

Plan de Mejoramiento de procesos administrativos de la empresa CENTRAL MOTOR S.A.S.

Andrea Juliana Caballero Solano y Daniel Santiago Castro Porras

Trabajo de grado para optar el título de Ingenieros Industriales

Director

María Del Pilar Díaz Jaimes

Magíster en Ingeniería Industrial

Tutor

Maritza Contreras Rodríguez

Líder de Calidad

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Bucaramanga

2022

Dedicatoria

A Dios primero que todo por permitirnos estar en estos momentos con salud y vida. Un sentimiento especial de gratitud a nuestros padres cuyas palabras de aliento y apoyo fueron vitales para enfrentar este reto. Y a todas las personas que de alguna u otra manera nos brindaron su mano en el transcurso del proyecto.

Agradecimientos

A la empresa Central Motor SAS que nos abrió las puertas y nos apoyó en el desarrollo del proyecto. A su Líder de calidad Maritza Contreras por su tiempo, interés y colaboración brindada, quien desde el primer día creyó en este proyecto y nos apoyó en lo que más pudo. A nuestra directora de proyecto el magíster María Del Pilar Díaz Jaimes porque gracias a sus conocimientos y experticia pudimos llevar a plenitud este proyecto. Por último, un agradecimiento a nuestras familias por el apoyo incondicional y palabras de aliento que nos brindaron cuando más lo necesitábamos.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Generalidades del Proyecto.....	17
1.1. Aspectos generales de la empresa.....	17
1.1.1. Razón Social	17
1.1.2. Sitio de Operaciones	17
1.1.3. Historia.....	17
1.1.4. Misión	18
1.1.5. Visión.....	19
1.1.6. Estructura Organizativa del Área Administrativa.....	19
1.1.7. Mapa de Procesos	20
1.1.8. Portafolio de Servicios	21
1.2. Justificación	22
1.3. Objetivos.....	25
1.3.1. Objetivo General.....	25
1.3.2. Objetivos Específicos.....	25
2. Marco Referencial.....	26
2.1. Marco de Antecedentes.....	26
2.2. Marco Teórico.....	28
2.2.1. Procesos	28
2.2.2. Mejoramiento de Procesos.....	29
2.2.3. Indicadores	29

2.2.4.	Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	30
2.2.5.	Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)	30
2.2.6.	Matriz DOFA	31
2.2.7.	Diagrama de Pareto.....	32
2.2.8.	Diagrama Causa-Efecto	32
2.2.9.	Modelo de Excelencia EFQM.....	33
2.2.10.	House Organ	35
3.	Metodología	35
4.	Diagnóstico	39
4.1.	Fase 1. Contacto Inicial.....	39
4.2.	Fase 2. Revisión documental	42
4.3.	Fase 3. Conocimiento General	45
4.4.	Fase 4. Evaluación de Condiciones Generales	54
4.4.1.	Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	54
4.4.2.	Perfil de Oportunidad y Amenazas del Medio (POAM)	60
4.5.	Fase 5. Entrevista a líderes de área	67
4.6.	Fase 6. Análisis de entrevistas	68
4.6.1.	Consolidación y análisis de la información	68
4.7.	Fase 7. Causas de problemáticas identificadas	71
5.	Formulación e implementación de las propuestas de mejora	72
6.	Implementación de las propuestas presentadas.....	75
6.1.	Propuesta 1: Boletín Informativo.....	75
6.1.1.	Etapas para el diseño del boletín.....	76

6.1.2.	Estructura del boletín	77
6.2.	Propuesta 2: Actualización y elaboración de información documentada para el departamento administrativo.....	78
6.2.1.	Etapas de la Elaboración y actualización de los documentos	79
7.	Indicadores de Cumplimiento	84
7.1.	Indicador 1: Encuesta de Conocimiento	84
7.1.1.	Análisis de resultados	86
7.2.	Indicador 2: Generación y Actualización de Documentos	90
8.	Socialización.....	92
9.	Conclusiones	93
10.	Recomendaciones	96
	Referencias Bibliográficas	97

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Tabla de cumplimiento de objetivos</i>	14
Tabla 2. <i>Matriz DOFA</i>	64
Tabla 3. <i>Propuestas de mejora</i>	73
Tabla 4. <i>Propuestas aprobadas</i>	74
Tabla 5. <i>Encuesta de percepción y conocimiento</i>	85

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Instalaciones de Operación.</i>	15
Figura 2. <i>Organigrama Departamento Administrativo Central Motor S.A.S.</i>	16
Figura 3. <i>Mapa de Procesos Central Motor S.A.S.</i>	18
Figura 4. <i>Representación gráfica del diagrama Causa-Efecto.</i>	30
Figura 5. <i>Los 9 pilares del modelo EFQM.</i>	31
Figura 6. <i>Metodología del Diagnóstico.</i>	36
Figura 7. <i>Participación de mercado – HYUNDAI.</i>	41
Figura 8. <i>Indicadores de siniestralidad.</i>	42
Figura 9. <i>Análisis de resultados en Capacidad interna – PCI</i>	53
Figura 10. <i>Análisis de resultados en Capacidad Competitiva</i>	54
Figura 11. <i>Análisis de resultados en Capacidad Talento Humano</i>	55
Figura 12. <i>Análisis de resultados en Capacidad Tecnológica.</i>	56
Figura 13. <i>Análisis de resultados en Capacidad Financiera.</i>	57
Figura 14. <i>POAM - Factor Económico</i>	59
Figura 15. <i>POAM - Factor Político.</i>	60
Figura 16. <i>POAM - Factor Social.</i>	60
Figura 17. <i>POAM - Factor Tecnológico.</i>	62
Figura 18. <i>POAM - Factor Competitivo.</i>	62
Figura 19. <i>POAM - Factor Geográfico.</i>	63
Figura 20. <i>Diagrama Ishikawa</i>	70
Figura 21. <i>Listado de documentos para consultar</i>	84

Figura 22. Resultados pregunta 1	87
Figura 23. <i>Resultados pregunta 2</i>	88
Figura 24. <i>Resultados pregunta 3</i>	89
Figura 25. <i>Resultados pregunta 4</i>	89
Figura 26. <i>Resultados pregunta 5</i>	90
Figura 27. <i>Resultado indicador 2</i>	91

Lista de Apéndices

- Apéndice 1. Cuestionario modelo EFQM
- Apéndice 2. Entrevista semiestructurada
- Apéndice 3. Boletín informativo (house organ)
- Apéndice 4. Guía para elaboración y control de documentos
- Apéndice 5. Procedimiento para la salida de empleados
- Apéndice 6. Procedimiento para la instalación de computadores
- Apéndice 7. Procedimiento para la entrada de empleados
- Apéndice 8. Procedimiento para la baja de aparatos electrónicos
- Apéndice 9. Procedimiento para la asignación de elementos tecnológicos
- Apéndice 10. Procedimiento para el registro de ausentismo en sistema de control de acceso
- Apéndice 11. Procedimiento para el cierre de órdenes en cero y el bloqueo de órdenes
- Apéndice 12. Guía para la instalación de vpn
- Apéndice 13. Formato reporte de baja equipo de computo
- Apéndice 14. Formato asignación de equipos
- Apéndice 15. Formato matriz de riesgos - tecnología v2
- Apéndice 16. Guía para la facturación de vehículos nuevos
- Apéndice 17. Guía para la compra de vehículos a la importadora
- Apéndice 18. Guía para el cobro a las importadoras
- Apéndice 19. Procedimiento de caja menor
- Apéndice 20. Procedimiento de caja
- Apéndice 21. Guía para la elaboración de recibos de caja
- Apéndice 22. Guía para el reporte de consignaciones
- Apéndice 23. Procedimiento para la contabilización de gastos
- Apéndice 24. Guía para la contabilización de gastos
- Apéndice 25. Procedimiento para la revisión de tot y compra de repuestos
- Apéndice 26. Procedimiento para descargar cb
- Apéndice 27. Procedimiento de gestión documental
- Apéndice 28. Formato relación de eliminación de documentos
- Apéndice 29. Procedimiento para la permanencia y retiro de personal
- Apéndice 30. Procedimiento para el pago de nómina

Apéndice 31. Guía para la elaboración y contabilización de la liquidación

Apéndice 32. Guía para la liquidación de nómina

Apéndice 33. Formato para reportar infracciones laborales que deben ser investigadas mediante proceso disciplinario laboral interno

Apéndice 34. Formato requisición de personal

Apéndice 35. Formato de entrevista y esquema psicológico

Apéndice 36. Formato verificación de referencias laborales

Apéndice 37. Procedimiento de tesorería

Apéndice 38. Lista de actividades para la elaboración de documentos

Apéndice 39. Listado Maestro De Documentos

Apéndice 40. Manual DMS

Resumen

Título: Plan de Mejoramiento de procesos administrativos de la empresa CENTRAL MOTOR S.A.S.*

Autor: Daniel Santiago Castro Porras, Andrea Juliana Caballero Solano**

Palabras Clave: Diagnóstico, Plan de mejoramiento, Boletín informativo, Listado maestro de documentos, actualización de documentos.

Descripción: El trabajo que se presenta a continuación tuvo lugar en la comercializadora de vehículos Central Motor S.A.S, en donde se diseñó e implementó un plan de mejoramiento de los procesos administrativos. Para esto, se hizo un diagnóstico inicial utilizando herramientas de la ingeniería industrial como un Análisis PCI y POAM, una Matriz DOFA, entrevistas semiestructuradas y un cuestionario basado en el modelo EFQM de excelencia. Por medio de estas herramientas se recolectó información cualitativa y cuantitativa sobre el estado actual del departamento Administrativo. Con base en esta información se elaboró un diagrama de Ishikawa que muestra las principales problemáticas y sus causas lo que condujo a tener una visión más clara de la situación actual de este departamento. Posteriormente, se diseñó un plan de mejoramiento cuyo objetivo fue eliminar o disminuir el impacto que tenían estas problemáticas. En este plan de mejoramiento se abordaron aspectos relacionados con la falta de estandarización y consistencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en el flujo de información entre empleados y áreas. En cuanto a la primera problemática se procedió a identificar los procesos, procedimientos, guías y formatos existentes dentro del departamento Administrativo y se hizo un análisis de los documentos con el fin de determinar los faltantes y los que se encontraban desactualizados. Posteriormente se realizó un listado maestro de documentos que fuese útil para dar seguimiento y se creó una guía de elaboración y control de documentos. Finalmente, se procedió a crear y actualizar los documentos más importantes con base en unos criterios preestablecidos. Para la segunda problemática se diseñó y elaboró un boletín informativo (House Organ) que sirva como puente de comunicación entre los líderes y los empleados. Estas dos propuestas fueron socializadas y se crearon dos indicadores que midieron su efectividad y alcance.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: María Del Pilar Díaz Jaimes
Magíster en Ingeniería Industrial

Abstract

Title: Improvement Plan for administrative processes at CENTRAL MOTOR S.A.S*

Author: Daniel Santiago Castro Porras, Andrea Juliana Caballero Solano**

Key Words: Diagnosis, Improvement plan, Informative bulletin, Master list of documents, update of documents

Description: The work presented below took place in the Central Motor S.A.S a car dealership, where a plan to improve administrative processes was designed and implemented. For this, an initial diagnosis was made using industrial engineering tools such as a PCI and POAM Analysis, a DOFA Matrix, semi-structured interviews and a questionnaire based on the EFQM model of excellence. Through these tools, qualitative and quantitative information was collected on the current state of the Administrative department. Based on this information, an Ishikawa diagram was developed that shows the main problems and their causes, which led to a clearer vision of the current situation of this department. Subsequently, an improvement plan was designed whose objective was to eliminate or reduce the impact of these problems. This improvement plan addressed aspects related to the lack of standardization and consistency in the execution of processes and the deficiency in the flow of information between employees and areas. Regarding the first problem, the existing processes, procedures, guides and formats within the Administrative department were identified and an analysis of the documents was made in order to determine the missing ones and those that were outdated. Subsequently, a master list of documents was made that was useful for monitoring and a document preparation and control guide was created. Finally, the most important documents were created and updated based on pre-established criteria. For the second problem, an informative bulletin (House Organ) was designed and elaborated to serve as a communication bridge between leaders and employees. These two proposals were socialized and two indicators were created to measure their effectiveness and scope.

