Anexo 01.

UNIVERSIDAD APEC

Escuela de Graduados

Anteproyecto del Trabajo Final para optar por el título de Maestría en el Programa de:

Gerencia y Productividad

Título:

"Reestructuración del departamento de Taller para eficientizar el procesos de entrega de equipos durante el periodo noviembre de 2012 a Noviembre de 2013, caso Semage Group."

Sustentante:

Nombre:	*Matrícula*
Rodrigo Arce Benítez	*2003-0470*

Tutor:

Dra. Ada Bazil

Santo Domingo, D. N.

Febrero, 2013.

1. Selección y definición del tema de investigación.

Reestructuración del departamento de Taller para eficientizar el procesos de entrega de equipos durante el periodo noviembre de 2012 a Noviembre de 2013, caso Semage Group.

2. Planteamiento del Problema.

En la actualidad vivimos en una época de constante desarrollo y evolución tecnológica, donde existen continúas modificaciones de los sistemas económicos empresariales y gubernamentales, transformaciones estructurales, apertura de nuevos mercados locales e internacionales; lo que genera mayor competitividad en todas las áreas de las empresas, por lo que toda organización para poder permanecer dentro de un segmento del mercado debe lograr ser más competitivos y eficientes, tiene como obligación, modernizar sus procesos, actualización constante de su maquinaria, y en adición la forma de evaluación de sus sistemas financieros, para lo cual deben capacitar al recurso humano, siendo el activo más importante de las empresas.

Empresas que según Posada, G. (2009) “Para obtener la máxima efectividad de los procesos es necesario que la empresa disponga de una carta de navegación o Plan Estratégico”. Así como también nos comenta Naranjo (2008) que “Las empresas para competir y sobrevivir en el mercado y superar la reducción de sus márgenes en épocas de crisis económica creciente, se han visto obligadas a recurrir a muchas estrategias optando por fusiones, alianzas estratégicas, cierres, reducciones, reestructuraciones, innovación de maquinaria y equipo, outsourcing, la reconfiguración de los puestos de trabajo, eliminación de niveles jerárquicos excesivos”, forman parte de la adecuación de procesos para la mejores de las actividades diarias.

Por otro lado Álvarez-Moro (2011) plantea que “El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los

procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa".

Y es así que llegamos a hablar de una de las divisiones de Semage Group, SRL; la cual es una empresa familiar, dedicada a la comercialización de vehículos motorizados todo terreno y dentro de ellos tienen el área de talleres de reparación especializado en vehículos todo terreno, donde han visto la necesidad de centrarse en mejorar el funcionamiento operacional de esta área, apostando por una mayor rentabilidad a la compañía, cambios en la gestión de la cadena de suministros y mayor integración con el resto de la compañía. Todo esto es debido a la serie de fallas durante los procesos desde la recepción hasta la entrega del equipo al cliente final, donde podemos mencionar perdida de productos, desperdicios de los mismos e incumplimiento de los tiempo estipulados de entrega, al no existir una debida documentación o bitácora de cada uno de los equipos no hay registro de los trabajos realizados con anterioridad y eso crea duplicidad en las asignaciones de los mecánicos y escapes de efectivo a través del desperdicio de los productos, el tiempo y el espacio ocioso que puede llegar a durar un equipo en el taller; esta situación la gerencia general la ha detectado como un amenaza a la cual se le deben implementar cambios en los procesos; como nos dice Vergara (2009) "Es un hecho que la sobrevivencia de las empresas, en un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación y su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia. El logro del éxito, por tanto, les obliga a mantenerse en constante adaptación frente a las variaciones del medio, convirtiéndose, la competitividad empresarial y profesional, en los criterios económicos por excelencia que deben orientar y evaluar el desempeño".

Es por esto que Semage Group busca orientarse y obtener una continua evolución caracterizada por la continua innovación en los procedimientos, pero también se caracteriza por la carencia en la evolución de procesos. De continuar con estas deficiencias y carencias en él proceso de las funciones en el taller, se incrementarían las inconformidades y quejas de los clientes, llevándolos al punto de buscar otro proveedor de los servicios de mantenimiento y reparación en adición a esto la pérdida o el desperdicio de los materiales y repuestos lo que se convierte en pérdidas económicas para Semage Group, y por consiguiente el cierre definitivo del área o la venta de la cartera de clientes a otras compañías.

A partir del anterior planteamiento nacen varios interrogantes:

¿Es posible realizar una reestructuración departamental en una empresa familiar?

¿Cuáles son las vicisitudes durante la reestructuración de los procesos?

¿Cuál es el impacto de la reestructuración de procesos en el área del taller de Semage Group?

