

## **Modelo de gestión por procesos para el área operativa del centro automotriz San Martín**

### **Process management model for the operational area of the San Martin automotive center**

#### **Resumen**

Los recursos físicos, al igual que los recursos humanos, son recursos que están directamente relacionados con el desempeño de las actividades que produce la empresa, ya sea que provengan del sector privado o público, pero cuando se ejercen y realizan correctamente, presentan diferentes inconvenientes organizacionales que afectan directamente su funcionamiento. operaciones, y en algunos casos afectando su sustentabilidad y pronósticos de mercado, una de las compañías es el taller automotriz San Martín, el cual pasa a tener problemas logísticos en el área de operaciones de abastecimiento, y las recomendaciones que se hacen y van encaminadas al desarrollo organizacional o la operatividad en el sector público se convierte en implementar operaciones complejas porque, como organismos públicos, se ocupan de lineamientos y procedimientos apegados a la normativa nacional; con los antecedentes descritos y con la firme intención de contribuir al desarrollo de uno de las dependencias del sector estratégico se formula el presente tema Modelo de gestión por procesos para el área operativa del centro automotriz San Martín. La investigación concluye donde se pudo identificar plenamente los generadores que varían el óptimo desempeño del inventario de la compañía, donde se pudo describir lo importante para el desarrollo institucional el poder elaborar un plan de acción que incluya el manejo adecuado del inventario.

**Palabras claves:** Modelo de gestión; desarrollo organizacional; operatividad; proceso; productividad

#### **Abstract**

Physical resources, like human resources, are resources that are directly related to the performance of the activities produced by the company, whether they come from the private or public sector, but when they are exercised and carried out correctly, they present different organizational inconveniences that directly affect its operation. operations, and in some cases affecting its sustainability and market forecasts, one of the companies is the San Martin automotive workshop, which happens to have logistical problems in the area of supply operations, and the recommendations that are made and are aimed at organizational development or operation in the public sector becomes the implementation of complex operations because, as public bodies, they deal with guidelines and procedures attached to national regulations; With the background described and with the firm intention of contributing to the development of one of the dependencies of the strategic sector, this subject is formulated Process management model for the operational area of the San Martin automotive center. The research concludes where the generators that vary the optimal performance of the company's inventory could be fully identified, where it was possible to describe what is important for institutional development to be able to develop an action plan that includes the proper management of the inventory tary.

**Keywords:** Management model; organizational; development; operability; process; productivity

## Introducción

La alta competitividad del sector de automotriz hace que los talleres automotrices sean exigidos a implantar planes de acción frente al mercado que los rodea, que se ven obligados a aplicar determinados modelos de gestión dentro sus actividades diarias para buscar la mayor satisfacción de los clientes tanto internos como externos a través de la calidad en todo el proceso de servicio.

La investigación realizada en el presente artículo parte del interés colectivo y forma importantes intereses entre los participantes que forman parte de la organización, quienes de alguna manera forjan el desarrollo corporativo de la empresa, motivado por el hecho de que los intereses se pretenden ser obtenidos colectiva e individualmente, con el fin de lograr un progreso organizacional razonable. El objetivo principal de la presente investigación es implementar un modelo de gestión por procesos para el área operativa del centro automotriz San Martín que busca desarrollar una dinámica integral para llevar a la compañía al crecimiento corporativo mediante una acorde implementación de un modelo de optimización de prácticas operativas de abastecimiento, el mismo que provoque una mayor producción y ahorro de los recursos que posee el taller automotriz, así como al notable desarrollo, perfeccionamiento de habilidades y conocimientos afines a la administración de recursos como el capital humano de la compañía y recursos materiales, para lograr una floreciente evolución en la producción del servicio, gestión operativa y correcta administración del entorno.

Hoy en día, es evidente la importancia de la gestión de procesos dentro y fuera de las organizaciones, y su interconexión e integración en toda la organización; incluso en toda la cadena de valor de un producto o servicio. Todo lo anterior es consistente con el diseño de todas las actividades, para satisfacer plenamente las necesidades del cliente y la transparencia que las actividades son para dicho cliente como resultado de los procesos que estas instituciones deben definir o redefinir en la actualidad, con el fin de satisfacer las necesidades expresadas del cliente o las necesidades implícitas del cliente (Huertas & Galcerán, 2015).

Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE (2014) afirma: “en el año 2014 en el mercado automotor nacional se comercializaron 120.060 vehículos nuevos en el mercado automotor (excluyendo motos), al cierre del año el mercado ecuatoriano recibió un crecimiento del 5,5%. en comparación con las ventas registradas en el año 2013” (p. 22). Esto se ha convertido en una oportunidad para el sector automotriz, ya que la demanda de mantenimiento de vehículos y reparación mecánica de los talleres de automóviles es cada vez mayor.

También es cierto que el mercado automotriz comienza a sentir el impacto de medidas impuestas como: las salvaguardias, la reformación de aranceles y la disminución de los cupos de importación, por lo que los talleres de automóviles se sumergen en una competencia intensa por el mayor número de clientes y mantener los que poseen, a su vez requieren cada día de mayor exigencia con respecto a la atención al cliente, por lo que se ven inevitablemente obligados a buscar un modelo de gestión por procesos que avalen un buen procedimiento dentro de las actividades diarias, orientados siempre en la satisfacción del cliente.

El centro automotriz San Martín actualmente brinda los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, como también realizan trabajos en enderezada y pintura de acuerdo a la demanda de los clientes.

La alta competencia en el sector de servicio automotriz ha forzado a los talleres a buscar modelos de gestión basados en el progreso continuo, debido a lo cual el centro automotriz San Martín efectuará el mejoramiento de sus actividades operativas con el fin de lograr el mejor desempeño del recurso humano, el aprovechamiento al máximo de espacios, disminuir el tiempo dentro de las actividades, reducir movimientos y transporte, entre otras.

Se analizará los procedimientos que se llevan actualmente en el área operativa del taller y de acuerdo a aquello se efectuará un ciclo de servicio, donde estarán determinadas las descripciones de cada paso que el técnico debe ejecutar en la labor asignada.

Mediante la implementación de un modelo de gestión por procesos y con compromiso de equipo, el objetivo es mantener una lista de clientes que visitan el taller, así como atraer nuevos clientes a través de referencias positivas por parte de los clientes satisfechos con el servicio y el trabajo realizado.

Para lograr la sincronización de las operaciones de servicio de automóviles, es necesario definir las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como conocer e interpretar la estructura organizacional y administrativa del taller.

La distribución y organización del área de trabajo es muy importante considerando el tiempo productivo trabajado, en la sección operacional se puede lograr aminorar movimientos, transporte y tiempos libres.

La finalidad principal de la presente investigación es diseñar un modelo de gestión por procesos para el área operativa del Centro Automotriz San Martín, para poder analizar los requerimientos en los trabajos realizados y lograr con los recursos humanos y materiales la eficiencia en los servicios prestados logrando directamente la satisfacción del cliente.

## **Desarrollo**

### **Servicio automotriz enfocado al mantenimiento automotor**

En los talleres dedicados a ofrecer servicios mecánicos se crean interpretaciones erróneas de ciertos términos que se utilizan al realizar los mantenimientos y/o reparaciones de los vehículos, por consiguiente, se deben tener muy claras las definiciones relativas a los trabajos que se ejecutan en los automotores.

Para empezar, se define al mantenimiento como: “El proceso de comprobaciones y operaciones necesarias para garantizar el máximo de eficiencia, minimizando el tiempo de parada para la reparación” (Cansino, 2015). La estructura de mantenimiento depende de la clase a la que pertenece cada vehículo y de las condiciones en las que realiza su función.