* Bachelors Thesis

** Physical-mechanical Engineering Faculty. School of Industrial and Business Studies . Supervisor: Maria Del Pilar Díaz Jaimes Masters in Industrial Engineering.

Introducción

El crecimiento del mercado automotriz en Colombia en los últimos veinte años ha aumentado exponencialmente, esto ha ocasionado que gran parte de las marcas apetezcan la nueva demanda que tienen los colombianos por vehículos más innovadores y seguros. Es así como actualmente en Colombia existe una gran variedad de marcas automotrices extranjeras, las cuales gran parte de ellas han entrado al país por medio de conglomerados. Este es el caso de Central Motor S.A.S, una comercializadora de vehículos de la ciudad de Bucaramanga, que vende autos de las marcas KIA, Hyundai, Citroën y Suzuki. Al ser una compañía que maneja varias marcas, la complejidad de sus procesos aumenta. Esto se debe a que cada una tiene distintos requerimientos y especificaciones. Por lo anterior, es importante que haya una estandarización y documentación de los procedimientos que se llevan a cabo con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por el área de calidad.

Debido a la complejidad que existe en el departamento Administrativo es factible que en ocasiones se presenten problemáticas que afecten el cumplimiento de los objetivos corporativos. Es por esto que es necesario trabajar en una mejora continua buscando estrategias que disminuyan dichas problemáticas. De acuerdo con lo anterior, el presente proyecto establece un plan de mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa Central Motor S.A.S. Para esto se inició con un diagnóstico que permitió conocer las áreas y procesos del departamento administrativo con el fin de obtener una visión de su situación actual e identificar procesos susceptibles de mejora. Esto se hizo por medio del uso de una serie de herramientas de la ingeniería industrial tales como el Análisis PCI y POAM, la Matriz DOFA, entrevistas semiestructuradas y un cuestionario basado en el modelo EFQM de excelencia. Gracias a estas herramientas fue posible construir el diagrama causa y efecto el cual muestra las principales problemáticas y sus causas dentro del departamento administrativo. Partiendo de lo encontrado en el diagnóstico se procedió a diseñar un plan de mejoramiento el cual abordó los aspectos relacionados a la falta de estandarización y consistencia en la ejecución de los procesos y la deficiencia en el flujo de información entre empleados y áreas.

Durante el diseño del plan se llevó a cabo un trabajo en equipo con los colaboradores, los líderes de las áreas y la gerente de la empresa en el que se compartieron ideas para el planteamiento de

las mejoras a implementar. Una vez diseñado el plan de mejoramiento se inició con su implementación, para esto se tomó acción en las dos mejoras que fueron aprobadas por la gerente y los líderes de la empresa. La primera acción fue un boletín informativo (house organ) el cual iba dirigido a fortalecer la comunicación que existe entre los líderes, la gerente y demás colaboradores dentro de la compañía. La segunda acción consistió en la actualización y creación de los distintos tipos de documentos necesarios para el buen funcionamiento administrativo de Central Motor; entre estos documentos se encuentran procesos, procedimientos, guías y formatos, elementos fundamentales en plan maestro de documentos.

Posteriormente, se elaboraron los indicadores para medir el impacto y el alcance de estas propuestas; los resultados obtenidos a través de los indicadores mostraron que la primera mejora fue acogida en gran medida por diferentes estamentos de la compañía y que cumplió con el objetivo propuesto. En cuanto a la segunda mejora se puede resaltar la elaboración de una guía esencial que sirve como base para la estandarización de la documentación de los procesos; al igual que un listado maestro de documentos útiles para el seguimiento de la documentación que se lleva a cabo; y por último se documentaron procedimientos, guías y formatos inexistente y se actualizaron algunos de los existentes.

Tabla 1.*Tabla de cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa Central Motor S.A.S, además de identificar los procesos susceptibles de mejora.	Numeral 4
Diseñar el plan de mejoramiento para los procesos del área administrativa basándonos en el diagnóstico realizado.	Numeral 5
Implementar las propuestas de mejora que sean avaladas por la gerencia de la empresa Central Motor S.A.S.	Numeral 6
Elaborar un sistema de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos administrativos intervenidos.	Numeral 7
Desarrollar un programa de capacitación virtual para la socialización de las mejoras implementadas dentro de la empresa Central Motor S.A.S	Numeral 8

1. Generalidades del Proyecto

1.1. Aspectos generales de la empresa

1.1.1. Razón Social

CENTRAL MOTOR S.A.S.

1.1.2. Sitio de Operaciones

Central Motor S.A.S realiza sus operaciones en la Cra 27 # 56-24 Barrio Nuevo Sotomayor en la ciudad de Bucaramanga, Santander.

Figura 1.

Instalaciones de Operación.



Nota. Tomado de Registro Fotográfico Central Motor S.A.S.

1.1.3. Historia

En diciembre de 1992 nació la sociedad Koreautos S.A para representar a Hyundai en el comercio de vehículos, repuestos y servicio técnico en Santander. Para 1996 surgió Central Motor Ltda. para dar continuidad a la concesión de esta primera marca. En el año 2004 se integró la marca

KIA por lo que se adecuó una sala de ventas independiente de Hyundai que tenía a disposición su propia bodega y almacén de repuestos, además se empleó la capacidad del taller para atender en simultáneo y eficientemente a los clientes de ambas marcas. Por invitación de la presidencia de Hyundai Colombia, en 2006 asumió la distribución de las marcas chinas de Cinascar, marca que se comercializó hasta el año 2017, pero de la que continúan atendiendo vehículos en el taller de Hyundai. Más adelante en el año 2010 Ford Colombia abrió licitación para la distribución de su marca en el departamento de Santander, Central Motor participó y ganó la franquicia, comenzando con sus operaciones a partir del mes de octubre del mismo año.

En la actualidad Central Motor S.A.S. es un grupo automotriz dedicado a la comercialización de vehículos, autopartes y mantenimiento de automotores para las marcas Hyundai, Kia, Citroën y Suzuki. Cuenta con personal distribuido en sus 3 áreas básicas, administrativa, asesoría y de servicio que trabajan buscando la excelencia de la organización y la satisfacción de sus clientes.

1.1.4. Misión

“En CENTRAL MOTOR S.A.S. trabajamos por identificar las necesidades de nuestros clientes satisfaciendo con excelentes productos y servicios; creando un ambiente que propicie el desarrollo integral de los colaboradores y optimizando los recursos para lograr un nivel de rentabilidad y crecimiento atractivo para los inversionistas que nos ubique a la vanguardia del mercado y contribuya al desarrollo de nuestra comunidad”.

1.1.5. Visión

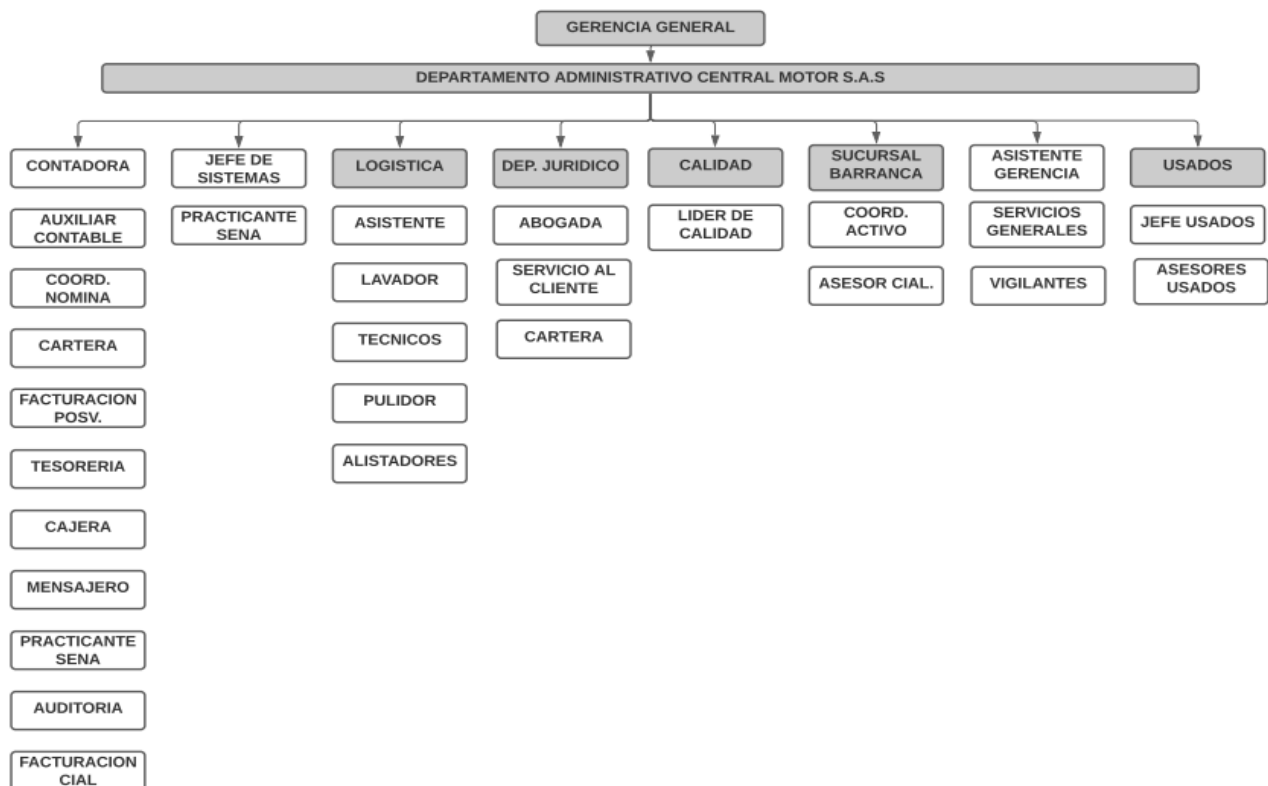
“Central Motor S.A.S. aspira ser una empresa sólidamente posicionada dentro del mercado automotriz en Santander, bajo las directrices de eficacia, eficiencia y productividad”.

1.1.6. Estructura Organizativa del Área Administrativa

A continuación, se ilustra cómo se encuentra dividido el trabajo dentro del área administrativa de la empresa, por medio de su estructura organizacional.

Figura 2.

Organigrama Departamento Administrativo Central Motor S.A.S.



Nota. Tomado de Base de datos Central Motor S.A.S.

1.1.7. Mapa de Procesos

Central Motor S.A.S agrupa sus procesos en tres niveles principales, dichos niveles son definidos de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos: Se ubican los procesos correspondientes a los cargos directivos, que ofrecen soporte en la toma de decisiones, fortalecen la operativa del negocio y contribuyen a mejorar la satisfacción del cliente.

Procesos Operacionales: Se ubican los procesos directamente vinculados con los servicios ofrecidos, como la comercialización y almacenamiento de vehículos nuevos, repuestos y accesorios; y las revisiones y reparaciones electromecánicas y de colisiones.