3. Objetivos de la investigación.

3.1. Objetivo general:

Reestructurar los procesos del área de taller de vehículos todo terreno.

3.2. Objetivos específicos:

- Analizar la estructura de los procesos del área del taller de vehículos Semage Group, para realizar los cambios y ajustes necesarios.
- Identificar las fallas en los procesos en el taller de vehículos todo terreno.
- Proponer mejoras para eficientizar los procesos del taller, mejorando la satisfacción de los clientes y eliminar las pérdidas económicas de la compañía.

4. Justificación de la investigación.

En la actualidad, lograr minimizar los riesgos asociados a cada una de las operaciones cotidianas en cada uno de los procedimientos que se gestionan para dar cumplimiento a los requerimientos de nuestros cliente, es una de las principales tareas de las organizaciones a nivel de las Gerencias o altos mandos, los cuales están en continuamente buscando con esto proteger los intereses de los propietarios o accionistas y a su vez garantizar el correcto desempeño de las funciones de cada una de las áreas que componen a las compañías u organizaciones para ofrecer la completa satisfacción del cliente final.

Según Setó, D. (2004) “Las empresas actuales son conscientes de que conseguir la satisfacción de sus clientes es una de sus prioridades…” tomando esto en consideración la compañía ha tomado la decisión de implementar un proceso de reestructuración de los procesos del área del taller para lograr mantener la continuidad de las funciones del área dentro de la institución, como lo menciona Zaratiegui, J.R. (1999). “Los procesos son el elemento más apreciado, y utilizado de forma más general, en los modelos de gestión de organizaciones, sobre todo en las empresas que toman la calidad total como base de su estrategia. Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos”; así mismo, también nos menciona que “La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa, Se puede definir como «la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez”.

Según lo planteado en los párrafos anteriores, se hace indispensable el uso de la evaluación de los procesos y/o actividades que en la actualidad son consideradas como un cuello de botella para el cierre de las órdenes de

servicio debido a la falta de controles en cada uno de los procedimientos, que presta el **Taller de Vehículos Todo Terreno de "Semage Group"**

Con la reestructuración propuesta se obtendrá lo siguiente:

- Establecer los procedimientos para que todas las actividades en cada uno de los procesos productivos de la misma se ejecuten según lo establecido. Con esto se obtiene consistencia en la ejecución de las tareas.
- Elaborar nuevo diagrama de procesos para identificar el estado actual e identificar mejoras.
- Identificar y eliminar actividades que no agregan valor, para llevar a cabo las operaciones con mayor agilidad y por ende eficiencia.
- Desarrollar un proceso de planificación estratégica para el logro de los objetivos de la empresa, alineados al presupuesto.

5. Marco de Referencia (Teórico y Conceptual)

5.1. Marco Teórico

Durante esta investigación el conceptos más importante es el servicio al cliente, ya que para algunos autores este forma parte esencial del éxito y la continuidad de las empresas dado que conlleva a la satisfacción de los clientes y a través de este lograr la fidelización de estos a la empresa.

"Independientemente de que nuestra empresa sea pública, privada, multinacional, gran empresa, mediana o pequeña, con actividades industriales o de servicios, y sea cual sea la tarea que desarrollamos en ella, todos los miembros de la empresa estamos implicados en el servicio al cliente". Según nos expone en su libro Couso, R. P. (2005).

Pero, para poder lograr está fidelización es necesario contar con buenos procesos, como nos menciona Membrano, J. (2007). que "La mejora continua delos procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y

satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes". Obviamente, la importancia de cada elemento varía según los mercados. También podemos ver como Levy, L. H. (2004) comenta sobre otras consideraciones que se deben tomar en cuenta "El crecimiento de las empresas se presenta junto a un crecimiento en la estructura y en el número y los niveles de los nuevos ejecutivos que en muchas ocasiones son los parientes privilegiados quienes, aun cuando no tienen los méritos necesarios, son contratados en los niveles superiores de la organización".

Para poder gestionar la mejora de estos procesos es de suma importancia que el personal se sume a las necesidades del cambio, como nos dice Andrade, H. (2011). "El cambio organizacional tiene que estar sustentado en el cambio individual. Son las personas las que, a partir de su apertura, de su flexibilidad, de su disposición a asumir riesgos, de su alejamiento de todo dogmatismo, de su deseo de experimentar y de su capacidad de aprendizaje, propician que primero ellas y luego en su entorno inmediato, se transformen en la medida y al ritmo que marca la dinámica de los tiempos que viven".

Una vez tomada la decisión de mejoras en la gestión de los procesos como menciona Guía de la Calidad. (n.d.), que "En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes: La estrategia general de la EMPRESA y La satisfacción del cliente".