Para afirmar los objetivos del mantenimiento de la manera más eficiente posible y para una mejor comprensión, el mantenimiento se clasifica en dos grupos: planificado y no planificado.

## **Mantenimiento planificado**

El objetivo del mantenimiento planificado es eliminar los problemas del equipo a través de medidas preventivas que eviten provocar una parada de emergencia. Dentro de este grupo se encuentran el mantenimiento preventivo y predictivo. (Álvarez & Hernández, 2020)

### **Mantenimiento preventivo**

Es encontrar y solucionar problemas menores antes de que causen daños. El mantenimiento preventivo también se puede definir como una lista completa de actividades, todas las cuales son realizadas por el usuario, el operador y encargados de mantenimiento, para mantener el vehículo funcionando sin problemas (Alavedra et al, 2016). Se requiere reemplazo para las piezas que fallan con el tiempo o kilometraje y deben cambiarse sin importar si parecen o no estar en buenas condiciones.

### **Mantenimiento predictivo**

Es un tipo de mantenimiento que relaciona variables físicas con el desgaste o condición de una máquina. El mantenimiento predictivo se basa en la medición, seguimiento y monitorización de los parámetros y condiciones de funcionamiento de los equipos o instalaciones. A estos efectos, se consideran definición y gestión los valores de alerta y conducción de todos los parámetros necesarios para la medición y gestión (Aburto, 2016).

### **Mantenimiento no planificado**

Esto sucede cuando se produce una parada de emergencia por falta de precauciones y se requiere una reparación o sustitución urgente del equipo. Se encuentra el mantenimiento correctivo en ésta clase. (Tasé et al, 2020)

### **Mantenimiento correctivo**

“Es una actividad técnica realizada en caso de falla con el objetivo de restaurar el activo a una condición en la que pueda operar según lo previsto, ya sea reparado o reemplazado” (Cacuango, 2021). En ausencia de un control adecuado sobre el programa de mantenimiento preventivo o si no se corrige con prontitud cualquier mal funcionamiento activo en el vehículo permite un mantenimiento más costoso que es el correctivo.

## **Gestión por procesos**

La gestión por procesos es uno de los mejores sistemas de organización empresarial para alcanzar excelentes niveles de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados permitieron generalizar la aplicación de este método de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o ámbito de actividad (Medina et al, 2019).

### **¿Qué es un proceso?**

“Proceso es: un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que elabora un productor, sobre un insumo, le añade valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”. (Mero, 2018)

La gestión por procesos es una manera de planear, ordenar y dirigir dichos procesos que componen las actividades de las instituciones estatales. Dicho enfoque se apoya en

reformular las instituciones que conforman el estado. Se busca añadir valor y calidad a un producto final.

### Ventajas de la administración por procesos

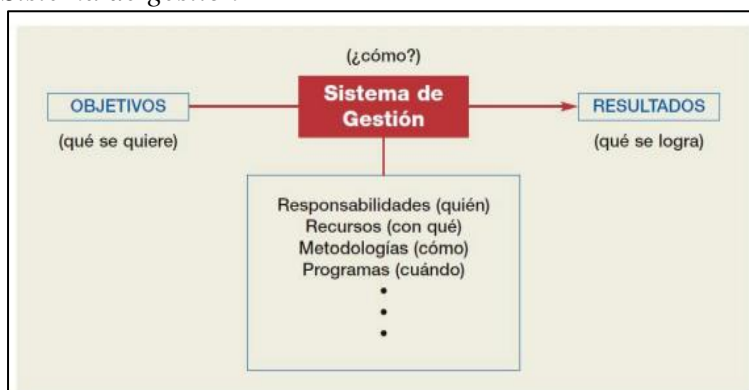
Puede beneficiarse de la gestión por procesos todo tipo de organizaciones. Las principales ventajas que se obtienen son. (Vivar et al, 2020):

- Manejo adecuado de la empresa.
- Mayor productividad.
- Procesos simplificados.
- Inexistencia de procesos repetitivos.
- Autoridad basada en los responsables del proceso.
- Mayor competitividad.

Cabe recalcar que el sistema de gestión por procesos es una herramienta para alcanzar los objetivos y se desarrolla de la siguiente manera:

**Figura 1**

*Sistema de gestión*



**Fuente:** Agudelo Tobón (2007)

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la empresa, así como la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una de las ventajas del enfoque basado en procesos es el control continuo que brinda sobre los vínculos entre procesos individuales en el sistema de procesos, así como sus combinaciones e interacciones.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, resalta la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficiencia del proceso
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 2 los clientes desarrollan un papel importante para precisar los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente solicita la evaluación de la información referente a la percepción del cliente acerca de si la empresa ha cumplido sus requisitos (La rosa, 2017).

**Figura 2.** Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



**Fuente:** Secretaría Central de ISO (2008)

**Nota:** De manera adicional, se puede aplicar a todos los procesos la metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA) puede describirse brevemente como:

**Planificar:** La planificación “es el proceso de toma de decisiones para lograr el futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden intervenir en el logro de las metas”. (Velásquez et al, 2016)

**Hacer:** implementar procesos

**Verificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para lograr resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la empresa. (Huapaya, 2019)

**Actuar:** tomar acciones para perfeccionar continuamente el desempeño de los procesos.

### Mapa de procesos

Los mapas de procesos proporcionan una representación de los procesos y sus interrelaciones. La tarea principal para lograr esto es definir procesos de negocio y vincular ciertos procesos a otros de acuerdo con la secuencia de su implementación de manera ordenada (Salvador et al, 2018).

**Figura 3.** Constitución del mapa de procesos

**Fuente:** Macías, Álvarez, Rojas, Grosso, Martínez, Sánchez, y Barcala (2007)

El mapa de procesos de una organización se define gráficamente en lo que se conoce como diagrama de valor. En él se combina la representación global de la organización con la visión local del respectivo departamento en el que se registra cada operación. Por ello, su desarrollo debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta necesario identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica (Vega & Ortiz, 2017).

### Tipos de procesos

Existen tres tipos de procesos:

- **Procesos claves**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la empresa. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos (Muñoz, 2017).

- **Procesos estratégicos**

Estos elementos ayudan a definir e implementar la estrategia y los objetivos de una organización. Los procesos utilizados para definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayoría de las empresas (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión de sistemas, seguimiento técnico, evaluación de la satisfacción del cliente, etc.) (Báez et al, 2017).

- **Procesos de apoyo o soporte**

Los procesos de apoyo son aquellos que dan soporte a los procesos críticos. Sin ellos, los procesos estratégicos clave no serían posibles. En muchos casos, estos procesos son determinantes para lograr objetivos de proceso diseñados para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios.

Ejemplos: Formación, compras, auditorías internas, informática. (Minaya, 2020)

## ¿Cómo lograr el propósito de los procesos?

El propósito de cualquier proceso es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y esto siempre está ligado a los conceptos de calidad, atención y costo, que para muchos productos y servicios han sido identificados como factores clave de éxito. Esto se puede lograr si se busca continuamente la eficacia y eficiencia del proceso (Avilés & Cedeño, 2018).

