DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

"La gestión por procesos y su incidencia en la rentabilidad financiera. Caso Taller Técnico Vehicular Alchundia"

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas

Título a Obtener:

Magister en Administración de Empresas

Autor:

Henry Wilmington Alchundia Vargas

Tutor:

Econ. Xavier Iván Espinoza Herrera, Mgrt.

Samborondón – Ecuador

2020

ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO (DEJAR EL QUE CORRESPONDA) TITULADO:

"LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA.CASO TALLER TÉCNICO VEHICULAR ALCHUNDIA"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: HENRY WILMINGTON ALCHUNDIA VARGAS**, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.**

Samborondón, 15 de julio de 2020



Econ. Xavier Iván Espinoza Herrera, Mgrt.

TUTOR

ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **XAVIER IVAN ESPINOZA HERRERA**, tutor del trabajo de titulación" **LA GESTION POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINACIERA.CASO TALLER TECNICO VEHICULAR ALCHUNDIA"** elaborado por **HENRY WILMINGTON ALCHUNDIA VARGAS**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCION EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES**.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias _7 (%)__ mismo que se puede verificar en el siguiente link:
https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23222/Ya%C3%B1ez%20Falla%
20Madeleine%20Brigitte.pdf? sequence=1&isAllowed=y

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	TESINA FINAL HENRY ALCHUNDIA (13 JULIO 2020).docx (D76366672)
Submitted:	7/14/2020 8:13:00 PM
Submitted By:	xespinoza@ecotec.edu.ec
Significance:	7 %



ECON.XAVIER ESPINOZA
PROFESOR TUTOR

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Se la dedico al forjador de mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto a DIOS, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis, Errores ya no cometerlos otra vez. Eres quien guía el destino de mi vida te lo agradezco, Padre Celestial.

A mis padres Margarita y Washington y hermanos, quienes son mi guía y mi confianza.

A mi amada esposa Mayrita y mi adorada hija Mia que me brindan día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales, a quienes siempre cuidare para verlas hechas personas capaces y puedan valerse por sí mismos.

Gracias hermano Isaías Alchundia Vargas por haberme brindado la oportunidad de desarrollar la tesis profesional en tu Taller Técnico Vehicular ALCHUNDIA y por todo el apoyo y facilidades que me fueron otorgadas en el taller, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas.

Agradezco a mi primo Andrés, muchas gracias por ser parte de este proyecto, por brindarme su confianza y darme todo el apoyo necesario para que esta meta se cumpla.

A mi Tutor de Tesis Econ. Xavier Iván Espinoza Herrera, Mgrt., por la confianza depositada en mi apoyo, consejos y enseñanzas durante todo este tiempo.

Agradezco a DIOS por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Resumen

El presente trabajo fue diseñado con el objetivo de analizar la gestión por procesos y su incidencia en la rentabilidad financiera del Taller Técnico Vehicular Alchundia. La problemática de estudio se origina por la manera informal en que están siendo llevados los procesos operativos de este negocio, lo que le ha restado competitividad en el mercado, especialmente, a raíz de la aparición de muchos mecánicos empíricos que empezaron a ofrecer sus servicios en la zona, y la necesidad de disponer de procesos para organizar de una forma más eficiente la administración y los recursos de la compañía, en favor de proyectar una imagen más profesional para los clientes. De esta forma, se llevó a cabo un estudio de campo bajo un diseño metodológico descriptivo de enfoque mixto, y a través de la aplicación de técnicas como la revisión documental y la entrevista que se realizó al Gerente y Asistente Administrativo de este taller. Luego de analizar los resultados de la investigación, se determinó que, pese a que el negocio ofrece un buen servicio técnico, las ventas se han reducido por el aumento de la competencia y los márgenes de rentabilidad han bajado porque no hay un buen manejo del inventario, y eso no permite una correcta asignación de los costos. Por esta razón, se recomendó un mapa de procesos sobre los cuales el negocio debería sustentar su estrategia, a fin de lograr un mayor posicionamiento en el mercado y la lealtad de sus clientes para ser más competitiva y mejorar su rentabilidad.

Palabras claves:

Taller, Mecánica, Procesos, Rentabilidad, Estrategia, Ventaja Competitiva.

Abstract

The present work was designed with the aim of analyzing process management and its impact on the financial profitability of the Alchundia Technical Vehicle Workshop. The problem of study originates from the informal way in which the operational processes of this business are being carried out, which has reduced its competitiveness in the market, especially, due to the appearance of many empirical mechanics who began to offer their services in the area, and the need for processes to organize the administration and resources of the company in a more efficient way, in order to project a more professional image for clients. In this way, a field study was carried out under a descriptive methodological design with a mixed approach, and through the application of techniques such as the documentary review and the interview that was conducted with the Manager and Administrative Assistant of this workshop. After analyzing the results of the investigation, it was determined that, despite the fact that the business offers a good technical service, sales have decreased due to increased competition and profit margins have decreased because there is no good inventory management. , and that does not allow a correct allocation of costs. For this reason, a map of processes on which the business should support its strategy was recommended, in order to achieve a better market position and the loyalty of its clients to be more competitive and improve their profitability.

Keywords:

Workshop, Mechanics, Processes, Profitability, Strategy, Competitive Advantage.

Índice

Introducción 1

Antecedentes 1

Problema de investigación 3

Pregunta global o formulación del problema 4

Preguntas científicas 4

Idea por Defender 5

Objetivos de la investigación 5

Objetivo General 5

Objetivos Específicos 5

Justificación 5

Aporte teórico 5

Aporte Metodológico 6

Aporte práctico 7

1. Revisión de Literatura 8

1.1 Fundamentos teóricos 8

1.1.1 La gestión por procesos: concepto e importancia 8

1.1.2 La cadena de Valor 12

1.1.3 La ventaja competitiva 13

1.1.4 Análisis financiero 14
1.2 Marco Contextual 18
1.2.1 Sector automotor del Ecuador 18
1.3 Posición del autor 20
2. Método de la investigación 21
2.1 Descripción de la metodología 21
2.1.1 Tipo de estudio 21
2.1.2 Métodos 21
2.2 Enfoque 22
2.3 Técnica e instrumentos de investigación 22
2.4 Cuadro de variables 23
3. Análisis de los Resultados 24
3.1 Situación actual del Taller Técnico Vehicular Alchundia 24
3.1.1 Misión 25
3.1.2 Visión 25
3.1.3 Valores 25
3.1.4 Organigrama 26
3.1.5 Diagnóstico del proceso actual 26
3.1.6 Análisis de la información financiera 28

3.2 Análisis FODA 29

3.3 Resultados de la entrevista 31

3.3.1 Entrevista al Gerente 31

3.3.2 Entrevista del encargado del área administrativa 33

3.4 Estrategias sugeridas de mejora 35

3.4.1 Alcance 35

3.4.2 Mapa de Procesos del Taller Técnico Vehicular Alchundia . 36

3.4.3 Flujograma de proceso del Taller Técnico Vehicular Alchundia 37

3.4.4 Fichas de procesos 39

3.5 Análisis Global de los resultados 43

Conclusiones 46

Referencias 47

Anexos 49

Índice de Tablas

Tabla 1. Contribución del sector automotor en la generación de empleo año 2019 2

Tabla 2. Técnicas e instrumentos de investigación 22

Tabla 3. Operacionalización de las variables 23

Tabla 4. Estado de Situación Financiera del Taller Técnico Vehicular Alchundia 28

Tabla 5. Estado de Resultados del Taller Técnico Vehicular Alchundia..... 29

Tabla 6. Índices financieros del Taller Técnico Vehicular Alchundia..... 29

Tabla 7. Ficha de proceso de Abastecimiento del inventario de repuestos y lubricantes 39

Tabla 8. Ficha de proceso de Venta del servicio de mecánica..... 40

Tabla 9. Ficha de proceso de Servicio de posventa 41

Tabla 10. Ficha de proceso de Facturación / Cobro del Servicio..... 42

Tabla 11. Ficha de proceso de Facturación / Cobro del Servicio..... 44

Índice de Figuras

Figura 1. Venta de vehículos durante el período 2016 – 2019..... 2

Figura 2. Elementos que conforman un proceso..... 11

Figura 3. Empleo en el sector automotor, año 2018. 19

Figura 4. Participación de las ventas de vehículos durante el mes de enero 2020. Tomado de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEDE) 2020 19

Figura 5. Imágenes de las instalaciones del Taller Técnico Vehicular Alchundia 25

Figura 6. Organigrama tentativo del Taller Técnico Vehicular Alchundia 26

Figura 7. Actividades Primarias y de Apoyo del Taller Técnico Vehicular Alchundia 27

Figura 8. Mapa de Procesos sugeridos para el Taller Técnico Vehicular Alchundia 37

Figura 9. Flujograma de procesos sugerido para el Taller Técnico Vehicular Alchundia 38

Introducción

Antecedentes

La presente investigación se llevará a cabo en el Taller Técnico Vehicular "Alchundia", con la finalidad de analizar el impacto en la rentabilidad del negocio, al mejorar el sistema de gestión de procesos operativos. Este taller inició sus actividades el 10 de noviembre de 2013, bajo la actividad económica de prestación de servicios de mecánica automotriz de las diferentes marcas de vehículos, ofreciendo al mercado un servicio de calidad que le ha permitido mantener una cartera de clientes fieles durante sus siete años de vida. Sin embargo, el aumento de la competencia, que ofrece servicios similares a precios más bajos, representa una situación de incertidumbre para su propietario que, consciente de esta situación, requiere de un sistema de gestión y mejoramiento continuo que le permita conservar su cuota de mercado.

En la actualidad, la demanda de vehículos presenta una tendencia al alza en Ecuador, y esto supone también un crecimiento directamente proporcional en la oferta de otros sectores relacionados con la industria automotriz, entre esas, la prestación de servicios de mecánica y mantenimiento de vehículos (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019). Esto conlleva al análisis de negocios que se han especializado en la prestación de servicios de mecánica, con la finalidad de determinar qué procesos y mejoras continuas pueden implementarse dentro del "Taller Técnico Vehicular Alchundia" para lograr un mejor posicionamiento.

En la figura 1 se presentan las cifras publicadas por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2020) donde se puede observar que la venta de vehículos creció 117% durante el período 2016 - 2018, pasando de 63.555 unidades vendidas a 137.615 unidades; posteriormente, en 2019 se observa una reducción de las ventas del 4% con relación al 2018, totalizando 132.208 unidades vendidas.

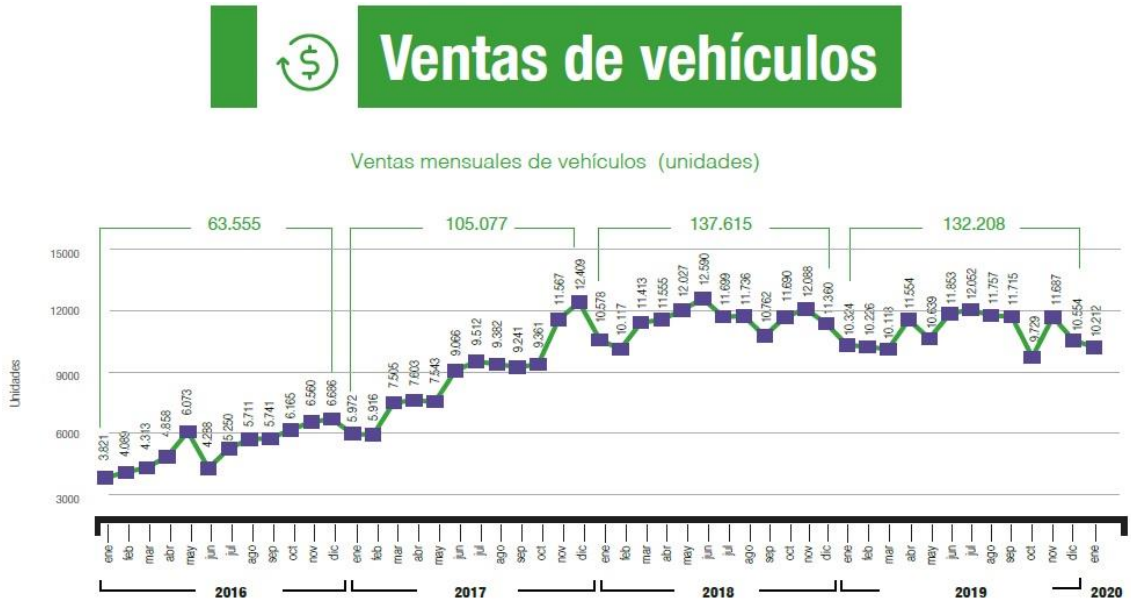


Figura 1. Venta de vehículos durante el período 2016 – 2019
Tomado de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2020

Sin embargo, pese a que hubo una ligera reducción de las ventas en el año 2019, la dinámica que presenta la industria automotriz del Ecuador tiene un impacto en otros sectores como: la venta de autopartes y los servicios de mantenimiento y reparación, los cuales aportan favorablemente a la creación de fuentes de trabajo en el país. En la tabla 1 se puede notar que, el subsector "mantenimiento de vehículos", representa el 36% de participación en lo que respecta a la generación de trabajo dentro de la industria automotriz, la cual emplea a 63.214 personas a nivel nacional.