5.2. Marco Conceptual

A lo largo de la investigación se estará trabajando con los siguientes conceptos:

1. **Reestructuración:** denominada también reducción del tamaño de empresa, adecuación del tamaño de la empresa o reducción de niveles, implica la reducción del tamaño de la empresa en cuanto al número de empleados, al número de divisiones o unidades y al número de niveles jerárquicos en la estructura corporativa. Fuente obtenida de David, R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9na Ed). Pearson Educación. México.
2. **Departamento:** Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo. Fuente obtenida de http://www.premysa.org/doc/GlosarioRecursos_Humanos.pdf
3. **Eficiencia:** Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Acción con que se logra este efecto. Fuente obtenida en http://es.thefreedictionary.com/eficiencia
4. **Procesos:** secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Pérez, J. (2012). Gestión por procesos (5ta Ed). Esic Editorial. España
5. **Just in time:** El JIT es una metodología de organización de la producción que tiene implicaciones en todo el sistema productivo. Además de proporcionar métodos para la planificación y el control de la producción, incide en muchos otros aspectos de los sistemas de fabricación, como son, entre otros, el diseño de producto, los recursos humanos, el sistema de mantenimiento o la calidad. Producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan». Fuente obtenida en http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx
6. **Satisfacción del cliente:** Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". Fuente obtenida de

http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm usando una definición del libro: Dirección de Mercadotecnia, de Philip Kotler, 8va Edición

7. **Servicio al cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. Fuente obtenida de http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente
8. **Cliente:** es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía. Fuente obtenida de http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html usando una cita del «Diccionario de Marketing», de Cultural S.A., Edición 1999.

6. Aspectos Metodológicos

En el proyecto se desarrollara la Investigación Exploratoria y Descriptiva, cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la investigación de los procesos y la descripción exacta de cada una de las actividades, procesos y áreas que intervienen en el cumplimiento del objetivo del área a ser reestructurada.

El procedimiento que seguiremos para desarrollar en la investigación ha sido desarrollado de la siguiente manera:

Una vez determinada la problemática, es decir el objetivo general y objetivos específicos del estudio, procederemos a identificar cada uno de los factores o elementos que lo componen.

Luego se efectuara la recopilación de datos de forma que podamos reunir la mayor cantidad de información posible y así poder realizar un buen análisis y conclusiones del estudio.

En términos generales, se propone en este anteproyecto de grado un desglose del problema desde todos los ángulos utilizando el método Deductivo el cual partirá de premisas generales a lo particular para llegar a aspectos más generales del problema planteado. Conocer a fondo los elementos de forma individual, pero también entenderlo desde una óptica más amplia, es decir, en la medida en que estos interactúan y convergen entre sí.

Técnicas a utilizar en el desarrollo metodológico del trabajo.

Entrevistas

A través de la entrevista, se pretende obtener información de carácter primario de los procesos que se llevan a cabo en el taller especializado de vehículos todo terreno; a través de los empleados del taller (mecánicos) y los directivos de la compañía en Semage, sobre los procesos actuales

Lista de Chequeo

A través de esta técnica se pretende hacer una verificación del cumplimiento de los procesos actuales que se llevan a cabo desde la recepción hasta la entrega del mismo al cliente.

7. Tabla de Contenido

Capítulo I: Reestructuración de Proceso.

Objetivo: Conocer de forma más amplia los conceptos de la reestructuración de procesos.

1.1 La reestructuración de procesos.
1.1.1 Definición de reestructuración
1.1.2 Definición e Importancia de los procesos.
1.1.3 Dificultades de la gestión por procesos

Capitulo II: Antecedentes y Diagnósticos del Estudio.

Objetivo: Analizar la situación actual de la empresa, para detectar los puntos débiles de los procesos actuales.

2.1 Situación actual de Semage Group
2.2 Situación del Taller de Vehículos Todo Terreno de Semage Group
2.3 Diagnóstico de los procesos actuales del Taller
2.4 Recomendaciones

Capítulo III: Propuesta de mejora de los procesos del Taller de Vehículos de Semage Group.

Objetivo: Ofrecer a la empresa una propuesta de mejora que le ayude en los procesos de trabajo.