**Eficacia:** Alcanzar los objetivos, entregando el contenido esperado con la calidad requerida.

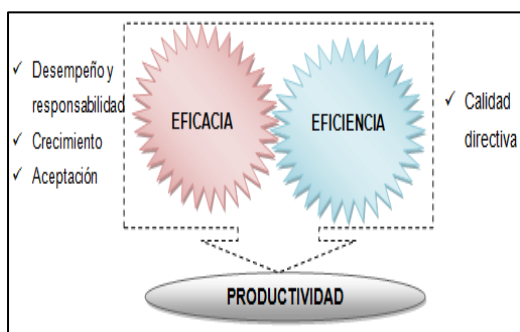
**Eficiencia:** El uso adecuado de los recursos puede determinar el costo adecuado del producto final. Se puede configurar de tres maneras diferentes:

- Hacer más productos o servicios con menos recursos
- Hacer más producto o servicio con iguales recursos
- Hacer igual producto o servicio con menos recursos

La mejor práctica es hacer más con menos; depende de la naturaleza de la entrada, el uso y la disponibilidad de recursos adecuados, y cómo se definen las actividades de transformación. En resumen, la adecuada relación entre insumos y actividades determina la eficiencia.

Una combinación perfecta sería la suma de eficacia y eficiencia, porque un desequilibrio puede producir un buen nivel de eficiencia con clientes muy satisfechos, pero es ineficiente y muy costoso de organizar. O al revés: muy eficiente, con un alto costo de organización, pero a expensas de la eficiencia, es decir, sin lograr satisfacer al cliente final. El propósito en sí es que los productores, clientes y proveedores deben ganar. Este es el papel de la gestión de procesos: lograr beneficios equitativos para todos (Avila, 2021).

**Figura 4.** *Proceso de Productividad*



**Fuente:** Agudelo & Escobar (2007)

## Caracterización de procesos

La caracterización de procesos es una herramienta táctica que ayuda a describir cómo funciona un proceso mediante la identificación de los elementos esenciales que permiten la gestión y el control del proceso. (Zapata, 2017)

## Formatos

Son documentos dispuestos para el registro de datos e información:

- Instructivos
- Registros



- Diagramas de Flujo
- Diagrama Enriquecido
- Diagrama de cadena de valor
- Diagramación Estándar














El formato más completo para procesos de servicio automotriz son diagramas de flujo por su funcionalidad.

### Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Los diagramas de flujo tienen literatura y estándares extensos. Sin embargo, se recomienda un concepto muy simple que es fácil de absorber todos los componentes por unidad o servicio (Castro, 2020).

“Los diagramas de flujo se representan mediante una serie de símbolos predefinidos para representar el flujos operativos y sus relaciones y dependencias. El formato del diagrama de flujo no es fijo, hay varios tipos que usan diferentes símbolos”

**Tabla 1.** Símbolos para diagramar flujogramas

Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que decidirá.
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Multi – documento	Se debe representar la salida, despliegue o la impresión de varios documentos.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera
	Inspección, Control	Indicar que se revisa
	Base de datos	Se debe representar la escritura y almacenamiento de datos.
	Procedimiento documentado	Se debe representar el proceso ya definido.
	Sentido de flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Transmisión electrónica de datos	Indicar a dónde va

**Fuente:** Agudelo & Escobar (2010)

### Reglas para diagramar

#### 1. Título

- Encabece los diagramas con el título del macroproceso
- En la siguiente línea, escriba el nombre del proceso o actividad que se está dibujando, precedido de su código interno, si existe.

#### 2. Tipos

- Utilizar diagramas que más se ilustra el proceso ya sea diagrama de flujo o diagrama funcional.

### **3. Contenido**

- Los símbolos de actividad, inspección, almacenamiento o transporte (rectángulo, círculo, triángulo o flecha) pueden tener solo una salida y solo dos salidas (sí o no), solo en decisión (rombo) o documento (rectángulo con onda) Más de una salida depende en una copia del documento (Ruiz & Espinoza, 2017).
- Todo proceso debe llegar al final de alguna manera, solo los procesos inconclusos pueden ser transferidos a procesos externos, con conectores (pequeños círculos), y los procesos que están siendo guiados deben estar identificados por código o color al proceso que se dirige.
- Las salidas SI luego de una elección (rombo) tienen que indicar la ruta principal e ir continuamente hacia debajo o a la derecha dependiendo de la orientación del diagrama, los NO son vías alternas.
- Constantemente se debería indicar el sentido de flujo con las flechas y si es viable identificar los cruces con un semicírculo.

### **4. Presentación**

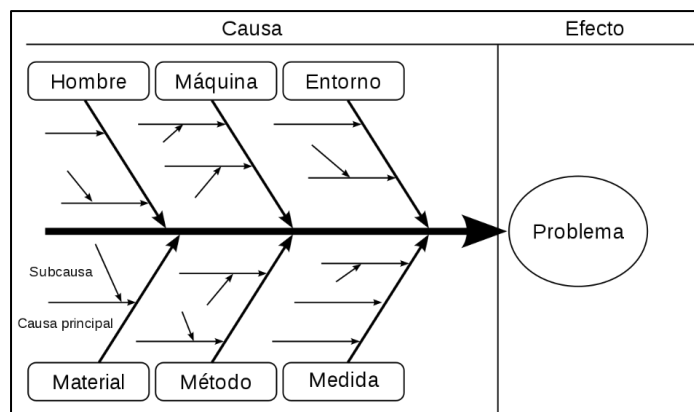
- Los procesos tienen que demostrar equilibrio, recordar que el hecho de diagramar debería impactar y describir con claridad los procesos.
- Observar si está demasiado recargado, agrupar algunas tareas en actividad y diagramar a más niveles.
- El inicio y fin siempre estarán en los extremos.

## **Diagrama de causa y efecto**

Es un diagrama que por su composición vino a llamarse además: diagrama de espina de pez. Se apoya en una representación gráfica simple en la que puede verse de forma relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a examinar, que se redacta a su derecha. Es una de las múltiples herramientas surgidas en todo el siglo XX en entornos de la industria y luego en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios (Pérez, 2017).

La representación gráfica va a permitir:

- Estimular las ideas
- Ampliar las opiniones acerca de las causas probables o reales
- Facilitar un examen posterior de los motivos individuales.

**Figura 5.** Diagrama de causa y efecto

**Fuente:** Ishikawa (1985)

### Mejoras enfocadas para el taller

Un taller automotriz debería conservar ciertas condiciones y reglas de orden, seguridad y limpieza, apropiadas para condiciones ambientales que un taller debería llevar a cabo para la satisfacción del cliente externos e internos, siguiendo procesos de calidad para el servicio, consiguiendo de esta forma (Yunez, 2020):

- Reducir gastos de tiempo y energía
- Omitir riesgos de accidentes o sanitarios
- Mejorar la calidad de la producción
- Generar seguridad en el lugar de trabajo
- Mejorar el ambiente laboral

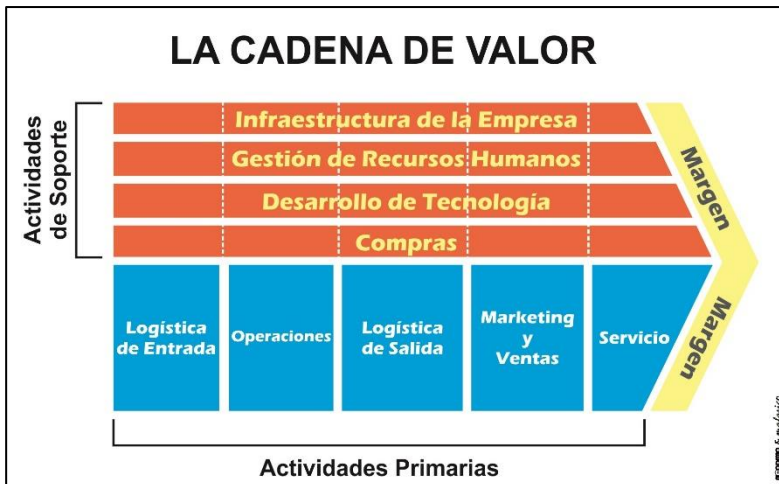
### Educación y Entrenamiento al personal

Mediante la preparación y un correcto entrenamiento del personal del taller San Martín, se busca obtener actitudes positivas frente a aspectos que hay que corregir de las actividades que realizan día a día en la empresa y a su vez desarrollar habilidades que ayuden a cumplir los objetivos planteados (Castañeda & Julca, 2016).