Tabla 1. *Contribución del sector automotor en la generación de empleo año 2019*

Actividad	**# Trabajadores**	**% Participación**
Mantenimiento de vehículos	22 857	36%
Venta de Autopartes	22 116	35%
Venta de vehículos	15 610	25%
Venta y mantenimiento de motocicletas	2 631	4%
Total	63 214	100%

Adaptado de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019

De esta forma, cifras oficiales determinan que son 22.857 personas las que se dedican a la prestación de servicios de mecánica a nivel nacional, donde prevalecen quienes brindan un servicio de calidad, pero, principalmente, eficaz y eficiente con los tiempos de entrega que se indican a los clientes. Por ello, resulta importante analizar la

forma en que los procesos operativos del Taller Técnico Vehicular Alchundia, desarrolla sus actividades en cuanto a la atención al cliente, y la reparación y mantenimiento de vehículos, con el propósito de identificar puntos críticos y sugerir mejoras que, no sólo garanticen un aumento de la rentabilidad del negocio, sino que también maximicen los niveles de satisfacción de los clientes.

Problema de investigación

El Taller Técnico Vehicular Alchundia inició sus operaciones en 2013, y durante todo ese tiempo ha ido creciendo y ganando prestigio en el mercado, siendo considerado como una de las primeras opciones dentro de las preferencias de los clientes, en el centro de la ciudad de Guayaquil, destacándose por su profesionalismo y cumplimiento al momento de realizar los servicios de mantenimiento y/o reparación de vehículos livianos. No obstante, pese a que la calidad del servicio no genera dudas en sus clientes, en el campo administrativo el negocio presenta diversas falencias que están afectando los niveles de liquidez y rentabilidad. Entre los problemas que se han detectado, el negocio presenta una acumulación excesiva de inventarios de baja rotación, y requiere de controles para adquirir los productos necesarios para las labores de mecánica, es por ello que, la falta de un sistema de gestión procesos está afectando la división de tareas que debe cumplir el personal, generando molestias tanto para el personal como para los clientes.

Sobre este tema, Peña y Vega (2018) manifiestan que, la gestión administrativa en pequeños negocios suele manejarse con deficiencias, debido a factores como desconocimiento o desinterés por parte de algunos propietarios o gerentes de estos negocios que, empíricamente, administran los recursos afectando el crecimiento y estabilidad de la empresa. Además, en una economía tan volatil como la ecuatoriana, se requiere fortalecer la gestión y desarrollo de los sectores económicos que la integran; y

por tanto, es deber de las pequeñas empresas saber cómo adaptarse a las exigencias de sus clientes para generar cambios importantes en la administración de sus recursos económicos y tecnológicos, así como el talento humano (Morales & Pech, 2017).

En términos concretos, el Taller Técnico Vehicular Alchundia no cuenta con procesos operativos definidos, y la contabilidad es llevada de manera informa, por lo que es muy difícil que su propietario tome decisiones correctas referentes a la adquisición de inventario para el área de lubricación (aceites y filtros). Básicamente, esta situación se ha originado por la falta de conocimientos en temas administrativos, financieros y estratégicos de parte de su propietario, quien se ha especializado más en la parte mecánica del servicio, pero descuidando aspectos más formales del negocio.

De esta forma, luego de haber presentado un importante aumento de clientes, quienes exigen un mejor servicio y mayor formalidad en los procesos de facturación, el propietario del Taller Técnico Vehicular Alchundia ha decidido llevar a cabo una propuesta de gestión por procesos que mejore la rentabilidad financiera de su negocio, a fin de corregir oportunamente las falencias presentadas, y enmarcarse dentro de una figura legal que proyecte una imagen más profesional, comercial y atractiva para los clientes, mejorando a su vez, los niveles de satisfacción.

Pregunta global o formulación del problema

¿Cómo una mejora en los procesos operativos aumentará la rentabilidad del Taller Técnico Vehicular Alchundia?

Preguntas científicas

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que se relacionan con la gestión por procesos y la rentabilidad de las empresas?
- ¿En qué estado se encuentran los procesos operativos del Taller Técnico Vehicular Alchundia?

- ¿Qué mejoras deben aplicarse en los procesos operativos para aumentar la rentabilidad del Taller Técnico Vehicular Alchundia?

Idea por Defender

La implementación de los procesos operativos tendrá un impacto favorable en la rentabilidad del Taller Técnico Vehicular Alchundia.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la gestión por procesos y su incidencia en la rentabilidad financiera del Taller Técnico Vehicular Alchundia.

Objetivos Específicos

- Recopilar los fundamentos teóricos que se relacionan con la gestión por procesos y la rentabilidad de las empresas.
- Diagnosticar el estado actual de los procesos operativos del Taller Técnico Vehicular Alchundia.
- Determinar las mejoras en los procesos operativos que generarían una mayor rentabilidad financiera en el Taller Técnico Vehicular Alchundia.

Justificación

Aporte teórico

La presente investigación se justifica en la necesidad que tienen las organizaciones por disponer de procesos que hagan más eficientes sus labores. Desde la perspectiva de Roure (2017) un proceso es un conjunto de acciones que, debidamente planificadas, involucra la interacción de personas y recursos materiales cuyo fin es cumplir las metas u objetivos de la organización. Para hacerlos más visuales, los procesos se ilustran a través de diagramas o flujogramas que muestran el orden y recorrido que deben realizarse para cumplir una tarea en particular; por ejemplo, el

proceso puede tener información acerca el método de ejecución de una operación, el itinerario, la distancia, la duración, y demás aspectos que sean importantes.

Para Chiavenato (2017) los flujogramas son una representación gráfica de las secuencias de rutinas simples, donde se describen las dependencias, personas y recursos implícitos para su ejecución. Además, cada figura que se emplea dentro de los flujogramas tiene un rol específico, y su simbología permite enlazar otros procesos, documentos, personas, y tareas afines, facilitando la comprensión del lector y apoyando la toma de decisiones de la gerencia. De esta manera, un proceso involucra un conjunto de actividades que facilitan la interacción de las dependencias que integran un negocio, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, enfocados en la mejora continua de las políticas internas y el diseño de estrategias que ayuden a agregar valor para los clientes.

La importancia de realizar un modelo de gestión de los procesos operativos del Taller Técnico Vehicular Alchundia, radica en el hecho de mejorar la situación económica – financiera del negocio, aprovechando los factores del entorno que permitan crear factores de diferenciación para mantenerse dentro del sector de servicios de mecánica automotriz, inclusive en épocas de recesión económica pues, en tiempos de incertidumbre los pequeños negocios siempre son los más afectados, al presentar problemas de carácter financiero (Porter, 2014).

Aporte Metodológico

La principal motivación de un establecimiento para requerir una mejora en sus procesos operativos está muy ligada con la gestión de calidad, ya que es la base de cualquier tipo de cambio a nivel institucional y se fundamenta en el incremento de los niveles de eficacia y eficiencia de una organización, reduciendo el tiempo de respuesta de los requerimientos de los clientes, a fin de mejorar su nivel de satisfacción. Por esta

razón, si los procesos están debidamente planificados y controlados, se podrá depurar todo aquello que retrasa las actividades, minimizando costos y aumentando la productividad y rentabilidad de la entidad (García, 2014). Sin embargo, la calidad de un producto o servicio no sólo tiene que ver con que esté hecho de buenos materiales, sino de todas las actividades que están inmersas para satisfacer las necesidades de los clientes, por ejemplo: personal capacitado, servicio de posventa, retroalimentación de procesos, corrección de errores, y demás factores que incorporan valor para el cliente.

Aporte práctico

En la práctica esta investigación se justifica porque la gestión por procesos hace posible el uso de los excedentes que se generan dentro de las organizaciones, ya sea para la creación de subproductos que mejoren los niveles de competitividad, o en el contexto financiero, para impulsar las economías de escala (Montaño, 2014). Pero para el presente caso de estudio, la idea es levantar los procesos operativos de forma simple y concisa para determinar una secuencia lógica y ordenada de las actividades que debe cumplir el servicio de mecánica automotriz, respondiendo oportunamente a los requerimientos del cliente, en temas de mantenimientos, reparación por daños, lubricación y demás tareas que soliciten para sus vehículos.

Asimismo, estos procesos operativos pueden clasificarse en aquellos que son claves, de soporte y estratégicos para la creación de ventajas competitivas dentro del taller, y así maximizar los niveles de satisfacción de los clientes pues, la herramienta de gestión por procesos ayudaría a organizar eficientemente los recursos en favor de una relación empresa – cliente sostenible y formal.

1. Revisión de Literatura

1.1 Fundamentos teóricos

1.1.1 La gestión por procesos: concepto e importancia

En la última década, las organizaciones han priorizado la búsqueda y aplicación de modelos de gestión que permitan incrementar los volúmenes de producción, a través de la utilización eficiente de sus recursos; por ello, gran parte de los administradores se han enfocado en la fuerte especialización de las funciones, es decir, determinar la forma en que cada área o departamento de una compañía opera como una unidad aislada y con un bajo nivel de integración respecto al resto de la organización, para transformar esta realidad individualista a una contexto de sinergia.

Según Peña (2013) es común que, en la mayoría de las organizaciones estén desvanecidas las actividades cruzadas, así como también, es posible que las responsabilidades inmersas en dichas actividades estén definidas con poca claridad, lo que se ve afectada por las rígidas barreras departamentales que aumentan la duración de un proceso, ocasionan errores, crean confusiones y aumentan los costos, trayendo consigo serias complicaciones en los niveles de competitividad de la mayoría de las organizaciones.

Bajo este contexto, es importante que la satisfacción del cliente sea el propósito de una compañía, y hacia allá es donde se deben orientar los procesos de creación de valor, mediante el diseño de procesos operativos más eficientes, donde las actividades se agrupen no sólo por similitud, sino por la relación que existe entre estas, por ejemplo, flujo de información, materiales, recursos, entre otros, y donde la entidad establezca un esquema de trabajo que rompa las barreras departamentales, en favor de la satisfacción de las demandas particulares en cada actividad, para agregar valor al cliente. De esta

forma, resulta necesario comprender el enfoque de la gestión de procesos dentro de las organizaciones.

Desde la perspectiva de Mallar (2014) la gestión por procesos empezó a tener mayor relevancia en el ámbito empresarial a partir de la globalización, motivado por las transformaciones políticas, sociales, culturales y tecnológicas que incidieron en el estilo de vida de las personas, especialmente, en cuanto a la exigencia de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. Esto, definitivamente, hizo que las organizaciones replanteen sus estrategias para actualizar su modelo de negocio, conforme las nuevas tendencias y exigencias de los compradores o usuarios, y así conservar su cuota de mercado.