3.1 Rediseño de los procesos
3.2 Implementación de manuales de controles de verificación de los procesos del Taller

8. Bibliografía Preliminar

- ✓ Altonivel. (2010). Downsizing: reestructuración empresarial. Obtenida el 28 de enero de 2013, en http://www.altonivel.com.mx/downsizing-reestructuraci%C3%B3n-empresarial.html
- ✓ Álvarez-Moro, O. (2011). ¿Qué es el desarrollo organizacional?. Obtenida el 28 de enero de 2013, en http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional
- ✓ Ammodt, M. G. (2010). Psicología industrial/organizacional (6ta ed.). México: Cengage
- ✓ Andrade, H. (2011). Cambio o fuera dirigir en el siglo XXI. Estados Unidos de América: Palibrio
- ✓ Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. España. Ideaspropias Editorial, S.L.
- ✓ Elprisma.com. (n.d.). Dimensiones para el análisis de la estructura organizacional. Obtenida el 27 de enero de 2013, en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estructuraorganizacionalanalisis/
- ✓ Encarni. (2008) Reestructuración Empresarial. Obtenida el 26 de enero de 2013, en http://www.rrhhblog.com/2008/12/02/reestructuracion-empresarial/
- ✓ Fernández, C. (2010). ¿Tocamos las trompetas?, Organizándose para innovar. Madrid: Díaz de Santos
- ✓ Gallo, M. A. (n.d.). La empresa familiar. Obtenida el 28 de enero de 2013, en http://www.bns.es/documento1.pdf
- ✓ Gerencie.com. (2012). Reestructuración Empresarial. Obtenida el 28 de enero de 2013, de http://www.gerencie.com/reestructuracion-empresarial.html

- ✓ Guia de la Calidad. (n.d.). Gestion por procesos. Obtenida el 30 de enero de 2013, en http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos
- ✓ IFC, Corporative Governance. (n.d.). Definición y Características de las Empresas Familiares – Fortalezas y Debilidades. Obtenida el 26 de enero de 2013, en http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6735/Definici%C3%B3n-y-Caracter%C3%ADsticas-de-las-Empresas-Familiares-%E2%80%93-Fortalezas-y-Debilidades
- ✓ Levy, L. H. (2004). Reestructuración Integral de las Empresas como base de la supervivencia. México. ISEF, Empresa Líder
- ✓ Lorente, R. (2010). Herramientas de reestructuración empresarial. Obtenida el 27 de enero de 2013, de http://www.auditorscensors.com/pfw_files/cma/doc/eventos/forum2010/s11lorente.pdf
- ✓ Mallar, M.M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Obtenida el 30 de enero de 2013, en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext
- ✓ Membrano, J. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica, BSC. España. Ediciones Díaz de Santos.
- ✓ Mucci, O. O., & Telleria, E. D. (n.d.). Empresas familiares: Introducción, características y roles. Obtenida el 27 de enero de 2013, en http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf
- ✓ Naranjo, M. (2008). ¿Es el downsizing una estrategia verdaderamente rentable para la empresa?. Obtenida el 28 de enero de 2013, en http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=689
- ✓ Posada, G. (2009). Prerrequisitos para la máxima efectividad de los procesos. Obtenida el 30 de enero de 2013, en

http://www.degerencia.com/articulo/prerrequisitos_para_la_maxima_efectividad_de_los_procesos

- ✓ Sciarpa, F. (2009). El cambio organizacional: Re-estructurar no es lo mismo que... Re-organizar. Obtenida el 28 de enero de 2013, de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cambio-organizacional-reestructurar-reorganizar.htm
- ✓ Universidad de Champagnat. (2002). La estructura organizacional. Obtenido el 27 de enero de 2013, en http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm

Anexo 02.

Entrevista a empleados.

En Semage Group tomamos en consideración la opinión de nuestro personal para poder mejorar los procesos internos de la compañía, por lo que necesitamos que nos conteste estas preguntas. Es totalmente confidencial y tiene una duración aproximada de 3 minutos.

1- ¿Conoce los procesos del taller para el manejo de los equipos?

Sí____ No____

2- ¿Cree usted que los procesos actualmente establecidos son lo suficientemente eficientes para desarrollar las tareas del taller?

Sí____ No____

3- ¿Posee las herramientas adecuadas para cumplir con los procesos requeridos del taller?

Sí____ No____

4- ¿Cuáles cree que son las deficiencias que posee actualmente el taller?

a) Falta de procesos.
b) Exceso de procesos
c) Carencia de un sistema de gestión
d) Pocos empleados

5- ¿Qué debería implementarse para la mejora de procesos del taller?

a) Sistema de gestión (plataforma)
b) Nuevos formularios de recepción (físicos)
c) Independizar el taller (compañía independiente)
d) Más empleados.

6- ¿Crees usted que los clientes se sienten 100% satisfechos con el servicio prestado por el taller?