### Cadena de valor

Es un modelo de negocio que describe todas las actividades necesarias para crear un producto o servicio. Para las empresas que producen bienes, esta cadena incluye los pasos para llevar un producto desde la etapa de concepto hasta la etapa de distribución (Vergara et al, 2019).

Figura 6. Cadena de valor



Fuente: Guerras & Navas (2007)

### Manual de funciones

Un manual funcional es un documento formal que compila descripciones de diferentes puestos de trabajo en una organización. Es el resultado del trabajo de investigación y es fundamental para la correcta gestión de las personas. (Coronel et al, 2018)

### Instrucción 5 ´S

Una herramienta de mejora de la calidad que es muy utilizada en diferentes ámbitos de la industria es la metodología 5 ´S, su utilización en el taller automotriz San Martín tiene como objetivo optimizar y conservar buenas condiciones de la empresa como el orden, limpieza de las áreas de trabajo, tratando de mejorar las condiciones laborales, de seguridad, ambiente motivacional del personal, mejorando la calidad, la productividad y la competitividad de la empresa (Piñero et al, 2018).

A continuación, se describe cada una de las 5 ´S:

- **Seiri (Selección y/o Clasificación)**

“Esta se implementa con el objetivo de dividir las cosas elementales de las que no la son manteniendo continuamente lo necesario en un espacio correcto, conveniente y más que nada a la vista para optimizar su uso”. (Yarlequé, 2018)

- **Seiton (Organización)**

Se trata de cómo se puede conseguir lo que necesita y qué tan rápido regresa a su sitio. Cada objeto debe tener un lugar único y exclusivo donde debe estar antes de su uso, y después de su uso debe volver allí. Todo debe estar disponible y cerca del lugar de uso (Díaz, 2018).

- **Seiso (Limpieza)**

La limpieza la deben practicar todos los integrantes de la empresa, esto quiere decir que es importante que cada uno tenga determinada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de

la organización sin determinar. Toda persona debería conocer la importancia de estar en un ambiente limpio. Cada empleado de la organización debe retirar cualquier tipo de suciedad generada.

- **Seiketsu (Estandarización)**

La estandarización significa crear una forma consistente de realizar tareas y acciones. El sistema es el núcleo de la estandarización, el lugar de trabajo debe estar perfectamente limpio antes de aplicar cualquier tipo de normalización. Seiketsu es un método que nos permite conservar los logros obtenidos al aplicar las tres primeras "S". Si no existe un proceso para mantener los resultados, puede haber elementos innecesarios en el lugar de trabajo nuevamente y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones (Rios & Moscoso, 2016).

- **Shitsuke (Compromiso y Disciplina)**

La disciplina significa la voluntad de hacer las cosas de la manera en que se supone que se deben hacer. Es el deseo de crear un ambiente de trabajo basado en buenos hábitos. Es la mejora obtenida con el 4S anterior la que se ha convertido en un hábito, de hecho, para muchas de nuestras tareas. Es un desarrollo a nivel humano y a nivel autodisciplina y autosatisfacción (Esquerre, 2016).

## **Aspectos de seguridad**

Para un taller automotriz, cuando se presentan situaciones de peligro, se deben tomar medidas de seguridad.

La seguridad debe ser aplicada en diferentes tipos de situaciones tales como:

- Seguridad contra incendios: El taller debe tener medidas de prevención y protección al momento de trabajar muy cerca de elementos inflamables, así como equipos contra incendios: mangueras de alta presión, rociadores y extintores del tipo de polvo químico seco (PQS) adecuadamente autorizados por el Cuerpo de Bomberos de Machala y según el decreto ejecutivo 2393 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; asimismo el taller debe tener agentes extintores: agua, polvo, espuma, etc., materias que ayuden en caso de una emergencia.
- Sistemas de alarmas: Un sistema que permita a los empleados identificar señales auditivas es elemental en cualquier empresa de servicios automotrices, con este sistema pueden proporcionar alertas e información sobre posibles peligros.
- Planes contra emergencias: la seguridad se organiza con planes de contingencia, ya que pueden ser útiles cuando ocurren fenómenos naturales, eventos inesperados o en caso de un accidente, como un incendio en un taller automotriz, se requieren intervenciones temporales, se deben crear salidas y letreros que muestran dónde están ubicados los extintores y mangueras de alta presión.
- Pasos de evacuación: todos los empleados deben estar informados de las rutas de evacuación y puntos de encuentro ante cualquier eventualidad.

## Equipos de seguridad para el personal del taller automotriz

Entre los factores de seguridad, se encuentran los equipos de protección para prevenir los factores de riesgo el personal del taller debe tener una protección adecuada como equipos de protección personal como son (Guachichulca & Mayancela, 2021):

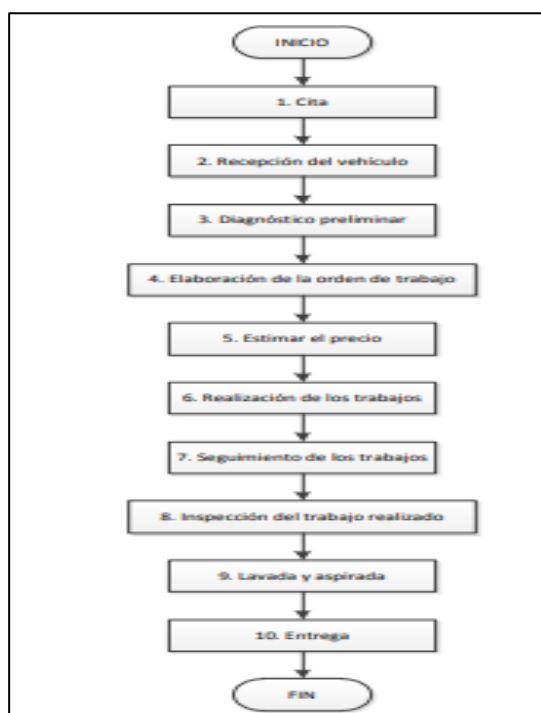
- Ropa de trabajo (Overol, Mandil, Camisa, Zapatos)
- Guantes de Nitrilo
- Gafas de seguridad
- Casco de seguridad
- Fajas lumbares
- Equipos de primeros auxilios

## Actividades realizadas actualmente en el proceso del servicio automotriz del taller San Martín

El flujograma lineal que posee el taller San Martín, muestra una secuencia de las actividades de una manera en donde el proceso nunca falla, por lo cual es preciso realizar procesos en los cuales exponen otras posibilidades si las actividades lo requieran, siendo necesario realizar en la presente investigación (Maldonado, 2017).

Las siguientes actividades se realizan dentro del proceso de servicio:

**Figura 7.** *Flujograma actual del proceso de servicio*



**Fuente:** Jonathan Aguirre (2014)

## Implementación del modelo de gestión por procesos en el taller San Martín

Un modelo de gestión significa aquello repetitivo que en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de forma más eficiente y eficaz. Para la ejecución exitosa de lo diseñado, las personas juegan un papel muy importante en el desarrollo e implementación de los procesos, a través de su compromiso con el logro de las metas deseadas y la mejora continua (Celi, 2018).

En la implementación de los diferentes procesos de la empresa se elabora un mapa de procesos, todos estos de ejecución repetitiva y que vale la pena formalizar, al normalizar la ejecución de estos procesos de la organización, se contribuye eficiencia y eficacia de forma sistemática.