Desde entonces, los negocios empezaron a mostrar mayor interés en aumentar el rendimiento de sus operaciones basado en dos términos claves: la eficacia y la eficiencia; por consecuencia, nuevos enfoques surgieron como el valor agregado, el beneficio neto, la productividad y la competitividad, enmarcándose en la realidad de un mundo cada vez más globalizado, donde las fusiones y compra de negocios fue una manifestación de un nuevo modelo económico al que se acogieron algunas organizaciones (Roure, 2017). De esta forma, las empresas mostraron importantes cambios estructurales para redefinirse como unidades económicas forjadas en una red de procesos que se interrelacionan, gracias a la ejecución de un modelo conocido actualmente como: gestión por procesos.

Al hablar de procesos es importante entender que estos se tratan de un grupo de actividades interrelacionadas que consta de cuatro aspectos claves: entrada (input), factores (organización), desarrollo (transformación) y salida (output). Por tanto, la interacción de estos procesos es lo que genera valor para la organización. A

continuación, se presenta una descripción de cada uno de los elementos que conforman los procesos, según el enfoque de Carrasco (2014):

1. Inputs: tiene que ver con la entrada de todo tipo de datos o materiales que refieren un proceso de transformación
2. Factores: se relaciona con el tratamiento que debe darse al insumo de entrada. Por ejemplo: planificación, organización, dirección, tecnología, software, máquinas y equipos que hacen posible la transformación.
3. Transformación: es la red de procesos que permite que el input se conecte con los factores que los transforman.
4. Output: es el resultado de los primeros tres pasos y trae consigo un servicio o producto terminado, el mismo que puede estar dirigido a nivel interno (institucional), o a nivel externo (ventas, clientes, proveedores).

En este último punto, vale aclarar que los procesos pueden estar dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes, desde dos enfoques: (1) el cliente interno está representado por los empleados o trabajadores de una organización, quienes requieren de procesos que permitan hacer más eficientes sus labores, los cuales deben alinearse con el plan estratégico de la empresa; y (2) el cliente externo, que es el consumidor o usuario de un bien o servicio que comercializa la institución, y cuyo resultado debe cumplir con sus expectativas, logrando así la conocida “satisfacción del cliente”. En la figura 2 se presenta una ilustración de la gestión por procesos, según Mallar (2014).

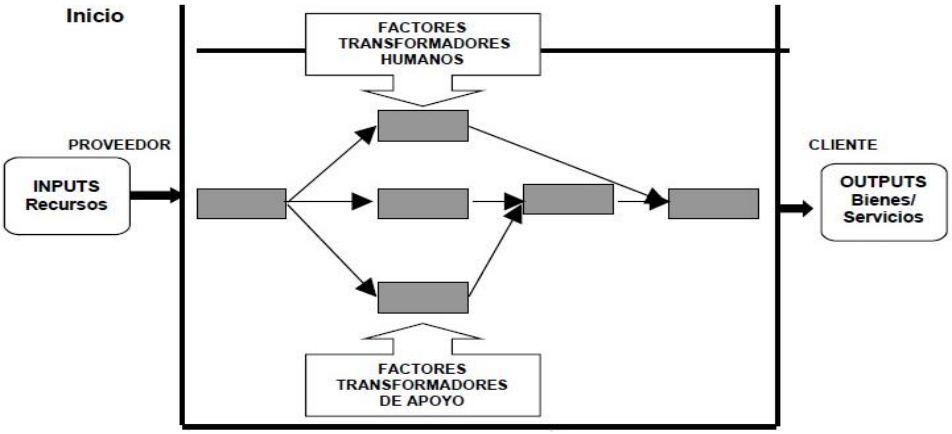


Figura 2. Elementos que conforman un proceso
Tomado de "*La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*", por M. Mallar, 2014

De esta forma, la gestión por procesos se fundamenta en un modelo que promueve una red de procesos globales dentro de cada organización, cuyo propósito es alcanzar la calidad total y cumplir las expectativas de los clientes, garantizando así un ambiente de plena satisfacción y fidelización del cliente hacia los bienes y servicios que se ofrecen. Para Lucas (2014) la gestión por procesos se caracteriza por la conformación de "un conjunto de procesos mediante interacciones de causa y efecto que permite la coordinación e interrelación de cada actividad, para mejorar la eficacia y satisfacción de los *stakeholders* o grupos de interés" (p.31).

Por tanto, las organizaciones deben ser capaces de identificar sus procesos para lograr una gestión eficiente de estos, y así levantar una cadena de valor que se caracterice por definir las actividades claves y de apoyo que permiten incrementar los beneficios de una compañía, a través de la entrega de valor a los clientes. Quintero y Sánchez (2016) argumentan que la cadena de valor es un elemento clave del pensamiento estratégico porque su buen manejo hará posible que una compañía genere factores diferenciadores dentro de una industria, lo que se traduce en una ventaja competitiva, la misma que difícilmente podrá ser imitada.

Bajo este contexto, las organizaciones que modelan sus actividades en un esquema de gestión por procesos tienen mayor probabilidad de presentar un

funcionamiento coherente, ordenado y eficaz en el cumplimiento de sus labores, lo que se traduce en un mayor desempeño y mejor utilización de los recursos (tecnológicos, humanos, económicos, etc.).

1.1.2 La cadena de Valor

Como se mencionó previamente, la cadena de valor es una herramienta que tiene su origen en la planeación estratégica, y es la encargada de detectar aquellos procesos que agregan valor para los clientes, convirtiéndose en una fuente confiable para las organizaciones al momento de crear una ventaja competitiva. El planteamiento de esta teoría es acuñado a Porter (2014) quien explica que el propósito de la cadena de valor es servir de apoyo en el ámbito empresarial, para lograr factores de diferenciación en los bienes y servicios que una compañía ofrece, haciendo posible que se destaque en un mercado, sea por liderazgo en costos o liderazgo por enfoque.

La cadena de valor involucra un esquema sólido para evaluar la posición que una empresa tiene en la industria donde se desarrolla, es decir, cuál es su participación de mercado y cómo es percibida por los clientes, para tener una hoja de ruta en el diseño de estrategias que le permiten mantenerse en el mercado. En este contexto, son tres los componentes esenciales de la cadena de valor:

- Actividades claves: también se conocen como primarias porque son las que presentan una relación directa con la creación del bien o servicio de una compañía; su rol es esencial para el funcionamiento normal de las operaciones de un negocio, y sin ellas, la organización tiene sentido. Dentro de estas actividades se pueden mencionar: la producción, la logística, las ventas, y el servicio posventa, entre otras.
- Actividades de apoyo: conocidas también como actividades secundarias, se denomina así porque si bien no tienen una relación directa con la creación

del bien o servicio, son importantes para que las actividades claves funcionen eficientemente. Es decir, se trata de un conjunto de actividades que garantizan el correcto desempeño de las actividades primarias, aunque no se realizan de forma muy recurrente, sino bajo una programación. Por ejemplo, las capacitaciones, los mantenimientos de equipos o infraestructura, entre otros.

- El margen: se trata del componente final, y representa el beneficio económico de una organización, a causa del rendimiento de las actividades generadoras de valor (Quintero & Sánchez, 2016). Es decir, el resultado final de las actividades primarias y secundarias, las mismas que deben estar alineadas con la estrategia de la organización.

1.1.3 La ventaja competitiva

Para muchas empresas, el simple hecho de utilizar un modelo basado en la gestión por procesos, deriva en la obtención de una ventaja competitiva porque fomenta una organización más coherente, dinámica y eficiente que crea valor para los clientes. En este contexto, la ventaja competitiva se caracteriza por presentar un factor de diferenciación al momento de ofrecer o un bien o servicio. López (2015) argumenta que, desde el punto de vista del marketing, la ventaja competitiva se ve reflejada en su posicionamiento de mercado, es decir, si presenta un alto posicionamiento será más competitiva que otra que tenga un bajo posicionamiento, y esto se debe a que la calidad puede ser, hasta cierto punto, subjetiva y dependerá mucho del nivel de satisfacción de los clientes.

Por esta razón, Buendía (2013) considera que una empresa puede obtener una ventaja competitiva cuando diferencia por enfoque, y no tanto por liderar costos pues, en la diferenciación hay gran cantidad de factores que son valorados por los clientes, y

por ello, difícilmente un competidor estará en capacidad de imitarlo. A continuación, se describen algunos criterios que permiten alcanzar una ventaja competitiva:

- Importante: es una característica que refleja que un bien o servicio es de alta calidad y gran rendimiento. Por lo general es muy valorado en mercados de alto poder adquisitivo.
- Preventivo: se relaciona con la dificultad de ser imitado, es decir, se trata de algo muy innovador y exclusivo.
- Superior: incorpora aspectos que mejoran la relación precio – calidad. Por ejemplo, en la industria automotriz se evidencia este aspecto cuando los vehículos garantizan mejor desempeño del motor, más seguridad, menor consumo de combustible, entre otros.
- Comunicable: porque el cliente fácilmente puede entender de qué se trata la innovación que incorpora dicho bien y servicio.
- Costeable: se trata de un producto a un precio que no está al alcance de todos, pero que vale la pena realizar el pago.
- Productivo: la inversión realizada por concepto de diferenciación se ve recuperado en las ventas y beneficios que generan los buenos negocios.

1.1.4 Análisis financiero

Una vez que se ha analizado el enfoque de la gestión por procesos y su relación con la cadena de valor y la generación de una ventaja competitiva, es importante comprender el impacto financiero que tienen las organizaciones como resultado de la aplicación de estos modelos de gestión en su esquema estructural.

El análisis financiero se relaciona con la evaluación que realizan los inversionistas respecto al dinero que colocan al momento de iniciar un proyecto, a fin de medir cómo esta inversión va retornada y se convierte en rentabilidad, solvencia,

liquidez, endeudamiento y demás aspectos que son claves en el ámbito empresarial (Pascale & Pascale, 2011). Para García (2014) el análisis financiero es una herramienta de apoyo en la toma de decisiones y argumenta que "las finanzas involucran una serie de acciones que, basada en la toma de decisiones, establece el mejor criterio para el movimiento, control, administración y disposición del dinero, así como de otros recursos de valor" (p. 1).

En este contexto, el análisis financiero puede estar enfocado desde dos perspectivas; por un lado, los agentes que disponen del dinero a cambio de una tasa de interés como beneficio por prestar sus recursos. Dentro de este grupo se encuentran: la banca, las mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito y demás instituciones financieras que al prestar dinero se convierten en acreedores; mientras que, por otro lado, las personas (naturales o jurídicas) que no disponen del dinero y requieren de financiamiento para realizar algún proyecto o consumo, son denominadas deudores porque pagan una tasa de interés por el uso del recurso prestado por terceros

La interacción entre estos dos agentes (acreedores y deudores) conlleva al análisis de la situación financiera, mediante el uso de indicadores o razones que expresan la forma en que los recursos económicos son gestionados. Estas razones financieras consisten en un conjunto de operaciones matemáticas entre dos o más cuentas que se obtienen de los estados financieros, a fin de diagnosticar aspectos claves como: liquidez, endeudamiento, apalancamiento, gestión y rentabilidad. El resultado de las razones se presenta como un dato numérico que puede ser interpretado de diferentes formas, según el enfoque que se le dé.