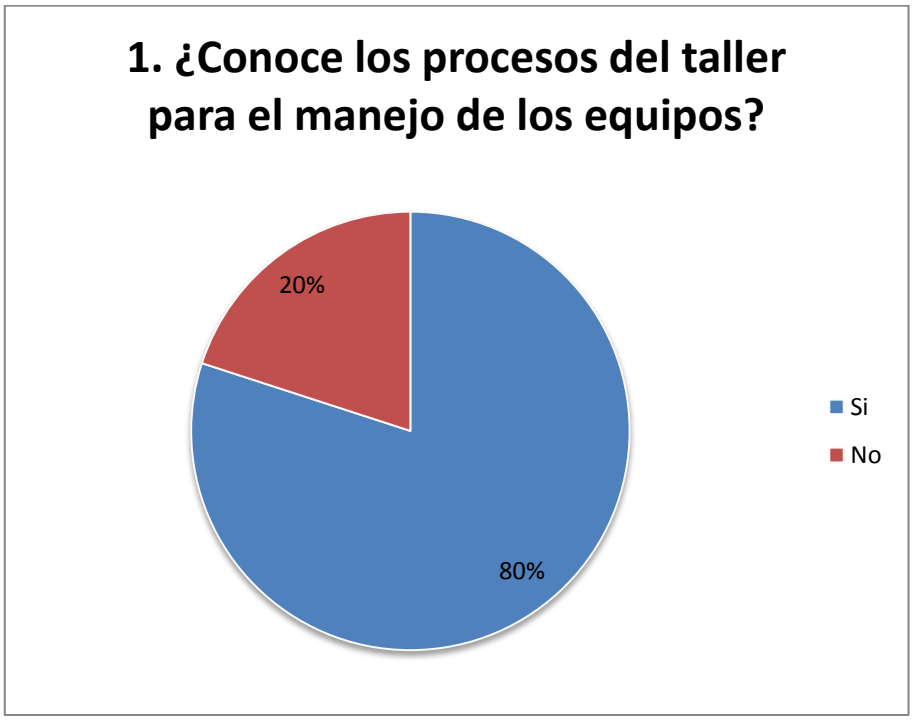
Sí___ No ___

7- ¿En qué medida cree usted que la implementación de un sistema de reportes mejoraría los procesos de entrega de equipos del taller?

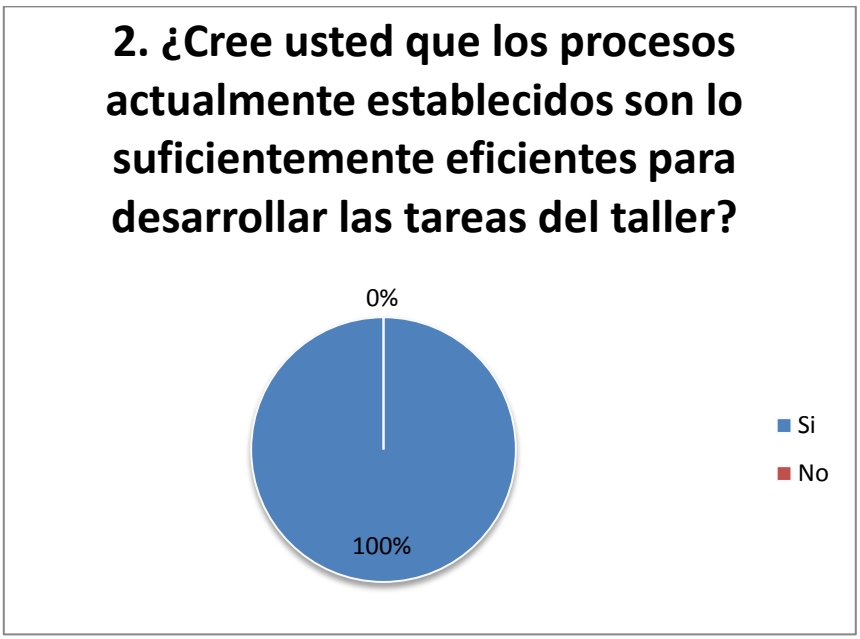
Mejoría considerable ___
Mejoría normal ___
Mejoría mínima ___
Ninguna Mejoría __

Tabulación de la entrevista.