Procesos de Apoyo: Se encuentran aquellos procesos que ofrecen soporte a los procesos operacionales; recursos, herramientas, capital que se proveen para que la empresa pueda llevar a cabo el desarrollo de procesos superiores.

Para tener una visión general de la empresa y las actividades que desarrolla presentamos el mapa de procesos.

Figura 3.*Mapa de Procesos Central Motor S.A.S.*

Nota. Base de datos Central Motor S.A.S.

1.1.8. Portafolio de Servicios**1.1.8.1 Servicios Generales.** Son las siguientes

- Asesoría y venta de vehículos nuevos
- Asesoría y venta de vehículos usados multimarcas
- Asesoría en financiación, afiliaciones y trámites
- Elaboración de inspecciones técnicas.
- Mecánica general especializada.
- Electricidad automotriz.
- Lámina y pintura.
- Suministro de repuestos y accesorios.
- Asesoría y gestión de tránsito.

- Asesoría y gestión de seguros.

1.1.8.2 Servicios Posventa. Los talleres de Servicio de CENTRAL MOTOR se encuentran ubicados en la Calle 56 #22-66, en estos se atienden las marcas Hyundai y kia, en la calle 58 #22-103 se atiende Suzuki y Citroën y en la calle 58 #22-115 se atiende la marca Ford. En estos talleres se realizan las siguientes actividades:

- Revisión y Mantenimiento.
- Reparaciones.
- Latonería y Pintura.

1.2. Justificación

La industria automotriz es una fuerza económica importante en el mundo, según estadísticas mundiales se producen alrededor de 92 millones de automóviles y camiones nuevos cada año y estos son responsables de casi la mitad del consumo de petróleo. A pesar de que muchas empresas tienen problemas de exceso de capacidad y baja rentabilidad, la industria del automóvil conserva una influencia e importancia muy fuerte. Esta industria también proporciona empleos bien remunerados con buenos beneficios y tiene varios vínculos con sus proveedores lo que le da un papel sobredimensionado en el desarrollo económico. No hay una sola gran economía que no tenga una gran industria automotriz, por tanto, la según Behzad Saber (2018) en su artículo *The role of the automobile industry in the economy of developed countries*, la participación de la industria del automóvil oscila entre 5 y 10% del PIB de cada país que cuenta con una industria automotriz robusta. Esto indica que el sector automotriz juega un papel muy importante en el desarrollo y crecimiento económico de cada país y por tanto, si la industria se ve afectada tendrá

repercusiones sobre un porcentaje considerable de personas que se relacionan directa o indirectamente con el medio.

En el caso de Colombia, la industria del automóvil está en crecimiento. Actualmente ya existen algunas ensambladoras distribuidas alrededor del país encargadas de recibir de otros países las piezas terminadas convirtiéndolas en vehículos nuevos. Sin embargo, la comercialización de vehículos es el componente que influye más sobre la economía del país ya que según La Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (ANDEMOS), la comercialización de vehículos aporta el 1.5% del PBI cifra significativa si se compara con el porcentaje obtenido del ensamblaje de vehículos. Pese a la anterior cifra positiva, el desempeño de este sector en el país se vio afectado, debido a la pandemia del Covid-19 ya que se disminuyó el número de vehículos nuevos vendidos. Esto se puede mostrar por medio del informe publicado por la ANDI y FENALCO (2020) en el que se afirma que “en octubre de 2020 se matricularon 20.858 vehículos nuevos, con un decrecimiento de 12,6% respecto al mismo mes de 2019. El número de matrículas registradas en el acumulado del año ascendió a 139.207 vehículos nuevos, lo que representó un decrecimiento de 33,3%, frente al mismo periodo del año anterior”. (p. 1)

Teniendo en cuenta los antecedentes del sector y que la industria automotriz se encuentra dentro de una de las áreas de mayor competitividad del mercado se vislumbran dos alternativas contrapuestas; si bien esto puede representar un problema también es una oportunidad de asumir nuevos retos implementando estrategias competitivas. Por ello, es importante conocer a profundidad los recursos y capacidades de la industria para hacer frente a los constantes cambios e identificar aquellas áreas de oportunidad susceptibles de mejora. Debido a lo anterior, varias compañías han tomado como plan de negocio la integración de varias marcas bajo una misma razón social. Este es el caso de Central Motor S.A.S, un concesionario integrado por cuatro marcas

Hyundai, Kia, Citroën y Suzuki, con 20 años de experiencia en el sector, que se dedica a la comercialización de vehículos nuevos, autopartes y mantenimiento de automotores, y que se encuentra bien posicionado a nivel local y regional. Lo anterior se ha logrado gracias al trabajo constante en el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios; es por esto que la organización debe conocer a profundidad las necesidades del mercado para lograr mantener una posición favorable frente a su competencia.

Una de las problemáticas que enfrentan este tipo de compañías es que debido a las especificaciones de cada marca se deben realizar varios procesos que en ocasiones se vuelven complejos de ejecutar. Es así, que cuando una compañía se enfrenta a la disminución de su eficiencia y al no cumplimiento de sus objetivos propuestos, se ve en la necesidad de hacer una revisión profunda de sus procesos con el fin de aplicar un plan de mejoramiento que ayude a contrarrestar las problemáticas que se presentan.

Por medio del análisis de las distintas técnicas y herramientas de recolección de información como fueron las entrevistas semi estructuradas, el cuestionario auto evaluativo basado en el modelo EFQM, la revisión documental cualitativa y cuantitativa, y la visita presencial a las instalaciones de la empresa, fue posible identificar los principales obstáculos a los que se enfrenta actualmente Central Motor S.A.S. Como problemática principal y de la cual se ramifican las demás es la inexactitud por parte del personal en la ejecución de ciertas actividades operativas. Debido a esto, surgen otras problemáticas más pequeñas que de igual manera tienen un impacto negativo sobre la empresa; entre estas se encuentran: insuficiente información sobre el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio del concesionario, falta de estandarización y consistencia en la ejecución de los procesos, demoras y reprocesos en las actividades previstas para la recolección de documentación requerida en el proceso de compra, y por último deficiente

flujo de la información entre empleados y las áreas. Debido a estas problemáticas se vio en la necesidad de desarrollar e implementar un plan de mejora capaz de mitigar o disminuir el impacto que esta situación tiene sobre la empresa, buscando que por medio de ideas y estrategias innovadoras se logre que la empresa pueda cumplir los sus objetivos generales propuestos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa Central Motor S.A.S

1.3.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa Central Motor S.A.S, además de identificar los procesos susceptibles de mejora.

Diseñar el plan de mejoramiento para los procesos del área administrativa basándonos en el diagnóstico realizado.

Implementar las propuestas de mejora que sean avaladas por la gerencia de la empresa Central Motor S.A.S.

Elaborar indicadores para la evaluación de las mejoras implementadas.

Desarrollar un programa de capacitación virtual para la socialización de las mejoras implementadas dentro de la empresa Central Motor S.A.S.

2. Marco Referencial

2.1. Marco de Antecedentes

El trabajo de grado denominado Diseño e implementación de un plan de mejoramiento para los procesos misionales en Higinio Camacho y/o “Concesionario Yamaha Motos fue elaborado y presentado por Mayra Alejandra Rey en el año 2015 con el fin de obtener el título de ingeniera industrial de la Universidad Industrial De Santander. El proyecto consistió en el diseño e implementación de un plan de mejoramiento en el área comercial y de servicio técnico, el cual inició con un diagnóstico por medio de instrumentos cualitativos y cuantitativos tales como un cuestionario basado en el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) que permitió identificar la implementación de los 9 pilares que se complementa el modelo. De igual manera, se implementó una Matriz DOFA cuyo objetivo fue diagnosticar y analizar posibles estrategias a partir de la identificación de factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa. El objetivo de estos instrumentos fue obtener información suficiente para identificar las principales falencias dentro de los procesos. Gracias a este diagnóstico se pudo identificar; una falta de manuales de funciones, la no estandarización de procedimientos, y una falta de reestructuración de cargos. Posteriormente se diseñaron e implementaron estrategias de mejora capaces de contrarrestar las problemáticas identificadas en la fase de diagnóstico, por medio de una tabla se plantearon las propuestas y las metas requeridas para su cumplimiento. De igual manera se crearon indicadores de gestión capaces de medir cuantitativamente el desempeño, comportamiento e impacto que tuvo la implementación de las propuestas establecidas. Este proyecto permite al trabajo en curso tener la perspectiva de cómo diseñar e implementar un plan de mejoramiento en una compañía comercializadora de vehículos, la cual cuenta con procesos y

procedimientos muy similares a los que se lleva a cabo en la empresa Central Motor S.A.S. Los instrumentos mencionados anteriormente fueron usados como guía a la hora de elaborar el diagnóstico y las propuestas convenientes para este proyecto.

El siguiente documento es un trabajo de grado presentado en el año 2019 por la estudiante Katia Yulay Patiño en la Universidad del Magdalena, el cual consistió en el diseño de un plan de mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa Unidad de Medios S.A.S cuyo objetivo fue fortalecer los procesos administrativos los cuales se caracterizaban por ser inconclusos y manejados de forma repentina. Se evidenció que la información en los distintos procesos tanto administrativos como contables eran fundamentales para el desarrollo y puesta en marcha de la misión y visión de la empresa. Para desarrollar el plan de mejoramiento de los procesos dentro de la compañía fue necesario realizar un diagnóstico a profundidad el cual mostró las debilidades más concurrentes e importantes dentro de los procesos de la empresa. Este plan de mejoramiento nos ayudó a tener una perspectiva clara de cómo se puede elaborar e implementar un cuestionario basándonos en el ciclo de la administración que se enfoca en cuatro pilares fundamentales: la planeación, organización, dirección y control. Por medio de esta teoría se elaboró un cuestionario para cada pilar, con el fin de abarcar con mayor exactitud todos los aspectos dentro de los procesos evaluados. Lo anterior sirvió como guía a la hora de realizar los cuestionarios y entrevistas de la población seleccionada en la empresa Central Motor S.A.S, facilitándonos el diagnóstico de las principales problemáticas que allí se presentaron.

Para el año 2018 se llevó a cabo en la empresa HOA consultoría e ingeniería S.A.S. un plan de mejoramiento con el objetivo de analizar e implementar mejoras en los procesos del área administrativa, este proyecto se inició con un diagnóstico de los procesos que se ejecutan en dicha área de donde se evidenciaron dos grandes problemas, falta de estandarización de procesos y el no

contar con mapa de procesos establecidos ni documentados. Posteriormente se realizó el análisis de los procesos, comenzando de manera cuantitativa desde la perspectiva del cliente por medio de un análisis de peticiones, quejas, reclamos y/o sugerencias, seguido de un diagrama de Pareto para identificar las principales causas de insatisfacción; además se realizó un análisis cualitativo donde se establecieron listas de chequeo desarrolladas en conjunto con los administrativos para evaluar las condiciones iniciales en cuanto a capacidad administrativa, productiva, comercial y financiera. Adicionalmente para analizar la empresa de manera interna y externa se realizó un análisis PCI y POAM, con el objetivo de identificar los aspectos que contribuyeron a la construcción de la matriz DOFA, seguidamente se aplicó la Estrategia de las 5's y finalmente un Análisis Causa y Efecto con el que se estableció donde se estaba viendo afectado el desempeño de los procesos y sus causas. Las herramientas enunciadas en el desarrollo del diagnóstico del proyecto HOA consultoría e ingeniería S.A.S. presentan una estructura y una secuencia de las actividades claras, que resultaron útiles para el presente proyecto.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Procesos

Un proceso es una secuencia de acciones que se desarrollan para un fin específico, aportando valor en cada etapa. Según Harrington (citado por Serrano y Ortiz, 2012) se define como cualquier actividad o grupo de actividades que toma una entrada, le agrega valor y provee una salida a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de la organización para proveer un resultado final. Cuando se habla de la actividad de un proceso que agrega valor se hace

referencia a aquella que «el cliente pagaría con gusto para que se lleve a cabo y proporciona a la organización una ventaja competitiva» (Harrington, 1991, p. 23).