El proceso de servicio que se lleva a cabo en los talleres automotrices suele comenzar con la captación de clientes externos e internos, quienes utilizan medios promocionales como: folletos, anuncios en periódicos, publicidad por medio de la web y páginas amarillas.

Al recibir el vehículo, el asesor de servicio completa la orden de trabajo, obtiene los datos del cliente y del vehículo, incluidos los elementos restantes en el interior y la condición física, cómo recibir el vehículo y luego recupera los datos del vehículo, si el trabajo es requerido por el cliente y todas las fallencias que presenta, recomienda al consultor con el trabajo a realizar y si es necesario se realiza un curso de prueba con el cliente para que le explique los problemas que se van presentando durante las diferentes condiciones de conducción.

Una vez recibido el auto por el Asesor de servicio, se pone de acuerdo con el Jefe de taller para informarle sobre la prioridad del servicio, quien designará a los técnicos que participarán en su reparación y el orden en que debe realizarse el trabajo, con este antecedente el asesor de servicio ya tiene un aproximado del tiempo de entrega para informar al cliente.

Una vez que el asesor de servicio recibe el automóvil, se acuerda con el jefe de taller informarle la prioridad del servicio, quien designará a los técnicos que intervendrán en la reparación y el orden en que se debe realizar el trabajo. Con esto en mente, los asesores de servicio tienen tiempos de entrega aproximados para informar a los clientes.

Al inicio de la inspección, el jefe de planta debe anticipar los repuestos necesarios para que el asesor del servicio postventa pueda verificar si todavía están en stock o ubicarlos en el estado correcto. Las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega y, en caso de ser necesario, el Asesor de Servicio solicitará el permiso correspondiente al cliente para la compra de repuestos adicionales.

Cuando el vehículo está listo, se prueba mediante muestreo para garantizar que se hayan llevado a cabo los pasos de los diversos procesos técnicos requeridos, se realiza una prueba de manejo y luego se verifican los precios de insumos utilizados incluyendo mano de obra para que se facture, se confirma al cliente que el auto está listo. Generalmente al final del día se hace las entregas de los autos a los clientes, a los que se les explica los trabajos realizados, se entregan los repuestos usados y se da las indicaciones para el próximo mantenimiento (Jaramillo, 2020).

Una semana después de la entrega del vehículo, realizar un seguimiento postventa con el cliente para consultar el nivel de satisfacción del servicio, y si se detecta algún inconveniente, se debe enviar inmediatamente al taller para que sean resueltos.

### **Control de procesos de servicio**

El control de procesos se puede definir como todo lo que una empresa organiza hacia el cliente para lograr sus objetivos, por eso se definen diagramas de flujo de procesos para cada paso de servicio a seguir en un taller automotriz, así el encargado o responsable de esa área deberá generar resultados concretos (Brito et al, 2020).

## Funciones del responsable en el control de procesos

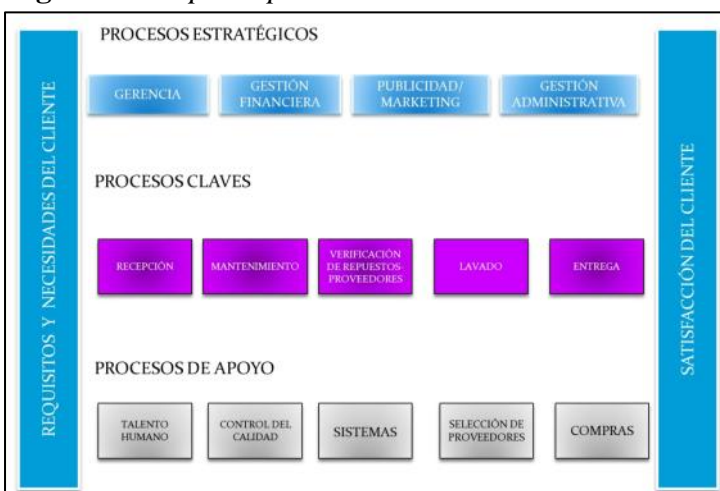
Para cumplir con el proceso, se lleva a cabo con un responsable, el proceso de gestión de tareas, orientación del personal y duración del servicio, como se explica en los siguientes ítems (Hernández et al, 2019):

- Generar una educación al proceso
- Formar equipos de trabajo, orientados al mejoramiento del proceso
- Dar ejemplo en el trabajo diario, hacer del mejoramiento continuo del proceso una forma de gestión efectiva de la organización.
- Lograr la interrelación con los otros responsables de procesos de la organización.
- Como muchos de los procesos ocurren de manera espontánea, cuando aparece un problema, no se formalizan. Lo mismo ocurre con los líderes o responsables del proceso, la mayoría de los cuales no están formalizados, pero saben canalizar muy bien el talento de las personas que los rodean y con los que se relacionan. De manera que formalizar a estos líderes, identificar estos procesos, e incluirlos dentro de las actividades y acciones racionales de la organización es una tarea de gran importancia.
- Otra característica relevante de los líderes de proceso, tanto formales como espontáneos, es que al dirigir su equipo manejan el costo, el tiempo y la calidad, variables básicas de control del proceso, lo que también se suma al concepto de satisfacer a todos los involucrados en el proceso (Rocafuerte, 2019).

## Mapa de procesos San Martín

El cliente es la persona que expresa la necesidad, y la empresa que puede prestar este servicio debe ser capaz de cumplir con sus requerimientos utilizando las operaciones iniciales en el primer caso, que se fijan durante el servicio. proporcionado al cliente, entonces se debe identificar una serie de procesos estratégicos para ayudar a establecer los principios a seguir en los departamentos relevantes dentro de la empresa, utilizando los procesos que respaldan ayudarán a garantizar que todo lo que el cliente demanda se cumpla en gran medida para lograr satisfacer al cliente final y alcanzar sus expectativas (Medina & Nogueira, 2019).

**Figura 8.** Mapa de procesos del taller San Martín



**Fuente:** Freddy Loayza



## Metodología

### Población

Es un grupo de personas u objetos sobre los que desea obtener información en una encuesta. “Un universo o población puede estar formado por personas, animales, registros médicos, nacimientos, muestras de laboratorio, accidentes de tránsito, etc.”. (Otzen & Manterola, 2017)

La población se encuentra integrada por el personal que labora en el centro automotriz y los clientes del mismo.

### Muestra

Es un subconjunto o parte del universo o totalidad en el que se realizará la investigación. Hay programas que obtienen la cantidad de componentes de muestra, como fórmulas, lógica, etc., como verá más adelante. Una muestra es una porción representativa de una población (Ventura, 2017).

Para la aplicación de las encuestas la población considerada estuvo compuestas por el personal y los clientes frecuentes del centro automotriz San Martín, con respecto a esta fuente de información se consideró la base de datos con la que cuenta el taller mecánico, la cual identifica a 55 clientes y 10 empleados. Al tratarse de una población inferior a 100 personas, para obtener resultados confiables, se empleó su totalidad como muestra para el estudio.

### Instrumentos aplicados

Los instrumentos empleados en la investigación fueron la observación directa y la técnica de cuestionario, la primera consiste en observar al objeto de estudio para cuales son las causas de la problemática investigada, mientras que la técnica de cuestionario se utilizó para conseguir la información de fuentes primarias (directivos, empleados y clientes del centro automotriz), esta técnica utiliza como instrumentos la encuesta y la entrevista.

**Entrevista:** La entrevista se aplicó a los directivos y jefes de operaciones del centro automotriz San Martín, la misma consistió en cinco preguntas relacionadas con la organización empresarial.