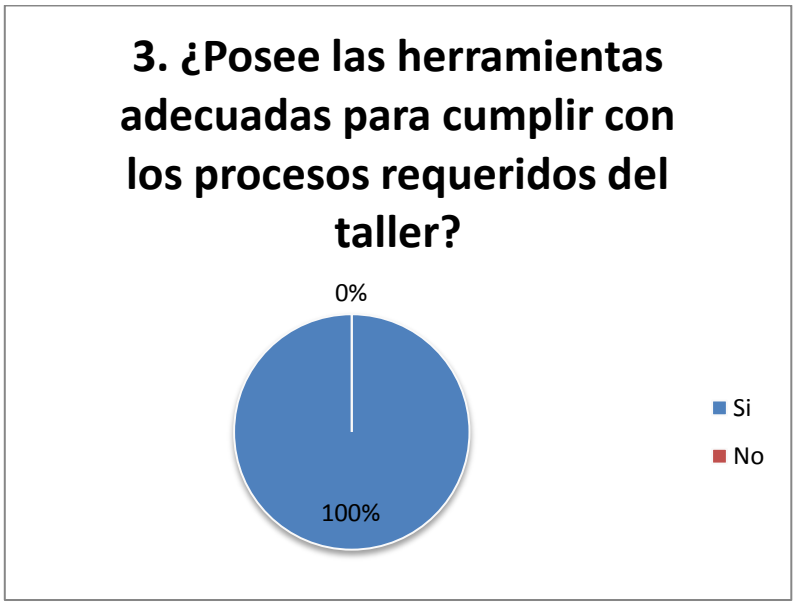
Durante esta investigación se realizó una entrevista a los cinco empleados que trabajan en el área del Taller de Servicios de Semage para evaluar el nivel de conocimiento de los procesos y satisfacción de los clientes durante el periodo febrero-marzo del 2013 que arrojo los siguientes resultados:



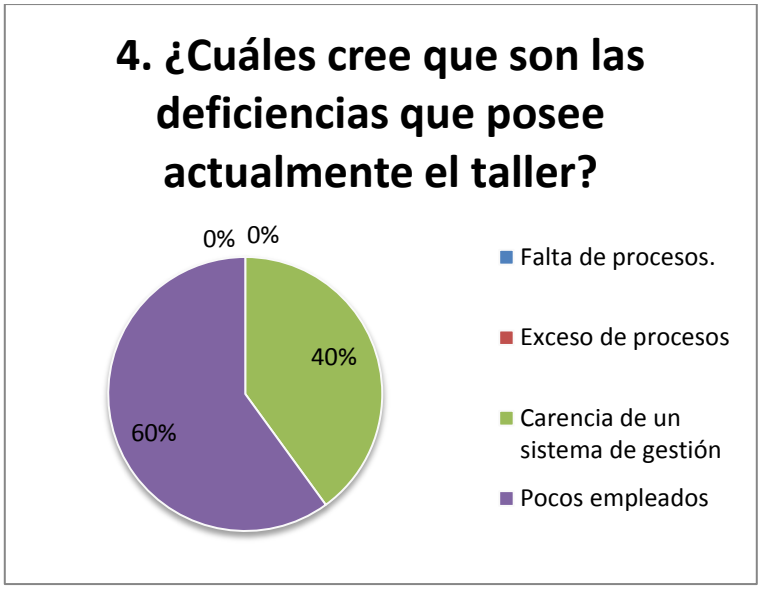
Interpretación: para un total de 5 empleados que participaron de la entrevista, el 80% conoce los procesos del taller, mientras que el 40% no tienen conocimientos de los procesos.



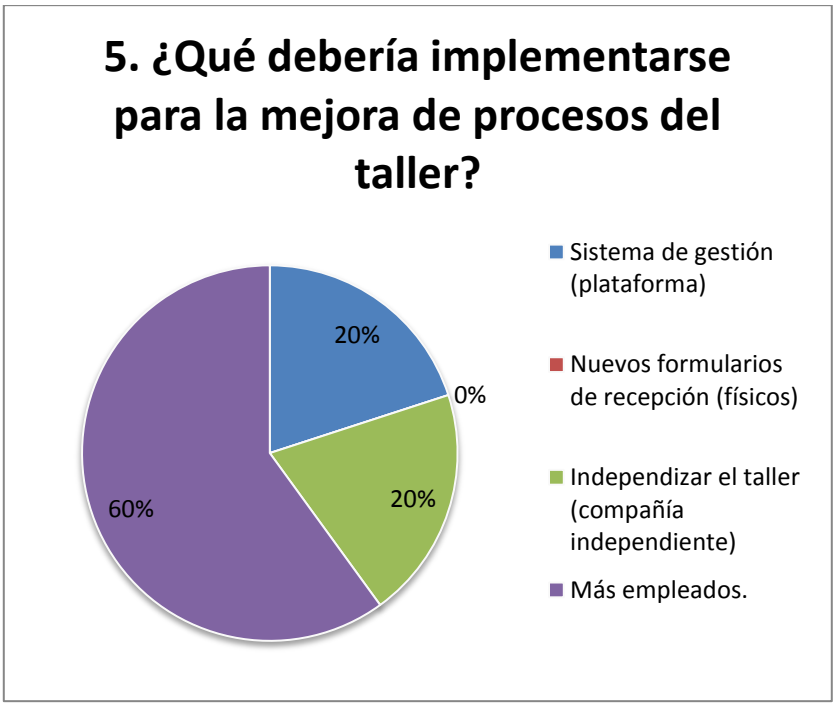
Interpretación: Para un total de 5 empleados, el 100% de los empleados entienden que los procesos actualmente establecidos cumplen con los requerimientos de los clientes