Por ejemplo, las razones de liquidez determinan la cantidad de recursos que dispone una organización para cubrir sus obligaciones en el corto plazo, y se lo determina por el número de veces que el activo corriente es superior respecto al pasivo

corriente; mientras que la rentabilidad establece la capacidad tiene una empresa para generar riqueza, en función a sus ventas y la gestión de sus costos y gastos. Para efectos de esta investigación se hará énfasis en el índice de rentabilidad financiera, debido a que corresponde a la variable dependiente del estudio pues se intenta comprender la forma en que la gestión por procesos, como variable independiente, incide en la rentabilidad financiera del Taller Técnico Vehicular Alchundia. A continuación, se describen las razones financieras asociadas al análisis de rentabilidad:

Razón de rentabilidad neta

Permite al inversionista analizar la forma como se genera los retornos de los valores invertidos en la empresa. La razón de rentabilidad neta, determina el margen de ganancia que obtiene la empresa después del pago de impuestos y todas las actividades que conlleva a la empresa.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \right) x100$$

Impacto de Gastos

Como su nombre lo indica, se trata de una razón que mide la relación entre los gastos operativos, sean administrativos, de venta, de logística y demás que conciernen a las operaciones del negocio, para establecer qué porcentaje de sus ventas, destina la empresa para la financiación de estos rubros.

$$\text{Impacto de Gastos} = \left(\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Ventas netas}} \right) x100$$

Liquidez Corriente

Es un índice que permite establecer la capacidad de pago que tiene una empresa, disponiendo sólo de sus activos circulantes, sea efectivo, cuentas por cobrar o

inventarios, para la cobertura de cuentas por pagar en el corto plazo, como proveedores. Mientras más alto sea el indicador, significa que la empresa tiene la solvencia suficiente para cumplir dichas obligaciones.

$$\text{Liquidez Corriente} = \left(\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} \right) x100$$

Endeudamiento

Es un ratio que determina el porcentaje de endeudamiento del activo total sobre los pasivos totales. Se recomienda que sea lo más bajo posible, al menos por debajo del 50%. En este contexto, si supera el 50% se dice que hay sobreendeudamiento. Y si el índice está por debajo del 50%, se dice que hay capacidad de pago.

$$Endeudamiento = \left(\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}} \right) x100$$

Apalancamiento

El concepto de apalancamiento consiste en la dependencia que tienen las organizaciones de disponer de financiamiento externo para la generación de riqueza, en este caso, se vuelve como un efecto de palanca que impulsa al negocio. Mientras más alto sea el indicador, significa que el patrimonio de la empresa está muy comprometido con el financiamiento externo.

$$Apalancamiento = \left(\frac{\text{Total de Activos}}{\text{Patrimonio Neto}} \right) x100$$

Si bien las razones financieras son esenciales para analizar el comportamiento de las cuentas contables de una organización, es importante que el resultado de cada indicador sea comparado a nivel interno y a nivel externo; es decir, evaluar como históricamente ha evolucionado la rentabilidad de una organización en varios períodos; y cómo el índice de dicha entidad, guarda relación con el índice del sector o la industria

a la que pertenece pues, según esto se puede tener una idea de la buena o mala gestión que realizan los administradores de estos recursos, a fin de tomar decisiones que reviertan cualquier situación negativa o más bien, conserven o maximicen los resultados.

1.2 Marco Contextual

1.2.1 Sector automotor del Ecuador

La empresa Taller Técnico Vehicular Alchundia forma parte del sector automotor del Ecuador, debido a que se encarga de ofrecer servicios de mantenimiento y reparación de vehículos livianos; por ello, es importante comprender cómo este sector ha evolucionado en los últimos años para tener un marco de referencia sobre los resultados del negocio pues, un aumento en la venta de vehículos, supone también un escenario favorable para los negocios que depende de esto, como es el caso de los talleres de mecánica.

Según el boletín estadístico de la Automotrices del Ecuador (AEDE), la industria automotriz generó 68.155 plazas de trabajo en 2018 la cual se desagrega en dos categorías: (1) fabricación de vehículos y (2) comercio y reparación de vehículos. En la figura 3, se puede notar que la categoría de comercio y reparación aportó con 63.214 empleos, lo que representa el 93% de la industria automotriz; pero, además, dentro de esta categoría se puede apreciar que el mantenimiento de vehículos ocupa el primer lugar, con un total de 22.857 empleos, seguido por la venta de autopartes, la venta de vehículos y la venta y mantenimiento de motocicletas; en ese orden. Por lo que esta estadística deja en evidencia el importante aporte que generan los servicios de mantenimiento dentro de la industria automotriz (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019).

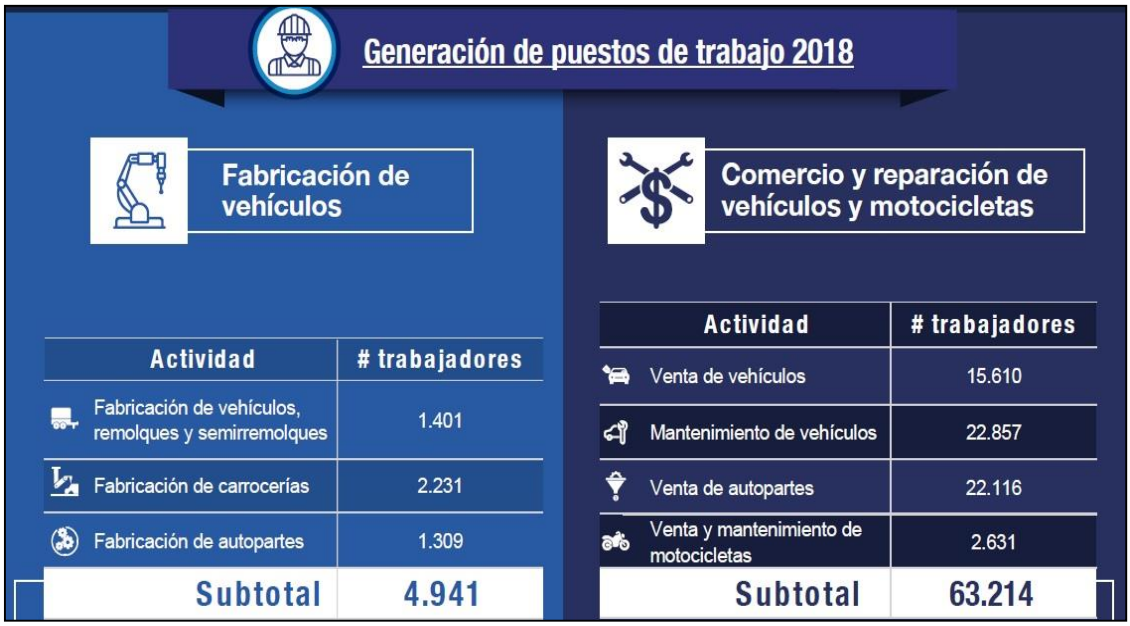


Figura 3. Empleo en el sector automotor, año 2018.
Tomado de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEDE) 2020

En lo que respecta a la participación de las ventas de vehículos livianos y comerciales en el Ecuador, las cifras de la AEDE establecen que Pichincha es la provincia con mayor número de unidades vendidas, abarcando el 37% de las ventas de vehículos en todo el país; mientras que Guayas, con cerca del 30% de participación, se ubica en segundo lugar. Vale destacar que, dentro de la provincia del Guayas, las ciudades que mayor demanda presentan son: Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule.

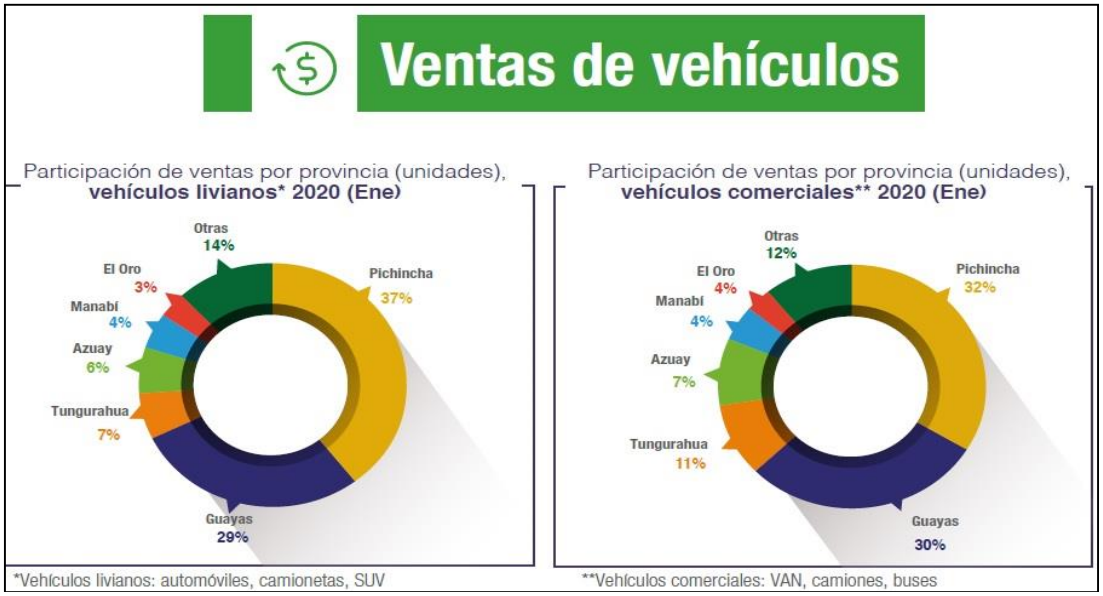


Figura 4. Participación de las ventas de vehículos durante el mes de enero 2020. Tomado de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEDE) 2020

1.3 Posición del autor

La revisión de literatura ayudó a determinar la importancia que la gestión por procesos tiene dentro de las organizaciones, hoy en día, y todo esto se resume en la necesidad que tienen los negocios por destacarse en el mercado, a través de la entrega de un bien o servicio de calidad, pero sobretodo que entregue valor a sus clientes porque esto derivará en un ambiente de confianza y lealtad, cuyo impacto se verá reflejado directamente en los niveles de rentabilidad financiera de un negocio.

Es por esto que, el análisis financiero es una variable que depende de la gestión por procesos, debido a que cualquier mejora en la parte estructural del negocio, tendrá un impacto favorable en la gestión de los recursos económicos y, por consecuencia, en los resultados financieros, lo que se traduce en aumento de ventas y rentabilidad para el Taller Técnico Vehicular Alchundia, por lo que se puede entender que la mejora en sus procesos generará grandes expectativas en el propietario de este negocio.

2. Método de la investigación

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Tipo de estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014) comentan que una investigación descriptiva se caracteriza por presentar la forma en que un individuo, una situación o fenómeno se desarrolla en su entorno natural. En este contexto, se cree que la investigación descriptiva se justifica por el hecho de hacer un levantamiento de información dentro del Taller Técnico Vehicular Alchundia, para comprender la forma en que su propietario realiza sus procesos operativos y establecer ciertos patrones de comportamiento que deriven en una mejora de la gestión que realiza al momento de atender a sus clientes y brindar el servicio de mantenimiento y reparación.

En primera instancia, se conoce que los procesos son llevados informalmente dentro de esta entidad por lo que la investigación descriptiva será útil para evidenciar los aspectos diferenciadores o particulares del objeto de estudio. Además, se trata de una investigación descriptiva porque la información obtenida, ya sea mediante la realización de una entrevista o la revisión de los estados financieros del negocio, permitirán describir la problemática de estudio, sus causas y efectos en la rentabilidad, a fin de encontrar una propuesta que mejore la situación actual de esta empresa.

2.1.2 Métodos

En cuanto a los métodos, el trabajo se fundamenta en la inducción – deducción. En primer lugar, el método inductivo implica el análisis de cada una de las partes que componen el objeto de estudio (Arias, 2014); mientras que el método deductivo se relaciona con la interpretación de las partes previamente analizadas en un contexto más general. Esto significa que, el método inductivo implica la recogida de datos que ayudan a describir la forma en que se desarrollan individualmente las variables independiente y

dependiente; para que, a través del método deductivo se establezca cómo un cambio en la variable independiente (gestión por procesos) incide o no en la variable dependiente (rentabilidad financiera). En este sentido, la interacción entre estas dos variables hará posible la búsqueda de una propuesta que se ajuste a la realidad del Taller Técnico Vehicular Alchundia.