2.2.2. *Mejoramiento de Procesos*

Según Gardner (citado por Serrano y Ortiz, 2012), el mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales.

Algunos autores como Davenport, Galloway, Harrington han definido el mejoramiento de procesos como el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes. (citados por Serrano y Ortiz, 2012).

2.2.3. *Indicadores*

En la literatura se encuentran diversas definiciones para el concepto de indicador, sin embargo, se puede decir que un indicador es una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad.

Beltrán (2000) define los indicadores como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”. Es fundamental disponer de indicadores que brinden datos para la evaluación del desempeño de un proceso y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2.4. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio. Serna, expresa que el perfil de Capacidad Interna de la Empresa (PCI) permite que la compañía realice un diagnóstico estratégico involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (Serna, 2015), esta herramienta evalúa cinco categorías que son capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. Posteriormente, se diseña un diagrama en el que se clasifican los factores expuestos en cada categoría como una fortaleza o debilidad, se asigna un grado según el criterio Alto, Medio, Bajo, y finalmente se valora el impacto siguiendo el mismo criterio Alto, Medio, Bajo.

2.2.5. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia. (Serna, 2015). Los principales factores externos evaluados por esta herramienta son: económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos. El diagrama se desarrolla clasificando los factores expuestos en cada categoría como una oportunidad o amenaza asignando un grado según el criterio Alto, Medio, Bajo, posteriormente se valora el impacto siguiendo el mismo criterio Alto, Medio, Bajo.

El POAM permite a la empresa identificar factores externos susceptibles de convertirse en oportunidades o amenazas. De esa forma se puede desarrollar estrategias que fortalezcan las oportunidades importantes para la empresa y enfrentar las amenazas de la forma más adecuada (Quiroa, 2020).

2.2.6. Matriz DOFA

El análisis DOFA o Matriz DOFA (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una metodología de estudio que permite conocer la situación competitiva de una empresa, evaluando su situación externa y características internas a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Según Koontz-Wehrich, (2004 citado en Codina, A. 2009) se define como “un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización.”

Esta metodología aporta la información necesaria al proceso de planeación estratégica, para la implementación de acciones, medidas correctivas y proyectos de mejora nuevos o más adecuados. “El principal objetivo de aplicar la matriz DOFA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro”. (Espinosa R. , 2013)

Fortaleza: Son las capacidades que posee la empresa que la ubica en una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: Son aquellos factores favorables que se pueden explorar en el entorno y permiten obtener ventaja.

Debilidades: Son aquellas habilidades que no posee la empresa que la ubican en una posición desfavorable frente a la competencia.

Amenazas: Son aquellos factores del entorno que generan un impacto negativo y no pueden ser controlados por la empresa.

Serna (2015), propone realizar la matriz DOFA como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM).

2.2.7. Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto también conocido como diagrama 80/20 es una gráfica donde se organizan los datos obtenidos sobre un problema, de izquierda a derecha, empezando por aquellos aspectos que tienen mayor efecto sobre el problema de manera que vaya siguiendo un orden descendente. Es utilizado para determinar prioridades para ciertas actividades que impulsen el control total de la calidad. (Carro y González, 2012).

Su fundamento parte de considerar que un pequeño porcentaje de las causas, el 20%, producen la mayoría de los efectos, el 80%. Se trataría pues de identificar ese pequeño porcentaje de causas “vitales” para actuar prioritariamente sobre él. (Domenech, J. M.).

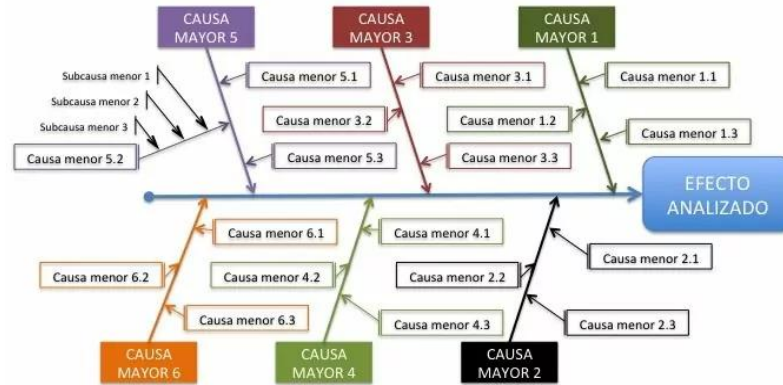
2.2.8. Diagrama Causa-Efecto

Diagrama causa-efecto también llamado diagrama Ishikawa, fue desarrollado por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio para el año de 1943 de ahí su nombre. Es una gráfica que permite a los integrantes de un equipo clasificar, categorizar y evaluar los posibles motivos de un resultado o efecto. (Pérez, 2015). Por medio de este diagrama se representan varias causas que pueden estar contribuyendo a un problema.

Por otra parte, un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido (Zapata y Villegas, citado por Romero y Diaz, 2010).

Figura 4.

Representación gráfica del diagrama Causa-Efecto.



Nota. Tomado de CEOLEVEL. (2015). *¿Qué es el diagrama Ishikawa y para qué sirve?*

<https://www.ceolevel.com/>

2.2.9. Modelo de Excelencia EFQM

A finales de los años ochenta, la Comisión Europea impulsó la creación de una organización sin fines de lucro llamada European Foundation for Quality Management (EFQM), cuyo objetivo era reinterpretar la teoría de la TQM con el propósito de que pudiese ser implementada en todo tipo de organizaciones. Como resultado se creó una nueva herramienta la cual busca una mejora continua dentro de las organizaciones siguiendo los principios de Gestión de la Calidad Total (TQM). Por medio del modelo EFQM de excelencia las organizaciones tienen la capacidad de realizar una autoevaluación para medir las fortalezas y áreas de mejora dentro de todos sus procesos. El término "excelencia" se utiliza porque el modelo se centra en lo que una organización hace, o podría hacer, para proporcionar un servicio o producto de excelente calidad a sus clientes o usuarios. De igual manera el modelo se enfoca en el logro de estándares de excelencia a través de los principios de liderazgo y la formulación de políticas y estrategias,

buscando el aumento en la calidad, la adecuada dirección de recursos y orientando todos los procesos de la empresa hacia el cliente.

Para el desarrollo del diagnóstico, se decide utilizar el modelo EFQM de 2013. Esto debido a que, cuando comenzó el proyecto, el nuevo modelo 2020 aún estaba emergiendo y las organizaciones se encontraban en un proceso de transición. La versión anterior, por otro lado, estaba bien establecida tanto para organizaciones como para instituciones, y hubo claros ejemplos de su implementación exitosa.

Figura 5.

Los 9 pilares del modelo EFQM.

Tipos de criterios	Criterio	Definición
Criterios agentes	Criterio 1. Liderazgo	Cómo los directivos y mandos intermedios desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, implicándose personalmente para conseguir que el sistema de gestión de la organización se desarrolle e implante
	Criterio 2. Política y estrategia	Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por planes, objetivos, metas y procesos relevantes
	Criterio 3. Personas	Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a escala individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su estrategia y del funcionamiento eficaz de sus procesos
	Criterio 4. Alianzas y recursos	Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos
	Criterio 5. Procesos	Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés
Criterios resultados	Criterio 6. Resultados en clientes	Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos
	Criterio 7. Resultados en personas	Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran
	Criterio 8. Resultados en la sociedad	Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad
	Criterio 9. Resultados clave	Qué logros está alcanzando la organización en relación con el rendimiento planificado

Nota. Tomado de Martínez, B. (2008) Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)?. *An Pediatr Contin*, 6(5), p. 313-18.

2.2.10. House Organ

El House Organ es lo que de otro modo podríamos llamar una revista o un periódico de la empresa. Su propósito es actualizar oficialmente a los interesados sobre todas las novedades de la empresa. Sirve para evitar que los stakeholders se enteren primero de fuentes no oficiales y, sobre todo, al menos en la era predigital, para promover los valores y la cultura de la empresa. No es una herramienta de promoción, al menos no directamente, pero puede servir para profundizar y reflexionar sobre los temas. Es por eso que es más probable que sea producido por el departamento de recursos humanos o comunicaciones que por el departamento de marketing.

3. Metodología

- Etapa 1: Diagnóstico del estado actual de la empresa y sus procesos

El proceso de realizar un diagnóstico adecuado dentro de una empresa es vital para conocer su estructura, funcionamiento, fortalezas y debilidades a las que se están incurriendo. Una analogía que comparte la importancia de realizar un diagnóstico adecuado es cuando un paciente asiste al médico quien por medio de preguntas, antecedentes, exámenes y conocimiento emite un diagnóstico el cual debe ser preciso para poder tratar la enfermedad de la mejor manera. Para este proyecto en particular fue necesario realizar un diagnóstico de tipo analítico descriptivo cuyo objetivo fue describir la situación actual de la empresa por medio del análisis de datos históricos, información proporcionada por la compañía, entrevistas semiestructuradas y un cuestionario basado en el modelo EFQM.

Para realizar el diagnóstico se aplicaron distintas técnicas e instrumentos de recolección de información capaces de recopilar los datos necesarios para realizar un análisis a profundidad. A continuación, se presentan las siete fases dentro de la etapa de diagnóstico.

Fase 1: Se efectuó una visita presencial a las instalaciones de la empresa Central Motor S.A.S con el fin de caracterizar y definir los distintos departamentos y su composición, y de igual manera se tener una visión general de sus principales problemáticas. Igualmente, con esta visita se generó un primer contacto con los empleados de la empresa.

Fase 2: Se realizó una revisión documental de datos e información cualitativa y cuantitativa proporcionados por la empresa, con el propósito de conocer sus principales procesos y procedimientos, al igual que los indicadores que miden la gestión.

Fase 3: Se aplicó una entrevista a la gerente de Central Motor S.A.S orientada por un instrumento de autoevaluación basado en el modelo EFQM de excelencia para conocer a profundidad detalles del funcionamiento de la empresa y recopilar información para la construcción de la matriz DOFA.

Fase 4: Se elaboró un análisis PCI y POAM cuyo objetivo fue recoger información para la construcción de la matriz DOFA, que permitió realizar el análisis de la situación actual de la empresa.

Fase 5: Se realizó una entrevista semiestructurada a los líderes del departamento administrativo, más específicamente a los líderes del área de Calidad, Sistemas y Contabilidad, con el fin de caracterizar las áreas que manejan y las principales problemáticas que las afectan.

Fase 6: Se consolidó y se analizó la información obtenida en las entrevistas aplicadas a los líderes de las tres áreas involucradas en el departamento administrativo, con el fin de identificar fortalezas y problemáticas de cada una de las áreas.

Fase 7: Luego de conocer la problemática de cada área dentro del departamento administrativo, se procedió a determinar las causas raíz de las problemáticas identificadas por medio de un diagrama causa y efecto, esto con el fin de caracterizar las problemáticas existentes.

- Etapa 2: Formulación de propuestas de mejora

Luego de ejecutar el diagnóstico se continuó con el planteamiento de propuestas de mejora para la solución de las problemáticas identificadas en la etapa anterior. Cabe resaltar que una propuesta de mejora se aplicó a más de una problemática. A continuación, se presentan las fases de la formulación de las propuestas de mejora.