**Encuestas:** Se aplicó al personal y a los clientes diarios del centro automotriz San Martín, se emplearon dos encuestas diferenciadas, cada una compuesta de 5 preguntas de tipo monotómica y politómicas, además se utilizó la escala de Likert, las preguntas se encuentran relacionadas con el diseño organizacional de la empresa.

## Resultados

### Interpretación y análisis de las entrevistas

A continuación se muestra los resultados de la entrevista.

#### **Pregunta 1. ¿Qué cree que se podría hacer para mejorar sus operaciones y la eficiencia de la compañía?**

Bueno primero creo que se deberían definir bien las operaciones de la compañía, luego establecer las funciones y establecer mecanismo de control.

#### **Pregunta 2. ¿Cómo se desarrolla actualmente el proceso de gestión en el taller automotriz San Martín?**

Actualmente no existe un proceso sistematizado de gestión en el taller, lo cual no permite la optimización de operaciones administrativas, esto conlleva a un flujo de información errónea e inexacta y una mala dinámica del proceso de gestión comercial; motivo por el cual se evidencia la necesidad de mejorar la gestión de operaciones a través de una administración tecnificada del mismo.

#### **Pregunta 3. ¿Cree usted que es necesario el diseño de un modelo de gestión por procesos para el control de las operaciones?**

El entrevistado mencionó que, si es necesario un modelo de gestión por proceso para el control de las operaciones, de esta forma los departamentos involucrados reconocen que sus actividades individuales se deben alinear a las metas comunes de la compañía, siguiendo pasos esquematizados y posteriormente dándole un seguimiento y medición del rendimiento continuo.

#### **Pregunta 4. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves que deben considerarse al momento de determinar el modelo de gestión para la compañía?**

El entrevistado explicó que para determinar un modelo de gestión para su compañía, mencionó que debe tener políticas claras, delegar responsabilidades y herramientas tecnológicas; de efectividad, eficiencia y eficacia al proceso de operaciones.

Que deben de involucrarse las personas implicadas en la mejora continua e innovación para crear equipos de procesos, donde se pueda examinar las actividades diferentes y que permita detectar oportunidades de mejora.

#### **Pregunta 5. ¿Cuál es la proyección de la compañía ante sus empleados?**

El entrevistado contestó que hay que mantener un capital humano satisfecho motivado, siendo parte activa de la compañía involucrándose directamente en los objetivos de la compañía, para de esta forma generar un desarrollo organizacional entre el empleado y la compañía.

### Interpretación y análisis de las encuestas

La información obtenida es resultado de una encuesta realizada a los empleados del taller mecánico. El cuestionario de preguntas se basó en el contexto de la elaboración de un modelo de gestión por procesos para el área operativa; la información recolectada se muestra en porcentajes divididos en respuestas de orden positivo como “satisfecho”, tanto como negativo como “insatisfecho” por cada uno de los participantes.

## Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados del centro automotriz San Martín

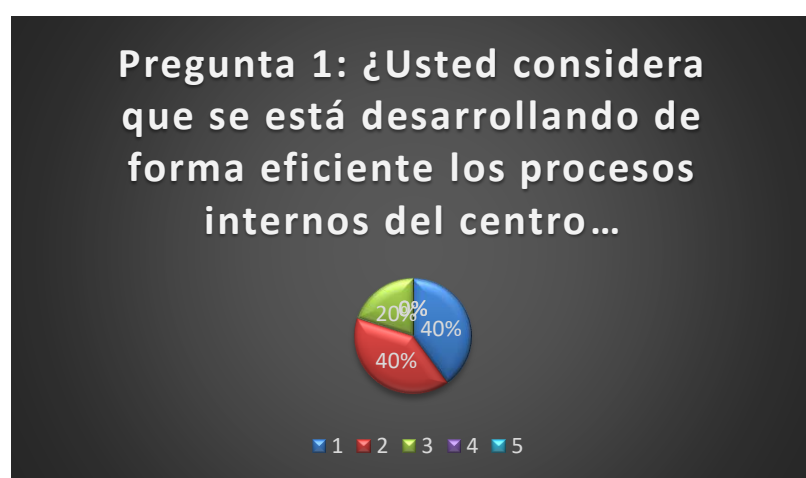
**Pregunta 1: ¿Usted considera que se está desarrollando de forma eficiente los procesos internos del centro automotriz en todas las áreas?**

**Tabla 1.** *Considera que el centro automotriz es eficiente en cuanto a sus procesos internos*

Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	2
De acuerdo	0
Totalmente de acuerdo	0

Elaboración propia

**Figura 9.** *Considera que el centro automotriz es eficiente en cuanto a sus procesos internos*



Elaboración propia

### Análisis

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a 10 empleados de todos los niveles jerárquicos de la empresa. Se obtiene la siguiente información. Un 40% de los participantes se encuentra “en total desacuerdo” con la forma en cómo se manejan procesos internos del centro automotriz; el otro 40% de los empleados argumentó que están en “en total desacuerdo” con los procesos internos que desarrolla el centro automotriz; de esta forma el 20% de los participantes señaló que se encuentra “parcialmente” de acuerdo con los procesos internos con los que funciona normalmente el centro automotriz.

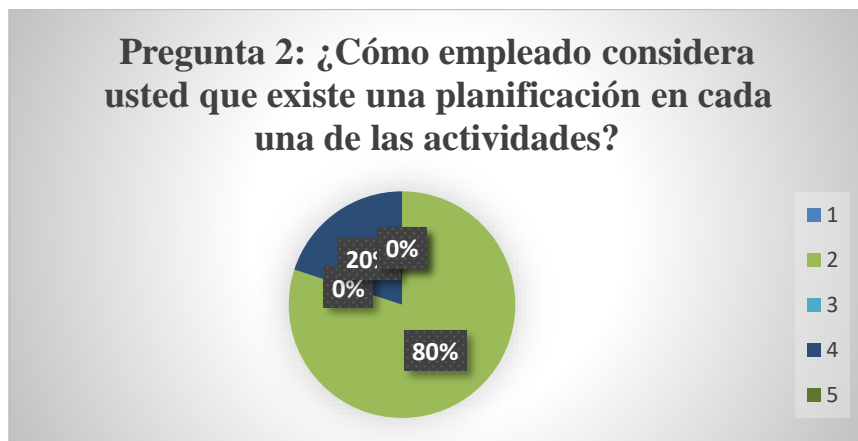
**Pregunta 2: ¿Cómo empleado considera usted que existe una planificación en cada una de las actividades?**

**Tabla 2.** *Como empleado considera que existe planificación en el centro automotriz.*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	8
Parcialmente de acuerdo	0
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	0

Elaboración propia

**Figura 10.** Como empleado considera que existe planificación en el centro automotriz.



Elaboración propia

### Análisis

El 80% de los participantes se encuentra “en desacuerdo” con la planificación que maneja el centro automotriz; frente a esto se encuentra la opinión del 20% de los participantes de la encuesta que argumentaron que se encuentran en “de acuerdo” con la planificación interna del taller automotriz.

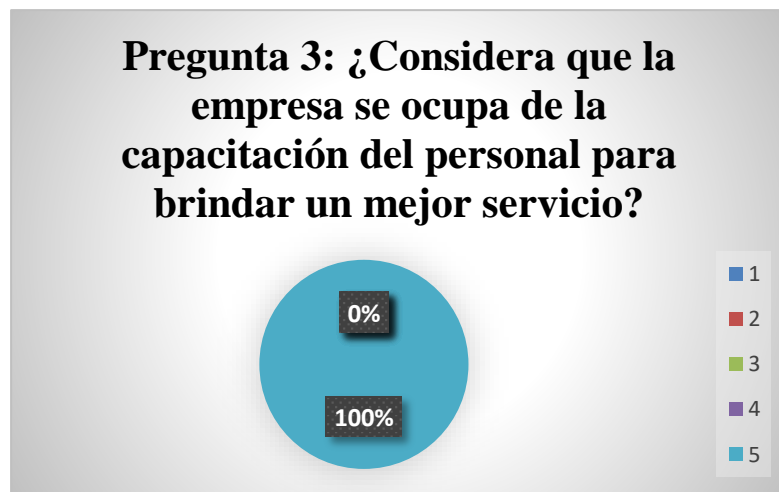
### Pregunta 3: ¿Considera que la empresa se ocupa de la capacitación del personal para brindar un mejor servicio?