2.2 Enfoque

El trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto porque implica el uso de una herramienta cualitativa, como es el caso de una entrevista dirigida a los directivos del Taller Técnico Vehicular Alchundia para conocer los procesos operativos que se realizan a diario y categorizarlos en claves y de apoyo; por tanto, esta información no puede ser medida sino descrita de forma amplia. Por otro lado, la investigación es cuantitativa también porque al analizar la rentabilidad financiera de este negocio, se utilizarán indicadores que permiten medir su evolución en los últimos tres años. De esta forma, se podrá interpretar si la rentabilidad ha mejorado o empeorado y así establecer una estrategia conforme el resultado obtenido.

2.3 Técnica e instrumentos de investigación

Para efectos de este trabajo se aplicarán las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 2. *Técnicas e instrumentos de investigación*

Técnica	Instrumento	Descripción
Revisión Documental	Serie de Datos	Se analizarán los procesos operativos del Taller Técnico Vehicular Alchundia, así como los estados financieros del período 2017 – 2019. En especial para el cálculo de la rentabilidad financiera.
Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas	El propósito de la entrevista es conocer de forma más detallada los elementos de cada proceso operativo, para categorizarlos como actividades claves y de soporte, a fin de diseñar una cadena de valor para los clientes del taller objeto de estudio.

Nota: Elaborado por el autor

2.4 Cuadro de variables

Tabla 3. *Operacionalización de las variables*

Tema de investigación	Problema	Objetivo General	Tipo de investigación	Enfoque	Métodos de investigación	Técnicas	Instrumentos	Variables	Indicadores de variables
"La gestión por procesos y su incidencia en la rentabilidad financiera. Caso Taller Técnico Vehicular Alchundia"	¿Cómo una mejora en los procesos operativos aumentará la rentabilidad del Taller Técnico Vehicular Alchundia?	Analizar la gestión por procesos y su incidencia en la rentabilidad financiera del Taller Técnico Vehicular Alchundia	Descriptiva	Mixto	Inductivo Deductivo	Revisión Documental Entrevista	Serie de Datos Cuestionario de preguntas abiertas Estados Financieros	Independiente: Gestión por procesos	Procesos claves Procesos de Apoyo Procesos Estratégicos
								Dependiente: Rentabilidad Financiera	Margen Neto ROA ROE

Nota: Elaborado por el autor

3. Análisis de los Resultados

3.1 Situación actual del Taller Técnico Vehicular Alchundia

El negocio Taller Técnico Vehicular Alchundia inició sus operaciones el 10 de noviembre de 2013, de la mano del técnico Isaías Alchundia, bajo la actividad económica de prestación de servicios de mecánica automotriz de las diferentes marcas de vehículos. Este taller se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil en la calle Huancavilca entre la 15 y la 16 ava, en el suroeste de la urbe porteña. Dentro de este establecimiento se realizan los siguientes trabajos relacionados con los procesos de mantenimiento o reparación de vehículos livianos, siendo expertos en:

- Lubricación del motor: cambio de aceite y filtro.
- Reparación de la bomba de agua, radiador, y empaques del motor.
- Limpieza de inyectores, ABC de Motor, ABC de frenos.
- Mantenimiento de la suspensión.
- Limpieza del cuerpo de aceleración.
- Limpieza y desinfección de los componentes externos motor.
- Electromecánica en general.
- Cambio de la cadena y kit de la banda de distribución.
- Arreglo de la transmisión, entre otros.

Mantenimientos y reparaciones que se realizan utilizando tecnología de punta, a través de sistemas de escaneo computarizado del cerebro de los vehículos para determinar con precisión los daños que pudiera tener el motor o cualquier otra parte, y que requiera ser arreglada oportunamente, así como también pruebas de válvulas y calibración. También dispone de torres elevadoras de suspensión para la realización de los mantenimientos o reparaciones desde la parte inferior de los autos. La mayor parte de sus clientes son propietarios de vehículos livianos particulares tipo sedán, SUV,

JEEP, VAN y suburbano. Actualmente, este negocio no cuenta con una filosofía empresarial, pero para la presente investigación se ha considerado el diseño de estos aspectos, con el propósito de que el negocio cumpla con las metas que impulsan su crecimiento económico.

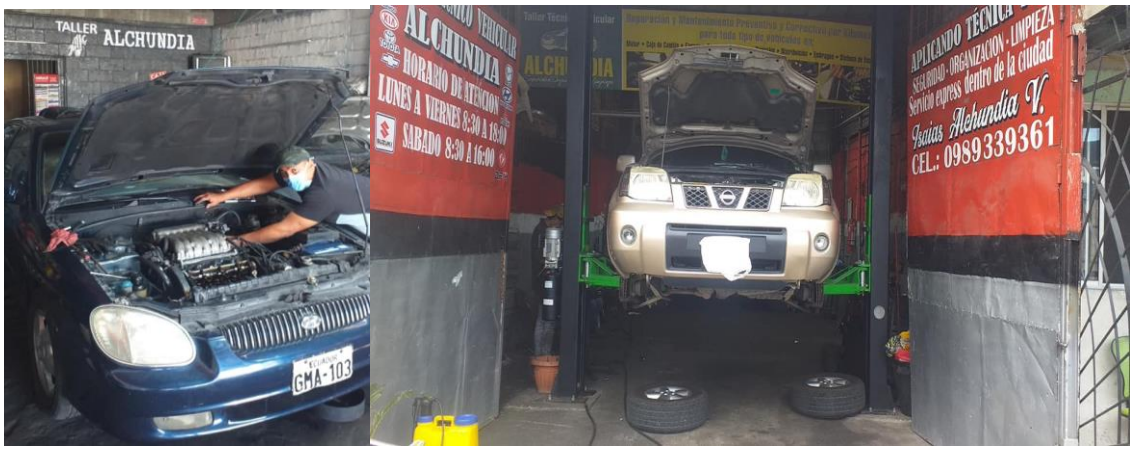


Figura 5. Imágenes de las instalaciones del Taller Técnico Vehicular Alchundia

3.1.1 Misión

Ofrecer un servicio de mecánica automotriz de calidad, apoyado en un talento humano profesional y comprometido en lograr el mayor nivel de satisfacción de los clientes.

3.1.2 Visión

Convertirse en el taller de mecánica automotriz líder en el suroeste de Guayaquil, en el lapso de cinco años, destacándose por un servicio técnico profesional que genere valor agregado para los clientes.

3.1.3 Valores

Calidad: entrega de un servicio de mantenimiento y reparación profesional, cumpliendo los estándares técnicos que implica la mecánica automotriz y con repuestos 100% genuinos.

Responsabilidad: los trabajos de reparación o mantenimiento se hacen con la finalidad de preservar la vida útil de los vehículos, cuidando las piezas que lo integran.

Honestidad: todo trabajo que se realiza cuenta con la autorización del cliente, especialmente en temas de piezas, repuestos y autopartes que requieren ser reemplazadas o arregladas, según sea el caso, cobrando el valor justo y colocando el producto genuino.

3.1.4 Organigrama

Debido a que el negocio no cuenta con una planeación estratégica, su estructura organizacional tampoco es clara, por lo que se ha identificado que hay puestos que tienen responsabilidades múltiples, pues, los mecánicos realizan labores de servicio al cliente o inventario también, y esto puede generar que los procesos operativos no se lleven a cabo de forma eficiente. No obstante, para efectos de esta investigación se realizó un organigrama basado en lo que se observó durante la visita de este negocio.

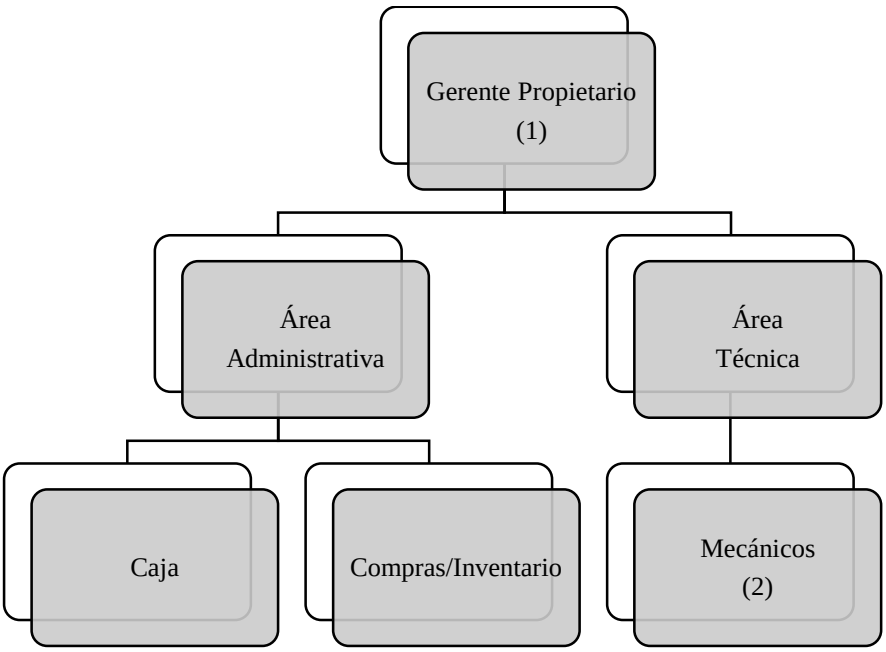


Figura 6. Organigrama tentativo del Taller Técnico Vehicular Alchundia

3.1.5 Diagnóstico del proceso actual

Por tratarse de un negocio pequeño, las actividades administrativas se llevan informalmente y, por ese motivo, el taller no cuenta con un proceso específico que de alguna forma pudiera ser revisado, validado y contrastado. Sin embargo, para efectos de

este estudio, se hizo un levantamiento de las actividades primarias y de apoyo, a través de un esquema de la cadena de valor que permita describir, a breves rasgos, la forma en que el Taller Técnico Vehicular Alchundia intenta agregar valor a sus servicios:

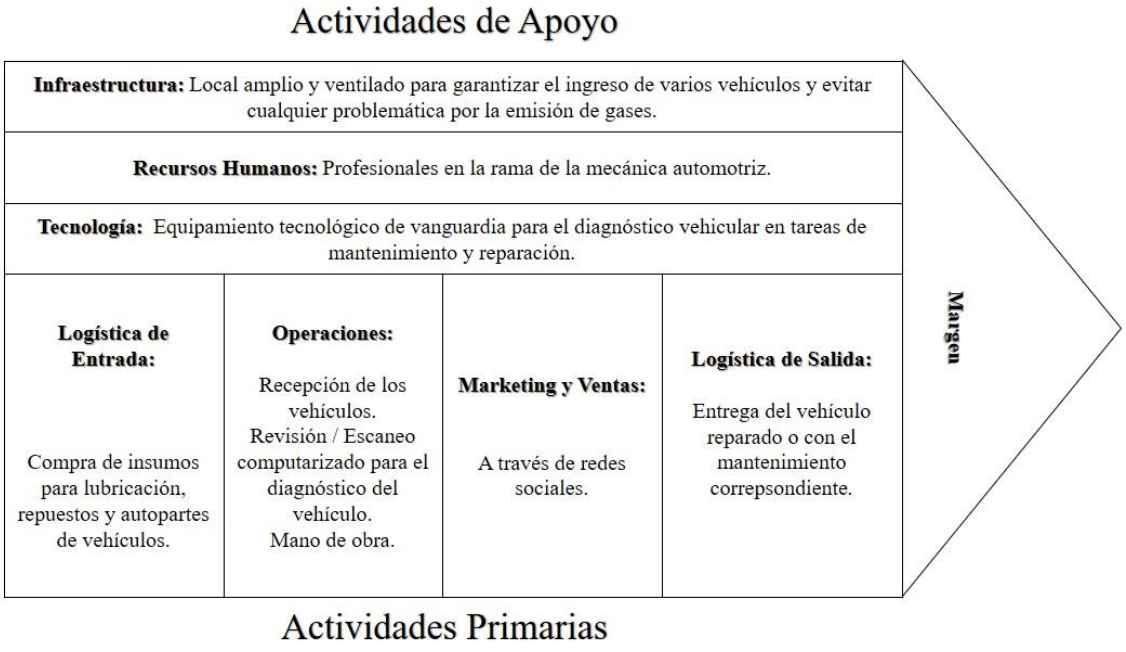


Figura 7. *Actividades Primarias y de Apoyo del Taller Técnico Vehicular Alchundia*

Como lo muestra la figura 7, las actividades claves o primarias del taller se relacionan con la compra de insumos, especialmente aceites y filtros que son básicos para los trabajos de lubricación que todo vehículo necesita, así como repuestos y autopartes que son básicas también. Sin embargo, debido a que al taller van vehículos que presentan diferentes daños, no se tiene un amplio stock de repuestos, sino que estos se compran a otros proveedores según sea el caso o simplemente el cliente mismo se encarga de traer sus repuestos, y se cobra la mano de obra.