Fase 1: Luego de identificar a plenitud las problemáticas existentes, se llevó a cabo una lluvia de ideas con la gerente y los líderes de cada área, con el objetivo de obtener posibles soluciones a las problemáticas identificadas.

Fase 2: Se elaboraron las propuestas para contribuir a la solución de las problemáticas que se presentaron en el área estudiada. Una de las propuestas planteadas contribuyó al mejoramiento de varias problemáticas encontradas.

- Etapa 3: Implementación de propuestas aprobadas y creación de indicadores de seguimiento

Fase 1: Se realizó una reunión en conjunto con la gerencia y el tutor asignado a fin de presentar las propuestas planteadas para ser aprobadas.

Fase 2: Se elaboró una hoja de ruta con el objetivo de organizar las acciones a seguir para la implementación de las propuestas aprobadas. En esta hoja se hizo una descripción minuciosa del paso a paso de cómo se desarrolló la implementación de las propuestas.

Fase 3: Se implementaron las acciones de mejora propuestas en el plan de mejoramiento.

Fase 4: Se elaboró un sistema de indicadores que permitió evaluar el desempeño de los procesos administrativos intervenidos.

- Etapa 4: Socialización de los resultados de forma virtual

El objetivo de esta última etapa fue presentar a los empleados involucrados durante el proceso, los resultados que se alcanzaron con el plan de mejoramiento. Esta etapa fue fundamental para que los empleados conocieran las mejoras que se hicieron a los distintos procesos y procedimientos con el fin de que se apropien de ellas y las pongan en práctica constantemente.

Fase 1: Se elaboró un programa de socialización virtual cuyo objetivo fue dar a conocer a los empleados involucrados las mejoras implementadas dentro de la empresa.

Fase 2: Se compartió con los empleados por medio de la plataforma Zoom las mejoras implementadas para que tuvieran conocimiento de ellas y así puedan hacer uso constante de las mismas.

4. Diagnóstico

Con el fin de conocer la situación actual de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa Central Motor S.A.S e identificar procesos susceptibles de mejora se elaboró un diagnóstico como se muestra en la figura 4.

Figura 6.

Metodología del Diagnóstico.

FASE	DESIGNACIÓN	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS
FASE 1.	Contacto Inicial.	Visita a la Empresa a fin de conocer las áreas y procesos llevados a cabo.	Grabadora de audio, Agenda de apuntes.
FASE 2.	Revisión Documental.	Revisión de documentos proporcionados por la empresa tales como registros, informes, entre otros, que proporcionen datos cuantitativos y cualitativos de la empresa en general y de sus procesos.	Google drive, Correo Electronico.
FASE 3.	Conocimiento General.	Aplicación de entrevista a gerente de Central Motor S.A.S orientada por un instrumento de autoevaluación basado en el modelo EFQM de excelencia para conocer detalles del funcionamiento de la empresa	Cuestionario Modelo EFQM.
FASE 4.	Evaluación de Condiciones Generales.	Análisis PCI y POAM con el fin de construir la matriz DOFA que permita consolidar el análisis de la situación actual de la empresa	PCI, POAM, Matriz DOFA
FASE 5.	Conocimiento de Procesos.	Aplicación de entrevista semi-estructurada al personal involucrado en los procesos del departamento administrativo.	Formato Entrevista Semi-Estructurada.
FASE 6.	Consolidación y Analisis de Información.	Consolidación y análisis de la información obtenida en las entrevistas aplicadas al personal involucrado en los procesos del departamento administrativo, con el fin de identificar funciones y problemáticas de cada area.	Google drive, Grabaciones.
FASE 7.	Identificación de Problemáticas y Causas.	Causas raíz de las problemáticas identificadas en el departamento administrativo por medio de un diagrama causa y efecto.	Diagrama Causa y Efecto.

4.1. Fase 1. Contacto Inicial

Con el fin de identificar las problemáticas existentes en Central Motor S.A.S., fue necesario realizar un diagnóstico inicial para detectar las principales falencias del Departamento administrativo y así poder proponer un plan de mejoramiento. El primer paso dentro de este diagnóstico fue la visita presencial a las instalaciones de la empresa Central Motor S.A.S, ubicada en la carrera 27 con calle 56 de la ciudad de Bucaramanga. Se inició la visita con la líder de calidad quien presentó las características principales de la empresa como la visión, misión, objeto social,

servicios ofrecidos, áreas que componen la empresa, las diferentes marcas que hacen parte de la compañía, y por último mencionó algunas dificultades a las que se están enfrentando actualmente.

Luego de la charla se procedió a un recorrido por las instalaciones de la empresa, empezando por el departamento comercial donde se observó las distintas vitrinas de las cuatro marcas que componen a Central Motor S.A.S como son: Hyundai, Kia, Citroën y Suzuki. Se pudo observar que cada marca cuenta con su propio espacio y sus propios vendedores, de igual manera la líder de calidad hizo énfasis en que cada marca maneja sus propios procesos de venta de vehículos nuevos.

Después del departamento comercial se pasó al departamento administrativo compuesta por las áreas de Calidad, Logística, Sistemas, Gerencia y Contabilidad, esta última subdividida en cartera, caja y tesorería. Es importante resaltar que el departamento administrativo es uno solo y no está dividido por marcas, es por esto que tanto los procesos como procedimientos dentro del departamento no se encuentran atados a ninguna especificación de la marca, sino que busca siempre una mejora continua como un conglomerado.

Terminada la visita al departamento administrativo, se procedió al departamento de postventa en el que se prestan distintos servicios enfocados en el mantenimiento y reparación de los vehículos. En este departamento los procesos y procedimientos dependen de las especificaciones que tiene cada marca para sus vehículos. Dentro del departamento de postventa se encuentra la sección de colisiones la cual está ubicada en el cuarto piso y se encarga de diagnosticar, evaluar y reparar vehículos que se hayan visto involucrados en accidentes automovilísticos. También se encuentra el área de mantenimiento y reparaciones cuyo objetivo es mantener los vehículos en óptimas condiciones dando como prioridad la seguridad de sus clientes.

Por último, se encuentra la sección de repuestos la cual trabaja de la mano con las dos áreas mencionadas anteriormente y de igual manera vender autopartes a los clientes que las requieran.

Por medio de este primer acercamiento se pudo caracterizar y definir los distintos departamentos, como están compuestos y la interacción que existe entre ellos. De igual manera se tuvo una percepción de las principales problemáticas y se generó un primer contacto con los empleados de la empresa.

Por medio del análisis de las distintas técnicas y herramientas de recolección de información como lo fueron las entrevistas semiestructuradas, el cuestionario auto evaluativo basado en el modelo EFQM, la revisión documental cualitativa y cuantitativa, y la visita presencial a las instalaciones de la empresa, fue posible identificar los principales obstáculos a los que se enfrenta actualmente Central Motor S.A.S. Como problemática principal y de la cual se ramifican las demás es la inexactitud por parte del personal en la ejecución de ciertas actividades operativas. Debido a esto surgen distintas problemáticas más pequeñas que al igual tienen un impacto negativo sobre la empresa. Entre estas se encuentran; insuficiente información sobre el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio del concesionario, falta de estandarización y consistencia en la ejecución de los procesos, demoras y reprocesos en las actividades previstas para la recolección de documentación requerida en el proceso de compra, y por último deficiente flujo de la información entre empleados y las áreas. Debido a estas problemáticas se vio en la necesidad de desarrollar e implementar un plan de mejora capaz de mitigar o disminuir el impacto que estas problemáticas tiene sobre la empresa, buscando que por medio de ideas y estrategias innovadoras se logre que la empresa pueda cumplir los sus objetivos generales propuestos.

4.2. Fase 2. Revisión documental

En esta fase se realizó una revisión de la documentación proporcionada por la empresa. Para empezar, se obtuvo la información relacionada al plan maestro de documentos que permitió analizar detalladamente los procesos que componen el quehacer de la organización, con el fin de realizar una caracterización de su forma de operación, y conocer de manera general el estado actual de la empresa. En la lectura y análisis de la información se encontró un archivo de los procesos con las siguientes denominaciones:

- Auditoría
- Caja
- Calidad
- Cartera Taller
- Compras
- Contabilidad
- Gestión Documental
- Proceso de Cartera
- Sistemas
- Talento Humano
- Tesorería

Cada uno de estos procesos se encuentran registrados en el plan maestro de documentos y cuenta con objetivo, alcance, las condiciones y políticas de operación, así como los involucrados en el desarrollo de estas y una descripción de las actividades que se ejecutan con la documentación como lo son instructivos, registros y formatos asociados al desarrollo de las actividades. Toda esta información se presenta por medio de un formato estándar para cada proceso y se encuentra

organizada de manera adecuada, pero se pudo determinar que requieren actualizaciones puesto que la última actualización registrada es del año 2015 y en gran parte los procesos no solo se han modificado parcialmente, sino que cuentan con nuevos procedimientos para realizar sus operaciones.

Por otro lado, se realizó la revisión de algunas métricas. En primer lugar, se analizaron las cifras de participación en el mercado de las marcas que se comercializan en Central Motor S.A.S, en el cual se relacionan las ventas mensuales comparadas a nivel nacional y local, por medio de las cifras del runt generales del país y las cifras del runt a nivel nacional por marca. Con esta información se obtiene el porcentaje de participación de las marcas que comercializan con respecto al país; asimismo cuentan con los datos del runt por ciudad de cada marca, con los que se calcula el porcentaje de participación de la marca en la ciudad con respecto al país; y finalmente con las cifras del runt de la empresa se calcula el porcentaje de participación que esta tiene comparándola a nivel nacional y local.

Figura 7.

Participación de mercado – HYUNDAI.

	Abril					Mayo					Acumulado					
	Total	Automóviles	Suv	Taxis	Comercial	Total	Automóviles	Suv	Taxis	Comercial	Total	Automóviles	Suv	Taxis	Comercial	Total
RUNT País Mes	19.033	5.617	5.662	355	3.082	14.716	38.869	34.513	1.858	15.680	90.720					
RUNT Hyundai País Mes	616	185	125	81	15	406	1.018	806	407	63	2.292					
% Part. Hyundai Vs País																
RUNT Mes (O/N)	3,2%	3,3%	2,2%	22,8%	0,5%	2,8%	2,6%	2,3%	24,5%	0,4%	2,5%					
RUNT Ciudad Mes	694	209	143	7	177	536	1.517	879	27	788	3.211					
% Part. Ciudad vs País Mes (O/N)	3,6%	3,7%	2,5%	2,0%	5,7%	3,6%	3,9%	2,5%	1,6%	5,0%	3,5%					
RUNT CM Mes	32	7	4	1	0	12	50	26	13	0	89					
% Part. CM vs Ciudad Mes	4,6%	3,3%	2,8%	14,3%	0,0%	2,2%	3,3%	3,0%	48,1%	0,0%	2,8%					
% CM VS Hyundai País																
RUNT Mes	5,2%	3,8%	3,2%	1,2%	0,0%	3,0%	4,9%	3,2%	3,2%	0,0%	3,9%					

Nota. Tomado de Central Motor S.A.S.

La información que se presenta en la figura es un buen punto de partida para ser analizados por la dirección ya que estas cifras le permiten a la empresa observar sus niveles de ventas e identificar si están relacionados a alguna tendencia del mercado que esté afectando a la empresa, además al situarse en un periodo exacto y realizar comparaciones en el tiempo es posible que se identifiquen áreas de oportunidad con el propósito de establecer estrategias. En general con esta información Central Motor S.A.S conoce qué tan competitivo se posiciona en la industria y es tomado como referencia para realizar planes estratégicos conforme a los movimientos del mercado.