**Tabla 3.** Capacitación del personal por parte del centro automotriz

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Parcialmente de acuerdo	0
De acuerdo	0
Totalmente de acuerdo	10

Elaboración propia

**Figura 11.** Capacitación del personal por parte del centro automotriz



Elaboración propia

**Análisis**

El 100% de los participantes, es decir todos los empleados entrevistados se encuentra “totalmente de acuerdo” en cuanto a las capacitaciones que les brinda el centro automotriz con el fin de brindar un mejor servicio.

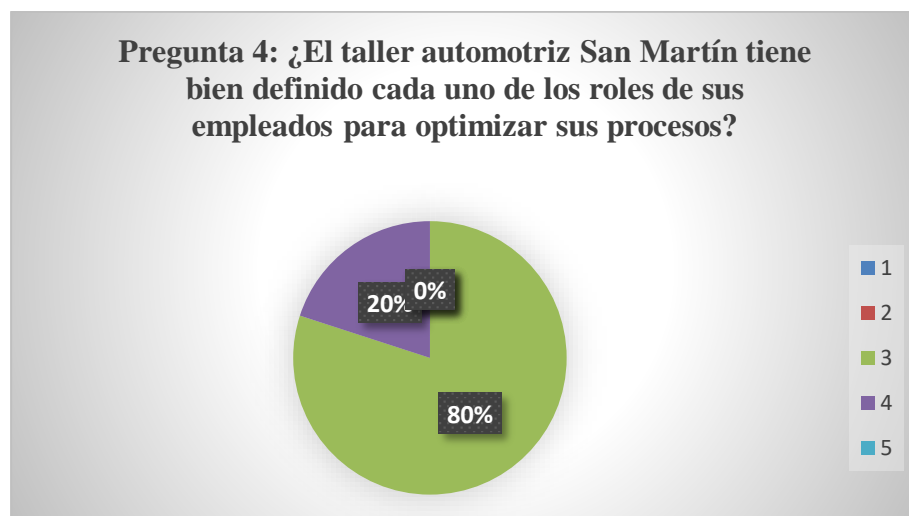
**Pregunta 4: ¿El taller automotriz San Martín tiene bien definido cada uno de los roles de sus empleados para optimizar sus procesos?**

**Tabla 4.** *El centro automotriz San Martín ha definido los roles de sus empleados.*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Parcialmente de acuerdo	8
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	0

Elaboración propia

**Figura 12.** *El centro automotriz San Martín ha definido los roles de sus empleados.*



Elaboración propia

## Análisis

El 80% de los participantes manifestó en que se encuentra “parcialmente de acuerdo” con que la empresa ha definido los roles de sus empleados; el 20% del personal solo se mostró “de acuerdo” con esta pregunta.

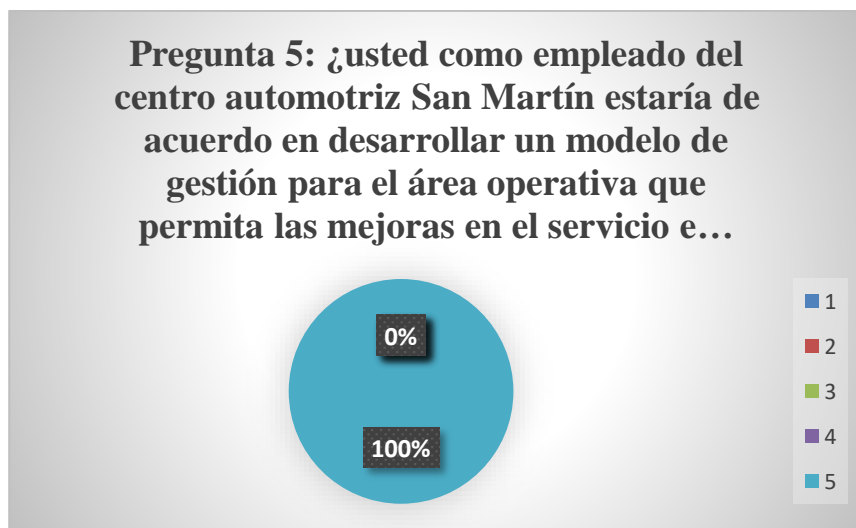
**Pregunta 5: ¿usted como empleado del centro automotriz San Martín estaría de acuerdo en desarrollar un modelo de gestión para el área operativa que permita las mejoras en el servicio e impulse el estatus de la empresa?**

**Tabla 5.** Personal que está de acuerdo con desarrollar un modelo de gestión para el área operativa.

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Parcialmente de acuerdo	8
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	0

Elaboración propia

**Figura 13.** Personal que está de acuerdo con desarrollar un modelo de gestión para el área operativa.



Elaboración propia

## Análisis

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a 5 empleados de todos los niveles jerárquicos de la empresa. Se obtiene la siguiente información. El 100% de los participantes, es decir todos los empleados entrevistados se encuentra “totalmente de acuerdo” con la creación de un modelo de gestión en el área operativa para mejorar los procesos internos del centro automotriz y de esta forma impulsar a la empresa en el mercado automovilístico

## Discusión

El estudio afirma los problemas y a partir de esta parte desarrolla iniciativas y plantea indicadores de desarrollo organizacional que califican plenamente como una empresa eficaz y eficiente en todo el proceso productivo, donde el ente de control velará por que la empresa esté en su mejor momento y responsable ante el mercado.

Existen múltiples relaciones puestas en manifiesto en cuanto a la contestación de la guía de observación, realizada al gerente de la empresa con la problemática que atraviesa la empresa, se pudo establecer una triangulación de criterios con la información obtenida, tomada por medio de la revisión documental, donde se pudo entrar en notoriedad con las diferentes discusiones, que no existen métodos visiblemente instituidos, menos aún documentados, y que existe un notorio consentimiento en la puesta en práctica y participación en un plan de gestión por procesos que fomente el taller automotriz San Martín; Asimismo, a formar parte de los intereses comunes de perfeccionar su planificación operativa y las estrategias planteadas, integrando a los distintos actores para aumentar la productividad, la competitividad, ser modelo para las diferentes empresas en un entorno que las impulse a idear tales métodos de desarrollo colaborativo, y ser vistos en el medio como una empresa eficiente y eficaz.

## Conclusiones

De acuerdo con la investigación planteada en este proyecto de investigación, es posible identificar cabalmente los generadores que afectan el desempeño óptimo del inventario del taller automotriz San Martín, debido a controles internos insuficientes y a la falta de herramientas institucionales adecuadas que permitan el seguimiento de los recursos, es por ello que se concluye que la logística que presentan las dependencias antes mencionadas es muy frágil, y en situaciones de fragilidad, la realización de tareas y actividades se realiza parcialmente, y estos manuales funcionales para cada área y cada colaborador, no generan representatividad en las operaciones integrales, siendo aquello insuficiente en vista de que cada dependencia del taller automotriz San Martín, muestra realidades diferentes, por ello la institución se ve en la necesidad de identificar los problemas logísticos y de inventario presentados para, suscitar un desarrollo organizacional que consienta mejorar las actividades operativas.