Luego, las operaciones del taller tienen que ver con la mano de obra de los mecánicos, así como también la revisión que se hace a través de un escaneo computarizado al cerebro del vehículo y así detectar daños tanto en la parte mecánica como eléctrica. Pero para incentivar las ventas del negocio, su propietario gestiona redes sociales como Facebook, donde da a conocer sus servicios, alguna promoción y

presenta algunos tips para conservar en buen estado a los vehículos. Finalmente, la cadena de valor termina con la entrega del vehículo con la reparación o mantenimiento solicitada, pero haciendo una breve explicación de los trabajos realizadas, así como recomendaciones que deben cumplir para garantizar una vida útil prolongada del vehículo. De esta forma, los clientes se sienten más confiados y seguros de la calidad de trabajos, y se vuelven leales a la capacidad técnica del taller.

3.1.6 Análisis de la información financiera

Para comprender la situación financiera del Taller Alchundia, se tomaron las principales cuentas del activo, pasivo y patrimonio, para ver cómo han evolucionado en los últimos años (2018 – 2018).

Tabla 4. *Estado de Situación Financiera del Taller Técnico Vehicular Alchundia*

Cuentas de Balance	**2018**	**2019**	**Variación**
Activos Corrientes	$ 12,350.00	$ 25,610.00	107%
Activos No Corrientes	$ -	$ -	0%
Total de Activos	**$ 12,350.00**	**$ 25,610.00**	**107%**
Pasivos Corrientes	$ 5,000.00	$ 5,500.00	10.0%
Pasivos No Corrientes	$ -	$ 17,592.04	0.0%
Total de Pasivos	$ 5,000.00	$ 23,092.04	361.8%
Patrimonio	$ 7,350.00	$ 2,517.96	-66%
Total Pasivos + Patrimonio	**$ 12,350.00**	**$ 25,610.00**	**107%**

De forma general, se puede notar que los activos se incrementaron en un 107% durante este período, pero gran parte de eso se debe a la gran cantidad de inventario que se tiene acumulado, y que no ha rotado en los últimos meses. También se pudo notar que el nivel de endeudamiento del negocio se incrementó en prácticamente 361%. Obviamente, el negocio se endeudó para la compra de mercadería, pero todavía está siendo pagada, lo que de alguna forma redujo su patrimonio de $ 7 mil a $ 2 mil.

Tabla 5. *Estado de Resultados del Taller Técnico Vehicular Alchundia*

Cuentas de Resultados	2018	2019	Variación
Ventas	**$ 129,173.74**	**$ 133,369.28**	**3%**
Costo de Ventas	$ 62,640.44	$ 66,618.22	6%
Gastos Operacionales	$ 44,846.98	$ 51,959.90	16%
Utilidad Operacional	$ 21,686.32	$ 14,791.16	
15% Trabajadores	$ 3,252.95	$ 2,218.67	
Base Impuesto a la Renta	$ 18,433.37	$ 12,572.48	
22% Impuesto a la Renta	$ 4,055.34	$ 2,765.95	
Utilidad Neta	**$ 14,378.03**	**$ 9,806.54**	**-32%**

En cuanto a las ventas, se puede notar un ligero incremento del 2% entre el 2018 – 2019, pero también los costos y gastos operativos se incrementaron en 6% y 16% respectivamente. Esta situación generó que la utilidad neta se reduzca en 32%, pasando de $ 14 mil a $ 9 mil. Finalmente, si se analizan los índices financieros, se pudo notar que la relación de rentabilidad neta (ventas / utilidad) también bajó de 11.1% a 7.4%, mientras que el impacto de gastos creció del 34.7% al 39%. El nivel de endeudamiento creció hasta el 90.2%, lo que significó un apalancamiento de 10 veces. Lo que significa que el taller depende mucho de terceros para la generación de riqueza en el negocio.

Tabla 6. *Índices financieros del Taller Técnico Vehicular Alchundia*

Indicadores Financieros	2018	2019
Rentabilidad Neta	11.1%	7.4%
Impacto de Gastos	34.7%	39.0%
Liquidez Corriente	2.47	4.66
Endeudamiento	40.5%	90.2%
Apalancamiento	1.68	10.17

3.2 Análisis FODA

Conforme a la trayectoria de este negocio durante sus 7 años de actividad, se ha podido establecer los siguientes aspectos tanto internos como externos del negocio Taller Técnico Vehicular Alchundia.

Fortalezas:

F1: Experiencia, basada en 7 años de operaciones, donde el negocio se ha especializado en la reparación y mantenimiento de todo tipo de vehículos.

F2: Profesionalismo, porque cuenta con un talento humano capacitado en la rama de la mecánica automotriz, consciente y responsable en los trabajos que solicitan sus clientes, garantizando la máxima calidad tanto en repuestos como en mano de obra.

F3: Tecnología de punta, sustentada en equipos que permiten un diagnóstico digital, a través del escaneo del cerebro del vehículo para detectar posibles fallas en los mecanismos del automotor.

Debilidades:

D1: Falta de procesos operativos, esto deriva en falencias administrativas, porque no se lleva un control de las tareas que se realizan, hace falta un presupuesto de ingresos, costos y gastos, y por ende dificulta la proyección financiera del negocio.

D2: La proyección de la marca aún es débil, el taller es conocido en su sector, pero requiere de mayor presencia en medios masivos como las redes sociales, y así captar un mayor nicho de mercado.

D3: No hay una base de datos de los clientes actuales y potenciales, actualmente, las bases de datos de clientes son una herramienta necesaria para canalizar estrategias personalizadas y satisfacer las necesidades de una forma oportuna. Inclusive así se llega a tener un mayor acercamiento con el cliente, pero de momento, no se cuenta una base de datos.

Oportunidades:

O1: Políticas de desarrollo empresarial, son tan necesarias en la época actual para hacer frente a las graves secuelas que derivaron del cierre temporal de las

actividades, y la reducción de la demanda. Por ende, esto ayudará a reactivar los pequeños negocios para disponer de capital de trabajo y seguir operativos.

O2: El aumento del uso del internet, las condiciones actuales prácticamente hacen de obligatorio el uso de esta herramienta, como una forma de captar nuevos clientes, pero también para interactuar con ellos y así, conocer de forma más profunda su patrón de comportamiento.

O3: Alianzas estratégicas, especialmente con aquellos proveedores de repuestos que comercializan marcas de calidad, con la finalidad de mantener constantes los precios y así no afectar la economía personal de los clientes.

Amenazas:

A1: Covid-19, preocupa mucho porque se han establecido ciertas medidas de distanciamiento y apertura entre el 30% y 50% de capacidad en algunos lugares, lo que prevé una reducción de las ventas del negocio.

A2: Incremento de la competencia, debido a las oportunidades crediticias que está fomentando el gobierno, sería considerada como un arma de doble filo también al momento de que talleres más pequeños se arriesguen en la adquisición de tecnología que le permita ofrecer un servicio similar al del negocio.

A3: Cambios de las variables económicas, especialmente de la inflación porque afectaría el costo de venta de los repuestos. Pero también, el aumento del riesgo país afecta a la entrada de divisas por concepto de inversión extranjera, especialmente porque se requiere de mayor dinamismo económico para suplir la crisis.

3.3 Resultados de la entrevista

3.3.1 Entrevista al Gerente

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de los procesos operativos del Taller Técnico Vehicular Alchundia.

1) **¿Por qué motivo cree usted que las ventas del Taller se han visto afectadas?**

En los últimos años ha habido un aumento de la competencia informal en la zona donde se encuentra el taller, y esto ha hecho que algunos clientes opten por contratar esos servicios; sin embargo, luego vienen a nuestro taller porque el mecánico empírico no hizo su trabajo de forma adecuada y el daño terminó peor. Pero el trabajo que ellos realizan a veces suele ser demandado porque cobran menos, y eso resta competitividad. En la época actual, las ventas están cayendo por la pandemia del Covid-19, pero ya nos encontramos tomando medidas para seguir funcionando a puerta cerrada y previa cita.

2) **¿Los procesos operativos del Taller Técnico se encuentran definidos por escrito a través de un manual?**

En realidad, no tenemos manual de procesos operativos, las actividades del taller se realizan directamente, de forma verbal.

3) **¿Cómo se toman las decisiones estratégicas del negocio en temas de inversión, compras, contratación y administración?**

Yo como gerente tomo todas las decisiones en coordinación con un asistente que tengo para el área administrativa, pero en realidad no cuento con un plan estratégico, y considero que sí debería mejorar la administración del taller, pero ante las limitaciones presupuestarias, aún no lo he hecho.

4) **¿De qué forma es llevada la contabilidad del Taller?**

Un asistente administrativo es el encargado de llevar las cuentas del negocio, y realizar las declaraciones, y demás aspectos tributarios para estar bien con el Servicio de Rentas Internas.

5) **¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de sus clientes, respecto al servicio que ofrece su Taller?**

Pienso que la mayor parte de los clientes se van satisfechos ante las reparaciones o mantenimientos realizados, y algunos son fieles, pero hace falta mejorar las relaciones

con ellos. No porque sean malas, sino porque se requiere de mayores recomendaciones para aumentar la capacidad operativa del negocio. Pero en términos generales, considero que se sienten satisfechos porque siempre regresan al taller y eso es un indicio de que se hace un buen trabajo.

6) **¿Desde su perspectiva por qué es importante definir procesos operativos en su negocio?**

Considero que es un paso para enmarcarse en un contexto más formal, que proyecte una imagen profesional para los clientes, y eso a su vez genere confianza.

7) **¿Cree usted que una buena gestión de los procesos administrativos aportaría favorablemente a la rentabilidad financiera del Taller Técnico Alchundia?**

Considero que todo lo que genere una mayor y mejor organización, aportará favorablemente a la rentabilidad del Taller, especialmente, en esta época que se requiere de ideas innovadoras para ser competitivos y mantenerse en el mercado. Especialmente, en uno donde hay gran cantidad de mecánicos empíricos.

3.3.2 Entrevista del encargado del área administrativa

1) **¿Por qué motivo cree usted que las ventas del Taller se han visto afectadas?**

En años anteriores, las ventas eran estables, pero con la migración ha habido mucha informalidad, mecánicos empíricos que abren talleres improvisados, y cobran cifras irreales, eso afecta mucho el mercado y no queda otra que tratar de bajar los precios. Sin embargo, hoy en día se debe mucho a la pandemia del Covid-19. El cierre temporal afectó al taller y a negocios aledaños.

2) **¿Los procesos operativos del Taller Técnico se encuentran definidos por escrito a través de un manual?**

La empresa no cuenta con manuales, todo se realiza verbalmente. No hay sustento de las actividades operativas del establecimiento, ni políticas, ni procesos, sino que todo se realiza según como se van dando las cosas en el día a día.

3) **¿Cómo se toman las decisiones estratégicas del negocio en temas de inversión, compras, contratación y administración?**

Como encargado de la parte administrativa, debo velar por el stock de inventario que se maneja para los mantenimientos principalmente, es decir, lubricantes, filtros, aceites y demás aspectos que todo taller debe tener. Yo armo un presupuesto y el Gerente lo aprueba, básicamente, él es quien toma todas las decisiones concernientes al local.