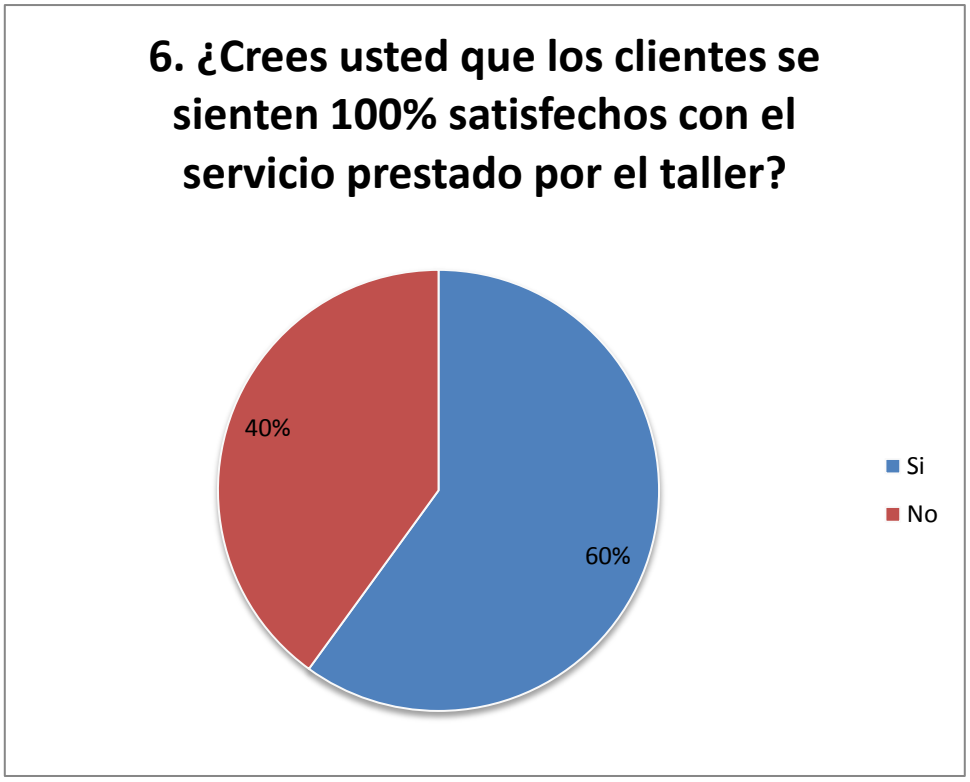
Interpretación: Para un total de 5 empleados, el 100% de los empleados entienden que poseen las herramientas adecuadas para cumplir con los procesos del taller



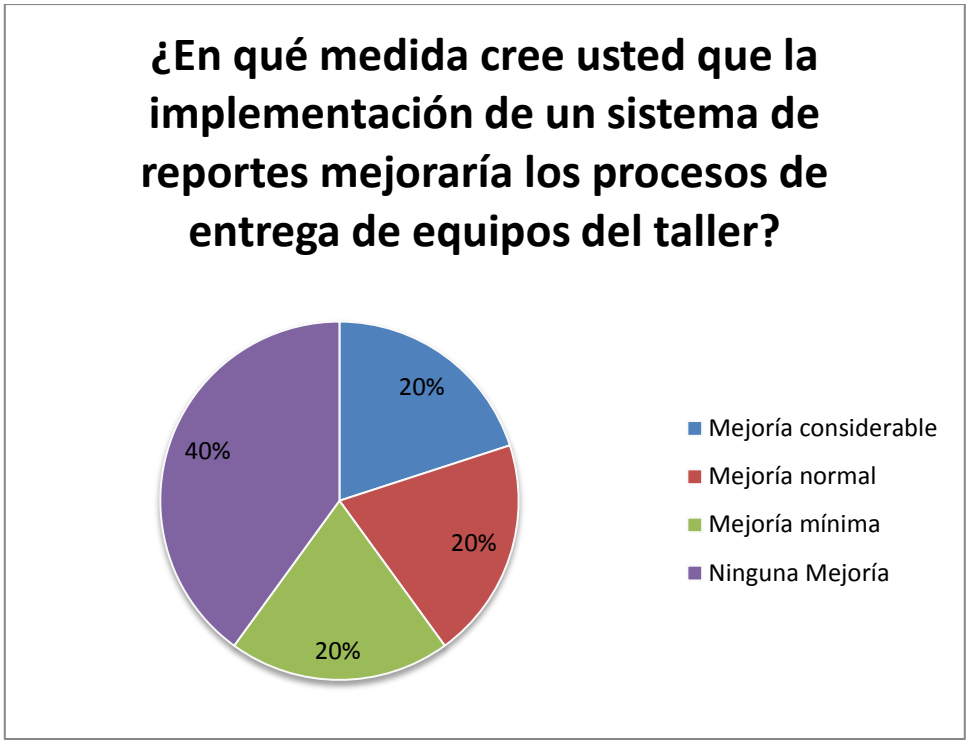
Interpretación: Para un total de 5 empleados el 60% de ellos entienden que la carencia de empleados es la deficiencia del taller y el otro 40% entienden que la carencia de un sistema de gestión es la deficiencia del taller.