Por último, se observaron indicadores correspondientes a seguridad y salud en el trabajo, cuentan con índices de siniestralidad, con el que verifican la accidentalidad presentada en la empresa y las características que rodean los hechos como severidad, mortalidad y frecuencia.

Figura 8.

Indicadores de siniestralidad.



Nota. Tomado de Central Motor S.A.S.

Estos indicadores corresponden un punto de partida para evaluar los peligros y riesgos a los que se encuentra expuesto su personal y le sirven a la empresa para mantener un diagnóstico actualizado de la situación a partir del cual puedan establecer políticas y planes de acción que ayuden a mejorar las condiciones laborales, reducir los índices de siniestralidad y por ende disminuir el ausentismo, lo que se traduce en tiempo productivo para la empresa.

4.3. Fase 3. Conocimiento General

Luego de tener un primer contacto con los empleados de la empresa y de haber analizado la información cualitativa y cuantitativa, se procedió a aplicar una entrevista auto evaluativa a la gerente de Central Motor S.A.S. con el propósito de recolectar información desde el punto de vista de la persona que mayor conocimiento tiene sobre la empresa en general. El instrumento que se usó para recolectar la información fue un cuestionario de autoevaluación basado en el modelo europeo de la excelencia EFQM, el cual fue extraído de una adaptación que se hizo para Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria, de la Universitat Politècnica de Catalunya. La estructura del cuestionario está dividida en nueve pilares fundamentales, en lo que se encuentran: Política y Estrategia, Personas, Recursos y Alianzas, Liderazgo, Procesos, Resultado en los clientes, Resultados en las personas, Resultados en la sociedad y por último Resultados globales. Por medio de una escala, a través del cuestionario se logró cuantificar el desempeño que tuvo la empresa frente a los nueve pilares. A continuación, se presenta una descripción breve de cada pilar, el análisis de las respuestas y el puntaje obtenido del cuestionario autoevaluativo. El cuestionario que se usó puede verse en el APÉNDICE 1.

- *Pilar 1: Política y Estrategia*

La estrategia organizacional son los procedimientos que se llevan a cabo con el fin de alcanzar una meta y direccionar la toma de decisiones y la forma de actuar en determinadas situaciones o circunstancias. Según la Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas, la Estrategia en una organización debe estar enfocada en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno y en el rendimiento de la organización y sus capacidades. De igual manera, considera que, la estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan ...se comunican, implantan y supervisan” (p,21). Cuando se tiene clara la estrategia, la organización tiene claro hacia dónde va y lo que debe hacer para alcanzarlo.

Al analizar el pilar uno del cuestionario aplicado a la gerente de Central Motor S.A.S, se observó que la misión y la visión se encuentran un poco desalineadas con las políticas y estrategias que implementan en la empresa. Esto ocurre ya que gran parte de los empleados no tienen presente el contenido de ninguna de las dos y enfocan sus esfuerzos a realizar las labores cotidianas. De igual manera, tanto la misión como visión se encuentran desactualizadas desde el año 2015. Por otra parte, las políticas y estrategias no reflejan con claridad los requerimientos de los clientes, ya que la empresa no cuenta con sus propios medios de recolección de satisfacción del cliente, sino que las marcas son las encargadas de realizar estas encuestas y solo comparte alguna información con la empresa. Al realizar el análisis cuantitativo se pudo observar que el cumplimiento de este pilar es del 43% lo que indica que la empresa debería enfocar sus esfuerzos en gestionar y ejecutar políticas y estrategias adecuadas, capaces de tener un impacto positivo medible dentro de la empresa.

- Pilar 2: Personas

Según la Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas, “Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad” (p. 24). De igual manera, reconocen el esfuerzo que realizan las personas lo que conlleva a que ellas se motiven, se comprometan y pongan al servicio de la organización su conocimiento y experiencia lográndose así un beneficio mutuo. Cuando las personas cuentan con la organización, la organización puede contar con las personas para conseguir lo que se propone.

Al analizar el pilar dos se observó que los trabajadores se enfrentan a algunos inconvenientes dentro de la empresa. En primer lugar, la empresa no cuenta con un área de talento humano que se encargue de seleccionar y contratar el personal, por lo que la responsabilidad recae sobre los líderes de cada área. Estos se encargan de abrir la vacante dependiendo de las necesidades de su área, luego reciben las hojas de vida de los postulados y por último se encargan de escoger a la persona que consideren más apropiada. El segundo inconveniente es la falta de canales de comunicación entre la junta directiva y sus empleados. En donde la opinión de los empleados con respecto a mejoras propuestas no tiene relevancia a la hora de la junta tomar decisiones, esto lleva a un distanciamiento y una sensación de frustración por parte de los trabajadores. Sin embargo, existen algunos aspectos a favor que buscan el bienestar de las personas, como lo son la implementación de bonos e incentivos de la empresa hacia sus trabajadores. De igual manera la empresa trabaja de la mano con otras organizaciones para implementar un programa de seguridad y salud en el trabajo adecuado, siempre teniendo como

prioridad el bienestar de sus trabajadores. Por último, el porcentaje obtenido en este pilar es del 60% lo que indica que no es una debilidad grave, pero que se debe seguir trabajando por mejorarla.

- Pilar 3: Recursos y Alianzas

En una organización planificar y gestionar los recursos internos y las alianzas externas es fundamental para lograr la excelencia. La Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas propone las siguientes estrategias relacionadas con este pilar: Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible, Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido, Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales, Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia, Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. Realizar un buen trabajo en la consecución de recursos y alianzas permite alcanzar la excelencia en la organización. Por tal motivo, en el cuestionario aplicado a la gerente de la compañía, se buscó identificar si la organización utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.

En cuanto al pilar de recursos y alianzas Central Motor se ve favorecida, por una parte, cuenta con empresas locales aliadas las cuales gestionan y ejecutan distintos procesos fundamentales para el desarrollo de actividades cotidianas, entre estas se encuentran: Banco Finandina el cual da apoyo a los procesos financieros, Grupo Ilustración, el cual presta el servicio de mercadeo y publicidad a lo hora de promocionar un vehículo, y la empresa Oxy Ley los cuales por circunstancias actuales de COVID-19 prestan el servicio de desinfección de las instalaciones. En cuanto a los recursos usados la empresa lleva un seguimiento minucioso de lo que se gasta y cuánto se gasta, esto con el fin de optimizar los recursos y no incurrir en gastos innecesarios. El

uso de estos recursos se puede ver reflejado en la nueva sede de la empresa la cual está localizada en la carrera 27 con 56 de Bucaramanga y fue inaugurada recientemente. Por último, el puntaje que obtuvo la empresa frente a este pilar es del 75% indicando que es una fortaleza la cual es de vital importancia dentro de los procesos de la empresa.

- Pilar 4: Liderazgo

De acuerdo con la Escuela Europea de Excelencia (2015), el liderazgo es la capacidad que tiene un individuo de influir en otras personas con el propósito de alcanzar un fin o un objetivo propuesto. En una organización, los líderes se caracterizan por ser modelo de principios y valores de tal manera que inspiran confianza, son flexibles y actúan de manera oportuna para alcanzar el éxito en la organización. (Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas). En el cuestionario aplicado a la gerente de la empresa Central Motor S.A.S, se describe que el liderazgo se puede apreciar cuando los directivos de la organización se comprometen con la mejora continua y la calidad en los diferentes procesos.

En cuanto a liderazgo según la gerente de la empresa, Central Motor cuenta con excelentes líderes que sin importar su nivel de estudio entienden la importancia de buscar siempre el bienestar de sus trabajadores. Para los líderes, es muy importante la mejora continua, sin embargo, se carece de trabajo en equipo y de entender que es necesario trabajar como un conglomerado para poder implementar procesos que funcionen como un sistema. En cuanto a la puntuación de este pilar la empresa obtuvo un 95% lo que indica que sus líderes están comprometidos con los trabajadores buscando su mejora continua, lo anterior se percibe como una gran fortaleza para la compañía.

- Pilar 5: Procesos

Los procesos que son fundamentales en una compañía de acuerdo con el modelo EFQM, son aquellos que dan servicio, ofrecen valor a los clientes y apoyan la estrategia de la organización. Estos procesos se diseñan y gestionan para optimizar el valor para los grupos de interés, se promocionan y se ponen en el mercado eficazmente y se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. Teniendo en cuenta lo anterior, la encuesta aplicada a la gerente de Central Motor S.A buscó identificar si la organización tiene bien estructurada su actividad y si sus principales procesos han sido analizados y mejorados.

Luego de analizar los datos obtenidos se observó que este es uno de los pilares en los que se presenta más dificultad. Una de estas dificultades es que el sistema de gestión de calidad no está basado en ningún sistema normativo de gestión como lo es la ISO 9001. Por esta razón los procesos y procedimientos de la empresa no tienen una guía de cómo deben ser elaborados y documentados, lo que ocasiona una desmejora generalizada y la carencia de un punto de referencia que ayude a una mejora constante. Por otra parte, los empleados de la empresa no tienen el hábito ni la capacitación para documentar los procesos y procedimientos en los que se ven involucrados, por lo que en gran parte de las actividades que desarrollan la hacen basándose en su propia experiencia. Esta falta de estandarización de los procesos ocasiona que no se tengan parámetros capaces de medir el grado de eficacia de sus actividades que, a su vez, limita a la empresa a actuar con soluciones puntuales sin analizar la complejidad de sus problemáticas. Por último, el puntaje obtenido en este pilar fue de 39%, siendo uno de los más críticos entre los nueve pilares.

- Pilar 6: Resultados en los clientes

Según expertos, una empresa que no conoce a su cliente es una empresa destinada a desaparecer. Dugla da Silva (2020) en el artículo ¿Es la opinión del cliente la clave del éxito?

Menciona cuatro razones por la cual la opinión del cliente es fundamental para el éxito de cualquier empresa: identificar las tendencias y comportamientos, conocer qué motiva al cliente a comprar, ofrecer una mejor experiencia y tener oportunidades de mejora continua. Es así que las empresas deben plantear sus estrategias y objetivos basados en las preferencias de sus clientes y no en buscar ganancias a corto plazo.

En cuanto a este pilar la empresa carece de una conexión directa con el cliente, ya que no cuenta con herramientas ni métodos propios de evaluación de la satisfacción del cliente. Los encargados de aplicar las encuestas son cada una de las marcas por separado, las cuales contactan al cliente para aplicar distintos cuestionarios y obtener la información. El inconveniente que se presenta con este método es que Central Motor no cuenta con información de primera mano sobre sus clientes, sino que depende de lo que las marcas les compartan. De igual manera, no posee un sistema básico de indicadores que mida la satisfacción del cliente, lo que ocasiona una falta de información útil a la hora de tomar decisiones. Debido a lo anterior, la empresa no compara sus indicadores con los de la competencia lo que ocasiona que no tengan un punto de referencia en cuanto a su desempeño. Un punto para resaltar es que de los pocos indicadores que tiene la empresa han tenido un crecimiento positivo en los últimos años, lo que podría indicar que las acciones que se están tomando frente al cliente han sido satisfactorias. Por último, el puntaje obtenido en este pilar es de 52% indicando que es una debilidad controlable, sin embargo, sería bueno que la empresa desarrollara un método propio de medir la satisfacción del cliente.