4) **¿De qué forma es llevada la contabilidad del Taller?**

Yo me encargado de hacer las facturas, registrar ingresos, egresos y hacer las declaraciones en el portal del SRI, en cuanto al IVA y el impuesto a la renta. Pero adicionalmente, se contrata a un contador externo para que revise una vez por mes, el manejo contable y se haga el balance respectivo, es decir, como una especie de auditoría.

5) **¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de sus clientes, respecto al servicio que ofrece su Taller?**

Creo que los clientes están muy satisfechos, ya que algunos vienen cada mes o cada dos meses, y otros ya tienen una relación de varios años. Por tanto, considero que es alta.

6) **¿Desde su perspectiva por qué es importante definir procesos operativos en su negocio?**

La necesidad de establecer procesos operativos radica en tener el negocio debidamente documentado, y poder participar en programas de financiamiento que hoy

en día están siendo impulsados por el gobierno, donde un requisito es describir la actividad del negocio, las ventas, el mercado, la parte financiera y así acceder a financiamiento formal para reactivar las operaciones del taller. De esta forma, se tendría una mayor organización y se podría lograr un crecimiento económico del negocio.

7) **¿Cree usted que una buena gestión de los procesos administrativos aportaría favorablemente a la rentabilidad financiera del Taller Técnico Alchundia?**

Claro que sí, porque como mencioné anteriormente, la organización aportaría al crecimiento económico del negocio. También permitirá identificar aspectos en los que está fallando el taller, y compararnos con la competencia para tratar de aprovechar esos nichos que ellos no pueden abastecer, o mejorar alguna idea que ellos tengan, para así ser más competitivos y los servicios sean más atractivos para los clientes actuales y los nuevos.

3.4 Estrategias sugeridas de mejora

3.4.1 Alcance

Las opiniones vertidas por el Gerente y Asistente Administrativo del Taller Alchundia, dejan en evidencia que, a pesar de brindar un buen servicio técnico en el campo de la mecánica automotriz, las ventas del negocio se han reducido en los últimos años, a causa de la competencia que empíricamente ofrece un servicio similar. Por ello, la idea de esquematizar los procesos operativos tiene como premisa proyectar una imagen mucho más formal y profesional de los servicios que tiene el Taller Alchundia. Así como también, fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos clientes, debido a que esta organización le permitirá tener una gestión más eficiente de los recursos, lo cual se verá reflejado en los resultados económicas de la empresa. Bajo este contexto, la

propuesta se enfoca en el diseño de un mapa de procesos donde se identifique con claridad los procesos de apoyo, los procesos claves y los procesos operativos.

3.4.2 Mapa de Procesos del Taller Técnico Vehicular Alchundia

Para efectos de esta propuesta, se ha determinado que el mapa de procesos del Taller debe estar compuesto por procesos estratégicos, claves y de apoyo. Los procesos estratégicos tienen que ver con el lugar donde espera verse el negocio en el corto, mediano y largo plazo. En este caso, lo que se busca es gracias a la gestión estratégica, el negocio pueda identificar estrategias competitivas que le permitan alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado y también, aumentar la lealtad del cliente, para que las ventas del negocio se incrementen y, por ende, su rentabilidad financiera.

Pero para lograrlo, es necesario que los procesos claves se encuentren bien organizados, ya que al momento de atender las necesidades del cliente, el negocio debe disponer de una correcta organización del stock de inventario, tanto de repuestos como lubricantes, y demás productos que son necesarios para garantizar un servicio técnico de calidad, ante lo cual, se debe completar todas estas tareas de reparación o mantenimiento de vehículos, a través un servicio de posventa, donde se consulte a los clientes sobre su nivel de satisfacción de los servicios recibidos, pero también, que permita hacerse el seguimiento correspondiente para que a futuro pueda contratar los servicios de mecánica, sea para vehículos propios o de algún familiar, conocido o allegado. Situación que ayudaría a tener un mayor dinamismo económico en el taller.

Finalmente, los procesos de apoyo son esenciales para garantizar un correcto funcionamiento de los procesos claves, pues, de ellos depende que la infraestructura y equipamiento tecnológico se encuentre en óptimas condiciones y garanticen un diagnóstico eficiente de las necesidades de cada vehículo, en temas de mantenimiento o reparación; por ello, la gestión del talento humano es una pieza vital para que los

mecánicos estén bien preparados y sepan resolver cada problemática. Por otra parte, el marketing digital en medios como las redes sociales, no sólo ayudará a tener una mayor interacción con los clientes, sino que, además, permitirá conocer sus patrones de comportamiento, y así formular estrategias más personalizadas que sean capaces de satisfacer sus necesidades, y hasta superar sus expectativas.

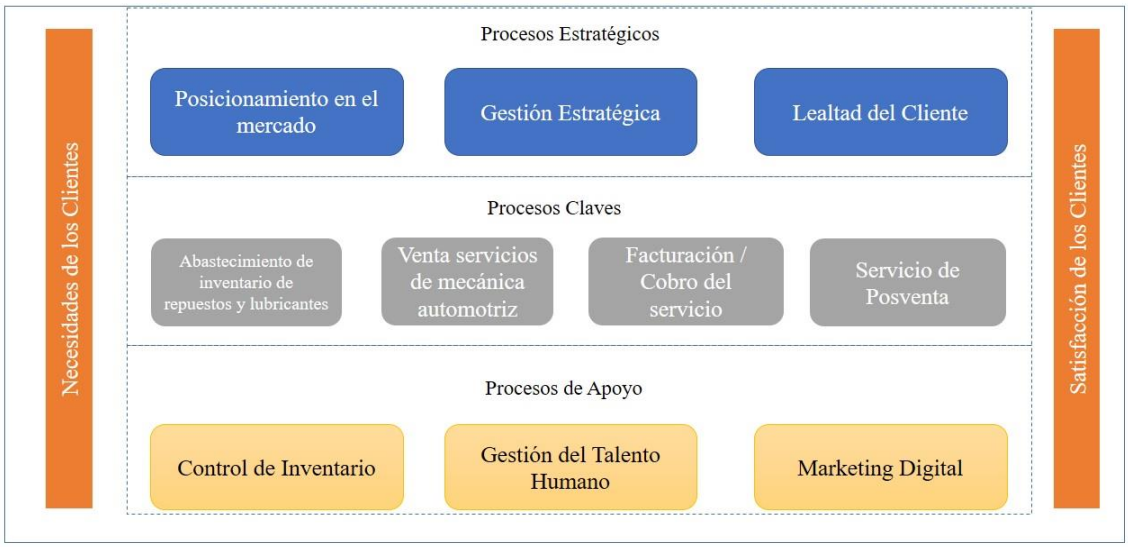


Figura 8. *Mapa de Procesos sugeridos para el Taller Técnico Vehicular Alchundia*

3.4.3 Flujograma de proceso del Taller Técnico Vehicular Alchundia

Bajo este contexto, también se diseñó un flujograma de procesos para poner en evidencia cómo la gestión de procesos es capaz de incorporar los tres elementos que conforman los procesos claves, para satisfacer las necesidades de los clientes, definiendo el rol de cada involucrado.

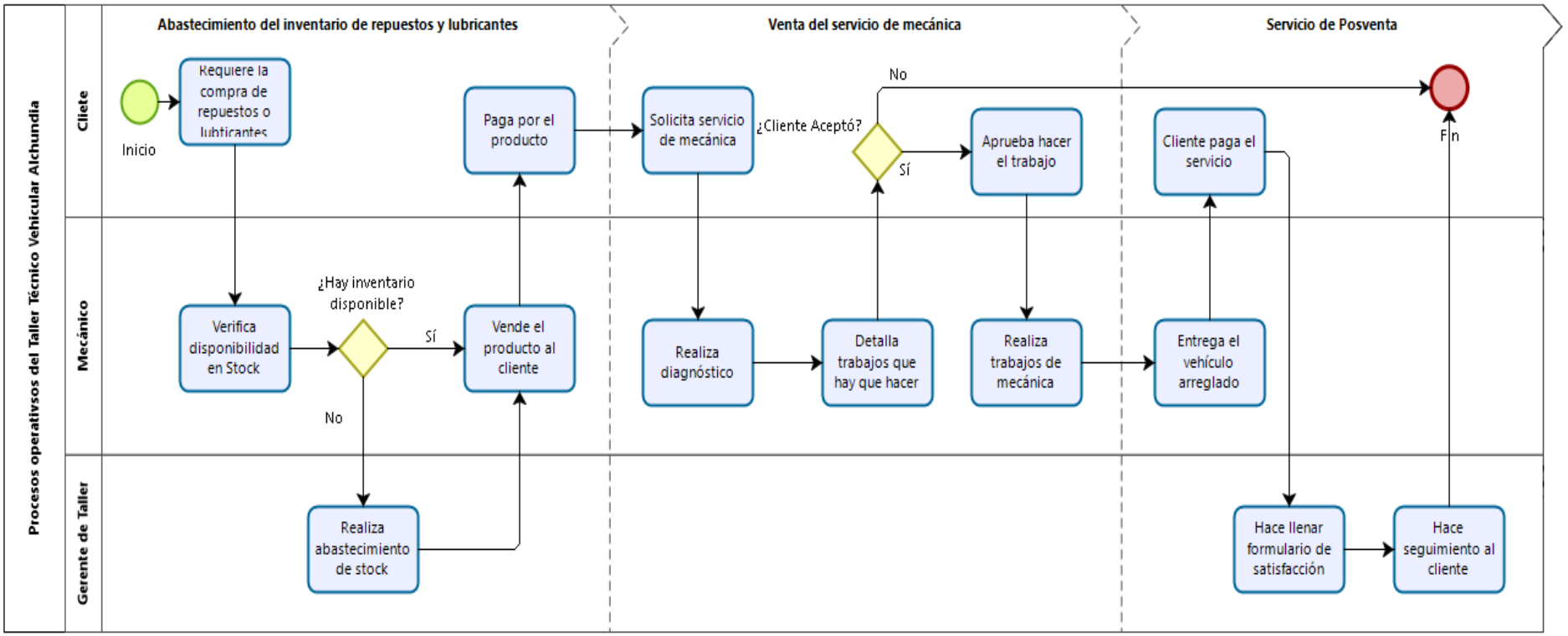


Figura 9. *Flujograma de procesos sugerido para el Taller Técnico Vehicular Alchundia*

3.4.4 Fichas de procesos

Tabla 7. *Ficha de proceso de Abastecimiento del inventario de repuestos y lubricantes*

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	**EDICIÓN**	**FECHA DE REVISIÓN**
Abastecimiento del inventario de repuestos y lubricantes	No. 001	16-06-20
MISIÓN DEL PROCESO		
Garantizar un abastecimiento oportuno que sea capaz de atender y satisfacer los requerimientos de la demanda.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO		
1. Requerimiento del compra de repuestos y lubricantes por parte del cliente. 2. Revisión de la disponibilidad de stock 3. Adquisición de nuevos productos para completar el stock, en caso de ser requerido. 4. Ingreso al sistema de inventario 5. Venta al cliente 6. Cobro del producto		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Asistente Administrativo y Gerente		
ENTRADA DEL PROCESO	**SALIDA DEL PROCESO**	
Transporte a bodega de almacén	Repuesto o lubricante adquirido por el cliente	
PROCESOS RELACIONADOS		
1. Control de inventario		
RECURSOS REQUERIDOS EN EL PROCESO		
Colocación de los productos en perchas		
REGISTROS/ARCHIVO (Documentos resultantes en el proceso)		
Orden de pedido Kárdex		
DOCUMENTOS APLICABLES (Requeridos para realizar correctamente el proceso)		
Cumplimiento de las normas aplicables para garantizar la correcta gestión del producto, considerando que es muy inflamable		