Interpretación: Para un total de 5 empleados, el 60% de ellos opinan que incluir más empleados mejoraría los procesos del taller, el 20% opinan que es necesario incluir un sistema de gestión (plataforma) y el 20% restante opinan que el taller debe independizarse de la compañía.



Interpretación: para un total de 5 empleados, el 60% de ellos opinan que los clientes están satisfechos con el servicio del taller, mientras que el 40% restante opinan que los clientes no están satisfechos con el servicio prestado por el taller.



Interpretación: Para un total de 5 empleados, el 40% creen que con la implementación de un sistema de reportaría no habría ninguna mejora en los procesos del taller, mientras que el 20% opinan que la mejora sería mínima, el otro 20% opinan que la mejora sería normal y el 20% restante opinan que la mejora sería considerable.

Anexo 03

Dentro de las técnicas de investigación que se usaron para la recolección de información de la situación actual de los procesos que se llevan a cabo en el Taller de Servicio Especializados de Semage, se utilizó la lista de chequeo. Con esta se pudo determinar cada uno de los procesos que se corren diariamente para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Lista de Chequeos

Lista de Chequeos				
Ítem	**Si**	**No**	**Parcial**	**Observaciones**
Recepción del equipo por parte del encargado de taller			x	En algunos ocasiones deben los mismos mecánicos o la persona de servicio al cliente recibir los equipos
Apertura de la orden de recepción por parte del encargado del taller	x			La orden consta de tres copias: cliente (la cual nunca presenta al momento de la entrega del equipo), Taller (solo sirve para el llevar la cantidad de equipos que trabaja el mecánico), Caja (para hacer la factura final)
Entrega del equipo al mecánico de turno			x	No tiene un procedimiento para hacer la entrega del equipo
Diagnóstico del equipo	X			
Solicitud de materiales al counter para mantenimiento	x			La solicitud se hace de forma verbal y no por escrito
En caso de ser una reparación se efectúa una cotización al cliente	x			
Envió de cotización al cliente para aprobación		x		no se envía la cotización para la aprobación escrita o formar, se aprueba de forma verbal
Aprobación de la cotización del cliente	x			de forma verbal y no hay documento que avale la autorización

Entrega de los materiales al taller	x			De no tener los materiales o piezas para el arreglo se hace un pedido especial el cual puede durar mínimo 4 días laborales en llegar a la tienda
Reparación del equipo	x			Después de tener todas las piezas y materiales el mecánico trabaja en equipo
Cierre de la orden por parte del taller	x			El mecánico encargado informa al counter que ya se han realizado los arreglos del equipo
Revisión del equipo antes de la entrega			x	En algunos ocasiones no se hace la inspección para hacer la entrega
Prueba del equipo ante el cliente a la hora de hacer la entrega			x	No siempre va el propietario del equipo en el momento de recibir el equipo, esto hace que la verificación no sea 100% correcta
Solicitud de la hoja de servicio del taller (copia del cliente, de entrada al taller)		X		Por lo general los clientes no presentan la hoja de servicio del taller a la hora de retirar los equipos del taller
Verificación del equipo por parte del cliente (prueba del equipo)			x	No siempre va el propietario del equipo en el momento de recibir el equipo, esto hace que la verificación no sea 100% correcta
Verificación de la piezas cambiadas			x	Los mecánicos por lo general no entregan las piezas que han sido reemplazadas al counter para la verificación del cliente
Facturación del servicio	x			
Cobro de los servicios			x	En algunas ocasiones los clientes se llevan los equipos sin pagar dada la confianza con el dueño del negocio
Entrega del equipo al cliente	x			