- **Pilar 7: Resultado en las personas**

Cualquier líder sabe intuitivamente lo importante que es escuchar la opinión de sus trabajadores, esta es la base de la confianza, el respeto y compromiso que conforman las relaciones

exitosas. Sin embargo, existen organizaciones cuyos objetivos se enfocan en generar ingresos sin importar las problemáticas a la que se enfrentan sus trabajadores. Muchas veces los empleados conocen la solución a los principales problemas dentro de una compañía, pero al no ser escuchados se pierde la oportunidad de tomar mejores decisiones.

En este pilar, el modelo evalúa la capacidad que tiene la directiva y los líderes de escuchar a sus empleados y tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones. En Central Motor existen pocas encuestas sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, y el estilo de dirección entre otros aspectos; de igual manera estas encuestas se aplican muy esporádicamente y sin consistencia; así mismo, la poca información que se obtiene no es utilizada de manera efectiva en la construcción de estrategias enfocadas en el bienestar de los empleados. Igualmente, se tienen pocos indicadores relacionados con el grado de satisfacción y motivación del personal, el absentismo, retrasos, bajas por enfermedad, entre otros lo que ocasiona una desconexión entre la realidad que enfrentan los empleados día a día y la noción que tiene la junta directiva. Por último, el puntaje que se obtuvo en este pilar es del 40% de cumplimiento, lo que evidencia que es necesario aplicar varias mejoras en este campo.

- Pilar 8: Resultado en la sociedad

Según la guía de responsabilidad social ISO 26000 se define como responsabilidad social “al compromiso de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible incluyendo salud y bienestar de la sociedad.” Es por esto que es de gran importancia que las empresas trabajen de la mano con las comunidades que los rodean, ya que estos se pueden ver afectados directa o indirectamente por las acciones que tome la

compañía buscando beneficio propio. En el modelo aplicado el pilar evalúa si la empresa conoce la opinión de la sociedad que la rodea.

Este es el pilar con mayor desatención por parte de la empresa, donde no se cuenta con estrategias de responsabilidad social que busquen el bienestar de las comunidades que se ven afectadas por las actividades de la empresa. No se conoce su opinión ni existen canales de comunicación que faciliten a la sociedad presentar su punto de vista a la empresa. En este pilar la empresa obtuvo un puntaje de 25% lo que indica una cifra preocupante y que se debe tener en cuenta cuando se planifiquen nuevos objetivos y estrategias.

- Pilar 9: Resultados Globales

Por último, se encuentra el pilar de resultados globales que se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones de alcanzar los resultados que se han propuesto si practican una cultura de mejora continua. Estas dos ideas planteadas por el modelo son de vital importancia para el correcto desarrollo de una empresa que busca una excelente calidad y excelencia dentro de todos sus procesos.

Pese a algunas falacias que se reflejaron en los 8 pilares presentados anteriormente, la empresa consigue en su mayoría alcanzar los objetivos que se propone. Sin embargo, esto no indica que sus procesos sean eficaces ni que se cuente con un sistema de gestión y de indicadores útiles para la toma de decisiones. Otra falencia que se presenta con frecuencia es que ninguna métrica propia es comparada con respecto a la de sus competidores lo que genera una desinformación frente al crecimiento real de la empresa que no se encuentra a la par con las demás. Por último, la empresa obtuvo un puntaje de 50% en este pilar, que indica que se pueden mejorar

varios aspectos relacionados con procesos de soporte que aumenten la eficacia de los procesos y a su vez el desempeño de la compañía.

4.4. Fase 4. Evaluación de Condiciones Generales

Después de recolectar información a través de la observación en visitas a las instalaciones, revisión documental y entrevista con la gerencia, se realizó un análisis de factores internos y externos con el propósito de obtener un diagnóstico general con las condiciones actuales de la empresa, por medio del análisis del perfil de capacidad interna (PCI), y el perfil de oportunidades y amenazas de medio (POAM) y finalmente con la consolidación de la información obtenida a través de la matriz DOFA. Esta evaluación se llevó a cabo en conjunto con la tutora y líder de calidad quien cuenta con el conocimiento de la empresa en general, por medio de dos entrevistas virtuales, usando como herramienta tablas de registro previamente estructuradas para valorar características de la empresa como fortaleza o debilidad, el efecto que tiene sobre la empresa (sea Alto, Medio o Bajo) y el impacto que tiene (bajo el mismo criterio de valoración; Alto, Medio o Bajo).

4.4.1. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Para el desarrollo del PCI se examinaron 5 categorías: Capacidad directiva, competitiva, tecnológica, financiera y de talento humano, para cada uno de los criterios se plantearon ciertas características para ser evaluadas según los rangos ya mencionados.

4.4.1.1 Análisis de resultados en Capacidad Directiva. En esta categoría se evaluó lo que corresponde a la aplicación del proceso administrativo, teniendo en cuenta la planeación, organización, dirección y control.

Figura 9.

Análisis de resultados en Capacidad interna – PCI

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa. Responsabilidad social		x							x
Uso de planes estrategicos y analisis estrategico						x			x
Evaluación y pronostio del medio					x				x
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	x								x
Flexibilidad de la estructura organizacional		x							x
Comunicación y control gerencial	x								x
Agresividad para enfrentar la competencia				x					x
Sistemas de control		x							x
Sistemas de toma de decisiones		x							x
Sistemas de coordinación		x							x
Evaluacion de la gestión					x				x

Algunos de los rasgos destacados en Central Motor S.A.S. fueron el control de la dirección y adaptación de la empresa, dos aspectos que van de la mano y que a su vez van ligados a la toma de decisiones que aseguran el actuar de una forma coordinada y en constante actualización para garantizar el cumplimiento de las metas de la organización.

Como debilidades se destacan factores externos como la competencia y el análisis del medio, dos características que no son de especial atención para la empresa y por lo tanto corresponden a una debilidad de alto impacto; así mismo, su planificación estratégica también se identificó como una debilidad pues, su misión, visión y objetivos no han sido modificados desde

Al observar la tabla es evidente el alto impacto que tiene este criterio para la empresa y a su vez se puede distinguir que las características presentadas suponen en su mayoría una fortaleza, en las que se destacan: su portafolio de productos, la participación en el mercado y las ventajas que pueden aprovechar de este; rasgos que los representan ya que cuentan con el apoyo y reconocimiento que tienen las marcas que comercializan en el mundo, por lo que se les facilita disponer de información acerca del perfil de sus clientes, y a su vez manejar un portafolio de productos con operaciones estrictas y normas de venta que brinden calidad y respaldo al cliente.

Por otro lado, se pudo determinar que su debilidad se encuentra en la administración del cliente ya que no tienen mecanismos para evaluar la satisfacción de los clientes, la cual contribuiría con la administración y la mejora del negocio.

4.4.1.3 Análisis de resultados en Capacidad Talento Humano. Respecto a su talento humano se valoraron tres criterios; la dirección, capacitación y motivación de sus empleados.

Figura 11.

Análisis de resultados en Capacidad Talento Humano

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel academico del talento			x						x
Experiencia tecnica	x								x
Rotación		x							x
Ausentismo					x			x	
Pertenencia		x							x
Motivación		x							x
Indices de remuneración		x							x
Accidentalidad		x							x

Los factores evaluados constituyen en mayor parte una fortaleza para la empresa destacando la experiencia de su personal pues reconocen que a la hora de contratar este el atributo que principalmente se tiene en cuenta incluso por encima de la formación que el personal pueda tener. Por otro lado, debido a la situación actual por la que está atravesando la sociedad en general con la pandemia, que entre otras cosas a nivel empresarial ha tenido principal influencia en el capital humano y la ejecución de las actividades, el ausentismo ha aumentado y es un rasgo que actualmente impacta de forma negativa la productividad, rentabilidad y el clima laboral de la empresa de manera que las cargas de trabajo aumentan al igual que se incrementan los costos laborales para la empresa.

De manera general 8 de 9 aspectos analizados corresponden a una fortaleza para la empresa, evidencia de procesos desarrollados de una manera adecuada conforme a las necesidades de la empresa a pesar de no contar con un departamento encargado del talento humano.

4.4.1.4 Análisis de resultados en Capacidad Tecnológica. En lo que refiere a su capacidad tecnológica, se buscó conocer acerca de los procesos de producción, calidad e investigación y desarrollo.

Figura 12.*Análisis de resultados en Capacidad Tecnológica.*

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación		x							x
Efectividad de la producción y programas de entrega	x								x
Valor agregado al producto		x						x	
Economía de escala		x							x
Nivel tecnológico	x								x
Nivel de coordinación e integración con otras áreas							x		x

En términos generales es una capacidad de impacto medio que en los aspectos evaluados representa una fortaleza para la empresa resaltando su nivel tecnológico y su efectividad en la producción y programas de entrega, características que suponen una consecución idónea de metas y objetivos fijados por el área encargada, desde otro punto de vista se localizó su eslabón más débil en el nivel de integración con otras áreas, factor que viene dado por la dificultad de efectuar un cambio en los modelos que el personal conoce y está habituado a emplear.

A grandes rasgos es una capacidad que internamente se encuentra gestionada de manera adecuada por lo que representa un punto fuerte para la empresa con potencial y desafíos que se pueden abordar para lograr avances en la consecución de las actividades que involucren procesos en toda la empresa.

4.4.1.5 Análisis de resultados en Capacidad Financiera. En cuanto a su capacidad financiera los criterios presentados fueron enfocados a observar el desempeño del área por medio de ciertos indicadores y habilidades.

Figura 13.

Análisis de resultados en Capacidad Financiera.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiera		x					x		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		x							x
Rentabilidad, retorno de inversión	x						x		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		x							x
Habilidad para competir con precios			x						x
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda		x							x
Estabilidad de costos	x						x		

A partir de la tabla se puede observar que 5 de los 7 aspectos evaluados se catalogaron como fortaleza de alto y medio impacto para la empresa, donde se destacaron la rentabilidad y el retorno de inversión, dos indicadores que permiten evaluar el rendimiento de la empresa además de ayudar a tomar medidas de corrección o continuar con lo que se viene haciendo, dependiendo de si los resultados son o no positivos.

De manera general se evidenció que la situación financiera de la empresa se encuentra en un estado óptimo, con indicadores que arrojaron cifras positivas, lo que indicó un manejo adecuado de sus actividades.

Posterior a la aplicación del perfil de capacidad interna se seleccionaron las fortalezas y debilidades que fueron catalogadas como altas y medias, con las cuales se construyó la matriz DOFA.

4.4.2. Perfil de Oportunidad y Amenazas del Medio (POAM)

Para el análisis POAM se estudió el medio en el que la empresa se desenvuelve y el impacto que este tiene sobre el negocio, clasificando ciertos factores como oportunidades y amenazas. En

este caso los factores evaluados son: el factor económico, social, político, tecnológico, geográfico y competitivo.

4.4.2.1 Factor Económico. Para evaluar el factor económico se tuvo en cuenta ciertos indicadores y comportamientos del sector y de acuerdo a estos se determinó el nivel de impacto que tienen sobre la empresa.

Figura 14.

POAM - Factor Económico

FACTOR ECONOMICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acuerdo de libre comercio		x							x
Reforma laboral		x							x
Inestabilidad del sector					x				x
Creación de nuevos impuestos	x								x
Apertura económica		x							x
Política fiscal	x								x
Tasa de interés				x					x

Para este factor se señalaron como principales oportunidades, la creación de nuevos impuestos y la política fiscal, debido a que estas directrices influyen directamente sobre el sector controlando gastos e ingresos e incidiendo en el mercado.

Como principal amenaza en primer lugar se distinguió la inestabilidad del sector pues esto implica retrasos en los procesos y la necesidad de desarrollar mecanismos que minimicen los efectos dañinos; así mismo en segundo lugar los cambios en las tasas de interés se presentaron como una amenaza pues un aumento en este indicador puede producir alza de los costos en general y por ende una menor rentabilidad.