Tabla 8. *Ficha de proceso de Venta del servicio de mecánica*

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	**EDICIÓN**	**FECHA DE REVISIÓN**
Venta del servicio de mecánica	No. 002	16-06-20
MISIÓN DEL PROCESO		
Ofrecer un servicio técnico de mecánica automotriz que preserve la vida útil del vehículo.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO		
1. Solicitud de servicio por parte del cliente. 2. Realización de diagnóstico a través de escaneo computarizado. 3. Descripción de los trabajos que hay que realizar. 4. Aprobación de la orden de trabajo por parte del cliente. 5. Realización de los trabajos de mecánica en el vehículo. 6. Entrega del vehículo al cliente. 7. Cobro del servicio realizado.		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Mecánico		
ENTRADA DEL PROCESO	**SALIDA DEL PROCESO**	
Ingreso del vehículo al taller	Vehículo reparado	
PROCESOS RELACIONADOS		
1. Abastecimiento de inventario de repuestos y lubricantes. 2. Facturación/ Cobro del servicio		
RECURSOS REQUERIDOS EN EL PROCESO		
Abastecimiento de repuestos para la realización de arreglos o mantenimientos		
REGISTROS/ARCHIVO (Documentos resultantes en el proceso)		
Orden de Trabajo Kárdex Factura		
DOCUMENTOS APLICABLES (Requeridos para realizar correctamente el proceso)		
Detalle de trabajos realización y factura		

Tabla 9. *Ficha de proceso de Servicio de posventa*

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	**EDICIÓN**	**FECHA DE REVISIÓN**
Servicio de posventa	No. 003	16-06-20
MISIÓN DEL PROCESO		
Evaluar el nivel de satisfacción del cliente acerca de los trabajos de mecánica que solicitó.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO		
1. Elaboración de una encuesta de satisfacción. 2. Toma de datos de la encuesta de satisfacción. 3. Tabulación de los resultados de la encuesta. 4. Comunicación con el cliente para resolver alguna queja. 5. Coordinación de nueva cita con el cliente.		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Asistente Administrativo y Gerente		
ENTRADA DEL PROCESO	**SALIDA DEL PROCESO**	
Encuesta de satisfacción	Coordinación de nueva cita con el cliente	
PROCESOS RELACIONADOS		
1. Venta del servicio técnico de mecánica		
RECURSOS REQUERIDOS EN EL PROCESO		
Llamada telefónica / Internet		
REGISTROS/ARCHIVO (Documentos resultantes en el proceso)		
Encuesta de satisfacción		
DOCUMENTOS APLICABLES (Requeridos para realizar correctamente el proceso)		
Realizar una tabulación y análisis de datos de forma periódica		

Tabla 10. *Ficha de proceso de Facturación / Cobro del Servicio*

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	**EDICIÓN**	**FECHA DE REVISIÓN**
Facturación/Cobro del servicio	No. 004	16-06-20
MISIÓN DEL PROCESO		
Garantizar el cobro idóneo por los servicios y productos comercializados en el Taller		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO		
1. Entrega de Orden de Trabajo 2. Elaboración e impresión de factura. 3. Recepción del dinero. 4. Emisión de orden de salida del vehículo.		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Asistente Administrativo y Gerente		
ENTRADA DEL PROCESO	**SALIDA DEL PROCESO**	
Orden de Trabajo	Orden de Salida del Vehículo	
PROCESOS RELACIONADOS		
1. Venta del servicio técnico de mecánica		
RECURSOS REQUERIDOS EN EL PROCESO		
Talonario de Facturación		
REGISTROS/ARCHIVO (Documentos resultantes en el proceso)		
Factura comercial de Taller Alchundia		
DOCUMENTOS APLICABLES (Requeridos para realizar correctamente el proceso)		
Las facturas deben estar debidamente autorizadas por el SRI y llenadas en todos sus campos, con el desglose de cada producto o servicio comercializado.		

3.5 Análisis Global de los resultados

En esta sección se presenta un análisis global de los resultados obtenidos en los aspectos claves que giran en torno al Taller Técnico Vehicular Alchundia:

En primera instancia, se determinó que el negocio tiene siete años de operaciones y durante todo ese tiempo no se ha llevado a cabo ningún tipo de plan estratégico que permita formular estrategias más competitivas para el Taller. Por esta razón, se recomendó una misión, visión, valores y un organigrama estructural para identificar con claridad la forma en que se desarrollan las actividades dentro de este establecimiento. Luego, se hizo un análisis de la situación financiera del negocio y se pudo constatar que se han reducido las ventas y por ende la rentabilidad financiera, a causa del aumento de la competencia.

Dentro del análisis del entorno se estableció al Covid-19 como la principal amenaza de momento, debido a que las medidas de distanciamiento han hecho que muchos locales no tengan las ventas necesarias para solventar sus costos y gastos operativos, lo cual requiere de la búsqueda de alternativas innovadoras para reactivar todo tipo de negocios, en particular, los servicios de mecánica que ofrece el Taller Alchundia.

Durante la entrevista al Gerente y Asistente Administrativo del Taller, se determinó que, evidentemente, no cuentan con procesos operativos documentados, sino que todo se realiza de forma verbal, lo que no está reflejando esa imagen profesional que ellos desean proyectar ante los clientes. Además, la competencia ha ido en crecimiento, a causa de factores externos como la migración. Sin embargo, muchos de estos mecánicos con talleres improvisados y conocimiento empírico, representan una amenaza para el Taller Alchundia porque cobran menos por sus servicios, pero no dan garantías a los clientes.

Es por ello que resulta vital, el diseño de un mapa de procesos para el Taller Alchundia, no sólo porque garantizará una mejor organización de las actividades que ahí se desarrollan, sino que permitirá una gestión eficiente de los recursos, incidiendo favorablemente en la rentabilidad financiera del local. Al mismo tiempo, disponer de un documento formal de todas las actividades que realiza el taller, le permite identificar aspectos donde pueden estar fallando y así, tomar los correctivos oportunos para crear ventajas competitivas y permitir que los clientes no sólo satisfagan sus necesidades, sino que se superen sus expectativas.

Por esta razón, se planteó una propuesta de flujograma de procesos, el cual fue diseñado con la herramienta de modelado de procesos "Bizagi", la que permite tener un panorama más claro y amplio de cada uno de los procesos operativos que son claves dentro del taller, además, al tener separadas las funciones se puede identificar qué actividad tiene que hacer cada miembro del local, y donde comienza y terminan sus funciones, por lo que también se garantiza una mejor distribución del trabajo, lo que se traduce en un servicio de mecánica, más eficiente y satisfactorio para los clientes. En el siguiente cuadro se presenta un resumen los resultados más importantes analizados durante la investigación de campo y documental.

Tabla 11. *Ficha de proceso de Facturación / Cobro del Servicio*

Análisis FODA	**Análisis Financiero**	**Análisis de Entrevistas**
Faltas de procesos operativos	Reducción de la utilidad neta en 32% (2018 – 2019)	No hay manual de procesos, todo se realiza verbalmente.
La proyección de la marca es débil	Ventas aumentaron sólo 2% (2018 – 2019)	Hace falta mejorar la relación comercial con los clientes, para lograr un ambiente de fidelidad.

No hay base de datos de clientes potenciales	El margen neto fue 7% en 2019.	La buena gestión de los procesos ayudaría a mejorar los niveles de rentabilidad.
Covid – 19	El apalancamiento es 10 veces mayor.	Para 2020 afectará las ventas en 50% por lo menos.
Aumento de la competencia		Aumento de la competencia informal.
Cambios de las variables económicas		Hace falta mejorar la designación de actividades en el negocio.

Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación establece las siguientes conclusiones, de conformidad con los objetivos específicos:

Dentro de los fundamentos teóricos analizados, se pudo comprender que, para muchas empresas, el simple hecho de utilizar un modelo basado en la gestión por procesos, deriva en la obtención de una ventaja competitiva porque fomenta una organización más coherente, dinámica y eficiente que crea valor para los clientes; por tanto, la gestión por procesos se convertiría en un factor diferenciador para el Taller Alchundia, lo que despertaría el interés de los clientes actuales y potenciales, y derivaría en una mejora de la rentabilidad financiera.

Al diagnosticar la situación actual del Taller Alchundia, se evidenció que las actividades operativas y administrativas se llevan en un contexto informal, y se requieren de cambios urgentes para hacer frente a la competencia que, de forma empírica, está ofreciendo un servicio de mecánica, el cual está dañando el mercado y sus efectos se evidencian en la reducción de las ventas del negocio. Por esta razón, se justificó la importancia de diseñar un mapa de procesos para diferenciar aquellas actividades, claves, de apoyo y estratégicas que debe perseguir el negocio, para ser más competitivo.

Finalmente, se recomendó el diseño de un modelo de gestión por procesos para el Taller Alchundia, en el cual se puede describir de una forma más clara, dinámica y organizada cada una de las actividades que permiten satisfacer las necesidades de los clientes, en favor de cumplir sus expectativas. Si esto se logra en el corto plazo, es posible que la rentabilidad financiera del negocio mejore, pero también dependerá mucho del seguimiento que su Gerente haga a los clientes, y la forma en que implementará estrategias para retenerlos y fidelizarlos.

Referencias

Arias, F. (2014). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Edición.* Caracas, Venezuela: Editorial Espisteme.

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2019). *Perfil del Sector Automotor del Ecuador en Cifras, Vol. 32.* Quito: Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial del INEC.

Banco Central del Ecuador. (2019). *Indicadores económicos.* Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica

Buendía, E. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Revista Análisis Económico*, 55-78.

Carrasco, J. B. (2014). *Gestión de procesos.* Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

CEPAL. (15 de marzo de 2020). *COVID-19 tendrá graves efectos sobre la economía mundial e impactará a los países de América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina

Chiavenato, I. (2017). *Administración, proceso administrativo.* México: McGraw - Hill.

García, V. M. (2014). *Introducción a las finanzas. Primera edición.* México D. F.: Grupo Editorial Patria.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Informe sobre el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el Ecuador.* Quito: Ecuador en Cifras.

López, A. (2015). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum, 2 (1),* 141-164.

Lucas, P. (2014). *La gestión de las empresas por procesos.* Barcelona, España: Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona.

Mallar, M. Á. (2014). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro, 13 (1)*, 1-23.

Montaño, D. (13 de marzo de 2014). *Finanzas Corporativas*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/finanzas-corporativas/

Morales, M. A., & Pech, J. L. (2017). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración No. 197*, 47-63.

Pascale, R., & Pascale, G. (2011). *Teoría de las finanzas, sus supuestos, neoclasicismo y psicología cognitiva.* Montevideo, Uruguay: Jornadas Nacionales de Administración Financiera.

Peña, J. (2 de marzo de 2013). *Estrategia - Finanzas. Una visión a la estrategia y las finanzas empresarias*. Obtenido de https://jesuspena.wordpress.com/2013/03/02/rentabilidad/

Peña, M., & Vega, N. (2018). Estructura de las PYMES en la economía ecuatoriana. *Revisa Sur Academia, N° 8, Vol. 1*, 30-34.

Porter, M. (2014). *Estrategia Competitiva.* Executive Education.

Profitas. (2020). *Análisis del riesgo político, económico y social del Ecuador.* Quito.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2016). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista Telos, 8 (3)*, 377-389.

Roure, J. (2017). *La Gestión por Procesos.* Barcelona: Folio.

Anexos

DIVISIÓN DE POSTGRADO

FORMATO DE ENTREVISTA

Dirigido a: Gerente de Taller Técnico Alchundia y Jefe de Operaciones
Sírvase completar la siguiente entrevista cuyo objetivo es: Diagnosticar el estado actual de los procesos operativos del Taller Técnico Vehicular Alchundia.

1) ¿Por qué motivo cree usted que las ventas del Taller se han visto afectadas?

2) ¿Los procesos operativos del Taller Técnico se encuentran definidos por escrito a través de un manual?

3) ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas del negocio en temas de inversión, compras, contratación y administración?

4) ¿De qué forma es llevada la contabilidad del Taller?

5) ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de sus clientes, respecto al servicio que ofrece su Taller?

6) ¿Desde su perspectiva por qué es importante definir procesos operativos en su negocio?

7) ¿Cree usted que una buena gestión de los procesos administrativos aportaría favorablemente a la rentabilidad financiera del Taller Técnico Alchundia?