La investigación logró describir la importancia de poder desarrollar un plan de acción para el desarrollo de la organización, incluyendo un manejo adecuado del inventario para optimizar la disponibilidad de la demanda, es por ello que el manual funcional ayuda a mejorar los pedidos y la gestión además de tener un excelente control sobre lo que ocurre dentro de la empresa además de contar con un excelente control acerca de las acciones que se desenvuelven en la compañía. Por otro lado, también se debe tener en cuenta que es importante que cada departamento cuente con políticas y procedimientos para el mejor resultado del manual funcional.

Se resuelve que el taller automotriz San Martín debe implementar evaluaciones para la mejora continua sobre la base de la mejora del proceso de abastecimiento, vinculando al personal, lo que permitirá conocer quién es apto para desempeñar las funciones del área de producción; y por medio de estas evaluaciones se podrá incluso dar oportunidad al crecimiento profesional dentro de la misma compañía, mediante un análisis oportuno y tomando como valor agregado el nivel académico, ideas de mejoras, antigüedad y experiencia, lo que concederá su desarrollo conjunto entre empresa y empleado.

## Referencias

- Álvarez, D., & Hernández, O. (2020). Propuesta de un nuevo programa de mantenimiento a los motores hyundai de grupos fuel oil. *Scielo*, 41(2), 1-8. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rie/v41n2/1815-5901-rie-41-02-e1212.pdf>
- Rios, N., & Moscoso, M. (2016). *Universidad Andina del Cusco*. Obtenido de Universidad Andina del Cusco: [https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/456/Nayr\\_Marie\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/456/Nayr_Marie_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Aburto, J. (20 de Abril de 2016). *Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz*. Obtenido de Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz: <http://189.240.194.249/bitstream/123456789/738/1/4376.pdf>
- Avila, L. (2021). *Universidad Nacional de Educación*. Obtenido de Universidad Nacional de Educación: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6050/Gesti%20de%20operaciones%20en%20la%20empresa%20c%20rol%20clave%20para%20afrentar%20los%20cambios....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Avilés, E., & Cedeño, A. (12 de Marzo de 2018). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/10360/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-496.pdf>
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Scielo*, 3(1), 141-148. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>
- Cáceres, M., Pérez, C., & Espinoza, E. (2019). Algunas reflexiones sobre investigación e intervención educativa. *Scielo*, 18(1), 316-330. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0138-65572019000500003&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0138-65572019000500003&script=sci_arttext&tlng=en)
- Cacuango, M. (Septiembre de 2021). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/56647/1/CACUANGO%20MAJI%20MARIO%20ENRIQUE.pdf>
- Cansino, E. (Abril de 2015). *Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de Escuela Politécnica Nacional: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10469/1/CD-6192.pdf>
- Castañeda, E., & Julca, L. (Mayo de 2016). *Universidad Privada Antenor Orrego*. Obtenido de Universidad Privada Antenor Orrego: [http://200.62.226.186/bitstream/20.500.12759/1965/1/RE\\_ADMI\\_EDGAR.CASTA%20c%2091EDA\\_LUCIANO.JULCA\\_APLICACION.MOTIVACION.LABORAL\\_DATOS\\_T046\\_45447228T.PDF](http://200.62.226.186/bitstream/20.500.12759/1965/1/RE_ADMI_EDGAR.CASTA%20c%2091EDA_LUCIANO.JULCA_APLICACION.MOTIVACION.LABORAL_DATOS_T046_45447228T.PDF)
- Castro, A. (Agosto de 2020). *Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19351/1/UPS-CT008848.pdf>
- Celi, A. (2018). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/11867/1/T-UCSG-POS-MAE-212.pdf>
- Díaz, J. (2018). *Universidad Peruana los Andes*. Obtenido de Universidad Peruana los Andes: <http://www.repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/1059>
- Esquerre, R. (2016). *Universidad Alas Peruanas*. Obtenido de Universidad Alas Peruanas: [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/1508/Tesis\\_Propuesta\\_Herramienta\\_Producci%20c%20b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/1508/Tesis_Propuesta_Herramienta_Producci%20c%20b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, V., & Arellano, O. (2020). Portafolio reflexivo: una propuesta para la enseñanza de la Metodología Cualitativa. *Scielo*, 89-106. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/zop/n31/2145-9444-zop-31-87.pdf>
- Guachichulca, B., & Mayancela, W. (Noviembre de 2021). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21286/1/UPS-CT009366.pdf>



- Hernández, B., Ramírez, T., & Mar, O. (2019). SISTEMA PARA LA AUDITORÍA Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES. *Scielo*, 11(1), 128-134. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n1/2218-3620-rus-11-01-128.pdf>
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Dialnet*, IV(8), 243-261. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062656>
- Huertas, R., & Galcerán, R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas* (Universitat Barcelona ed.). España. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=Mv1SDAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=Mv1SDAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Jaramillo, F. (2020). *Universidad Internacional del Ecuador*. Obtenido de Universidad Internacional del Ecuador: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4273/1/T-UIDE-0071.pdf>
- La rosa, I. (Mayo de 2017). *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*. Obtenido de Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3420/IIIacaij.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maldonado, D. (Septiembre de 2017). *Universidad Técnica Particular de Loja*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja: <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/21256/1/Maldonado%20Mina%20Darwin%20Omar.pdf>
- Medina, A., & Nogueira, D. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Scielo*, 27(2), 329-342. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC*, 3(8), 85-102. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59/71>
- Minaya, D. (24 de febrero de 2020). *Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo*. Obtenido de Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo: [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4218/T033\\_42722601\\_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4218/T033_42722601_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Muñoz, O. (Septiembre de 2017). *Universidad Técnica Particular de Loja*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja: <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/18397/1/Mu%C3%B1oz%20Jaramillo%2C%20Oscar%20Daniel-%20tesis.pdf>
- Pérez, M. (2017). Implementación de herramientas de control de calidad en MYPEs de confecciones y aplicación de mejora continua PHRA. *Redalyc*, 20(2), 95-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81653909013.pdf>
- Piñero, E., Vivas, F., & Flores, L. (2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Redalyc*, VI(20), 99-110. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/2150/215057003009/html/>
- Rocafuerte, Á. (2019). *Universidad Estatal Península de Santa Elena*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4652/1/UPSE-TAE-2019-0004.pdf>
- Ruiz, K., & Espinoza, J. (2017). *Universidad Privada del Norte*. Obtenido de Universidad Privada del Norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13015/Karen%20Patricia%20Ruiz%20Villa%20nueva%20-%20Jorch%20Erik%20Espinoza%20Castillo.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Tasé, D., Camello, C., & Hernández, L. (2020). MODELO PARA LA GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO DE UN SISTEMA DE FABRICACIÓN HÍBRIDO CON BASE EN POLÍTICAS CORPORATIVAS Y DE PRODUCCIÓN. *Revista de Estudios Empresariales*, 1(2), 119-134. Obtenido de <https://emthymos.com/index.php/emthymos/article/view/22/11>
- Vega, L., & Ortiz, A. (2017). PROCESOS MÁS RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA HOTELERA. *Scielo*, 20(45), 217-231. doi:10.22395/seec.v20n45a8
- Vivar, A., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Redalyc*. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>

- Yarlequé, G. (2018). *Universidad Nacional de Piura*. Obtenido de Universidad Nacional de Piura:  
<https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1689/ADM-YAR-FER-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yunez, P. (Abril de 2020). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia:  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17797/1/2020\\_propuesta\\_mejora.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17797/1/2020_propuesta_mejora.pdf)
- Zapata, L. (2017). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/39535/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>