En general es un factor de gran influencia en la empresa donde se debe prestar especial atención a la actividad del sector para gestionar una correcta toma de decisiones empresariales.

4.4.2.2 Factor Político. En aspectos políticos se relacionan las leyes y reglamentaciones gubernamentales que puedan ayudar o perjudicar el desarrollo de los objetivos empresariales.

Figura 15.

POAM - Factor Político.

FACTOR POLITICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Política de seguridad			x						x
Política del país		x						x	
Política de apoyo a las pymes	x							x	
Renovación clase dirigente		x							x

De los resultados presentados en la tabla, 4 de los 4 aspectos mencionados corresponden a fortalezas para la empresa resaltando la importancia estratégica de los proyectos de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, pues son ayudas que potencian sus capacidades y brindan herramientas de apoyo.

Central Motor S.A.S. tiene claro que las acciones políticas tienen una gran influencia sobre las decisiones, acciones y el rumbo que pueda tomar la empresa así mismo según los criterios mencionados en la tabla definen estos cambios que puedan surgir en las políticas del país como medio de oportunidad para la consecución de sus objetivos, ya que, hasta el momento las intervenciones y reglamentaciones políticas han influenciado positivamente.

4.4.2.3 Factor Social. El factor social hace referencia a las condiciones, características e indicadores que describen y afectan el modo de vivir de las personas.

Figura 16.

POAM - Factor Social.

FACTOR SOCIAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reforma al sistema de seguridad social		x							x
Incremento en el índice de delincuencia					x		x		
Política salarial		x					x		
Inversión en seguridad		x							x
Incremento de migrantes a las principales ciudades		x							x

En las fortalezas que se destacan, se encuentra la política salarial donde en la empresa manifiestan tener una política bien estructurada con una distribución adecuada y equilibrada de los salarios de su personal. Como principal amenaza indicaron el aumento en la delincuencia, pues esto afecta la empresa no solamente en situaciones de hurto directo sino también la seguridad de sus empleados y clientes en el sector.

En Central Motor S.A.S. El factor social mostró en su mayoría aspectos positivos donde 6 de 7 características evaluadas se presentaron como oportunidades, lo que representó un campo de acción en pro de lograr un beneficio mayor para la empresa.

4.4.2.4 Factor Tecnológico. En cuanto a su factor tecnológico se buscó con estas características evaluar el desarrollo en la empresa y la posición del área encargada frente a aspectos tecnológicos.

Figura 17.

POAM - Factor Tecnológico.

FACTOR TECNOLÓGICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Desarrollo de internet y comercio electrónico		x							x
Automatización de procesos como medio para optimizar el tiempo	x								x
Facilidad de acceso a la tecnología		x						x	
Resistencia a cambios tecnológicos					x				x
Globalización de la información	x								x

A partir de esta información se pudieron observar aspectos que evidenciaron una alta capacidad de implementación y uso de tecnologías aplicadas a los procesos lo que se reconoció como aspectos positivos; pero, a su vez se detectó una amenaza de gran influencia como fue la resistencia a cambios tecnológicos a raíz del talento humano de la empresa, y esto dificulta el ajuste a la implementación de cambios que se requieran.

En general es un factor con amplias oportunidades; pero a su vez puede convertirse en una amenaza para la empresa puesto que los avances en la tecnología provocan cambios en la manera de llevar a cabo los procesos, y por esto la empresa debe estar en la capacidad de responder rápidamente a estos cambios.

4.4.2.5 Factor Competitivo. En el factor competitivo se encuentra lo relacionado con el mercado y los cambios que pueden surgir en él.

Figura 18.

POAM - Factor Competitivo.

FACTOR COMPETITIVO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alianzas estrategicas		x					x		
Nuevos competidores		x						x	
Desarrollo del sector automotriz	x						x		
automotriz		x						x	

La empresa se encuentra situada en una posición favorable donde las nuevas alianzas, el desarrollo y la inversión en el sector dan paso a una oportunidad de crecimiento y mejora, los nuevos competidores es el aspecto que representa un riesgo para ellos ya que actualmente no cuentan con ningún competidor de alto impacto y no tienen estrategias enfocadas a la competencia lo que puede convertirse en una gran amenaza.

4.4.2.6 Factor Geográfico. Lo que se deseaba evaluar en el factor geográfico fueron las condiciones y características físicas que describen sus instalaciones.

Figura 19.

POAM - Factor Geográfico.

FACTOR GEOGRAFICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Transporte aereo y terrestre		x					x		
Calidad de las vias		x						x	
Condiciones climaticas y ambientales		x					x		

Para este factor se encontraron ciertos aspectos positivos iniciando con sus instalaciones ya que se encuentran ubicadas en una posición estratégica para su quehacer, permitiéndole el acceso a ciertas condiciones de comercio, clima y calidad en las vías, además que la disposición del espacio se ha aprovechado con el fin de conseguir fácil acceso a las instalaciones. En conjunto las características geográficas que fueron tenidas en cuenta para este análisis representan una oportunidad para la empresa.

Finalmente, a partir de los análisis presentados en el perfil de oportunidades y amenazas del medio, se identifican los aspectos catalogados como oportunidades y amenazas altas y medias, en base a esta información se construye la matriz DOFA.

Tabla 2.

Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reconocida imagen corporativa. Eficaz velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. Eficiente sistema de control gerencial y toma de decisiones. Alta participación en el mercado. Bajos costos en actividades de distribución y ventas. Ventajas derivadas de la fortaleza de sus proveedores. Amplio portafolio de productos Estructura robusta de los servicios posventa. Personal con alta experiencia técnica, sentido de pertenencia y motivación lo que genera baja rotación de personal. Satisfacción del personal con las estrategias de remuneración adicional. Bajos índices de accidentalidad Adecuado nivel tecnológico. Fácil acceso a capital cuando lo requiera y disponibilidad de fondos internos. Adecuado uso de capacidad de endeudamiento. Alta rentabilidad.	Evaluación y pronóstico del medio. Baja agresividad para enfrentar a la competencia. No disponen de métodos o herramientas que evalúen su gestión. Administración del cliente. Ausentismo derivado por la crisis de la pandemia. Bajo nivel de coordinación e integración tecnológica con otras áreas. No cuentan con sistema de gestión de calidad. Falta de estandarización de procesos y procedimientos en las diferentes áreas. No contar con un mecanismo de recolección de quejas y reclamos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Ventajas tributarias originadas en tratados de libre comercio. Reforma laboral con legislaciones favorables. Estabilización de fluctuaciones económicas derivada de una adecuada adecuada Política fiscal. Apertura económica. Política de apoyo a pymes. Renovación clase dirigente. Paz social. Inversión en seguridad. Automatización de procesos como medio para optimizar el tiempo. Facilidad de acceso a la tecnología. Globalización de la información. Alianzas estratégicas. Desarrollo del sector automotriz.</p>	<p>Inestabilidad del sector. Alzas en las tasas de interés. Incremento en el índice de delincuencia. Resistencia a cambios tecnológicos por parte de su personal, en el uso de nuevas tecnologías. Nuevos competidores para su mercado. Variación en el precio del dólar. Bloqueos en las vías nacionales.</p>

4.5. Fase 5. Entrevista a líderes de área

Con el propósito de conocer a profundidad las principales problemáticas a las que se enfrentan cada área dentro del departamento administrativo, se decidió implementar un instrumento de recolección de información en formato de entrevista semiestructurada. Según Díaz-Bravo et al (2013) la entrevista semiestructurada se caracteriza por que “presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (p.1).

Las entrevistas se realizaron el 4 de junio de 2021 en las instalaciones de Central Motor S.A.S., y previo a esta actividad se hizo una reunión con los líderes de cada área explicándoles la dinámica de estas entrevistas; y luego, se pasó a la sala de juntas con cada líder para evitar que los demás no tuvieran conocimiento de las preguntas a realizar. Las entrevistas tuvieron una duración

promedio de 13 minutos y fueron grabadas en forma de audio. El formato de la entrevista semiestructurada se encuentra en el APÉNDICE 2.

4.6. Fase 6. Análisis de entrevistas

4.6.1. Consolidación y análisis de la información

Con ayuda del formato diseñado para la entrevista, y de las grabaciones en audio, se registraron los aspectos más relevantes de cada entrevista y posteriormente, se analizaron las entrevistas realizadas a los líderes de las áreas de Calidad, Contabilidad y Sistemas. Los resultados obtenidos sirvieron para describir el propósito de cada área e identificar las problemáticas que se abordó en el plan de mejoramiento.

4.6.1.1 Área de Calidad. El propósito del área de calidad en la empresa Central Motor S.A.S es actualizar y modificar los procedimientos existentes y crear nuevos procedimientos a partir de la normatividad aplicable a sistemas de gestión de calidad. Algunos de los procesos que se llevan a cabo son la documentación de todos los procedimientos y formatos de todas las áreas de la compañía, al igual que el manejo de los registros solicitados por la gerencia. Uno de los objetivos de esta área es la estandarización de los procesos con el fin de evitar errores en la información que en ocasiones lleva a la insatisfacción del cliente.

A continuación, se presentan las problemáticas más recurrentes en el área de calidad:

Baja participación de los líderes de las diferentes áreas lo que conlleva a dificultades en la actualización y documentación de los procesos y procedimientos de las diferentes áreas de la empresa.

Poca importancia por parte de los empleados hacia el mejoramiento de la calidad debido al desconocimiento de los beneficios que trae la implementación de los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2015.

Desconocimiento de la norma de calidad vigente por parte del líder del área.

Falta de organización de las diferentes actividades que se llevan a cabo en el área, es decir, carencia de un cronograma donde se evidencien las metas, actividades programadas con sus respectivos responsables.

Carencia de un sistema de calidad organizado y articulado en el área, solo existen algunos procedimientos que permiten la solución inmediata de las dificultades, cada área crea sus propios formatos para la sistematización de los procedimientos y se empieza a implementar en las demás áreas sin ser validados por expertos.

No existe una estrategia que mida los resultados de los procesos del área.

Aunque existen encuestas de satisfacción del cliente estas son aplicadas por las marcas mas no por Central Motor lo que ocasiona que la información sea de selectiva y de segunda mano.

4.6.1.2 Área de Contabilidad. El propósito del área contable en la empresa Central Motor S.A.S es registrar cualquier hecho económico o financiero que tome lugar dentro de la compañía. De igual manera se lleva un control y revisión constante de todos los movimientos de dinero tanto de entrada como salida, con el fin de tener todo en orden y poder cumplir con las obligaciones financieras y fiscales. Los registros de los movimientos se hacen diariamente y de manera meticulosa para no incurrir en errores que pueden ser sancionados por la superintendencia financiera y/o la DIAN. El área contable se encuentra subdividida en las siguientes secciones:

Facturación, Cartera, Causación de Costos y Gastos, Tesorería y Nómina. Las principales problemáticas a las que se están viendo enfrentados dentro de esta área son:

- Falta de personal en el área por lo que algunos empleados tienen una sobrecarga de trabajo y debido a la pandemia no se ha podido contratar nuevo personal.
- Las normas tributarias son muy cambiantes por lo que es necesario que el personal esté en constante capacitación de los cambios a los que incurre la norma.
- En el cobro a los clientes no existe un mecanismo de seguimiento que actualice constantemente las fechas cuando los clientes hacen sus pagos.
- En el proceso de compra de vehículos la documentación se maneja de forma física, por tanto, cuando falta un documento, esto impide que el proceso continúe

4.6.1.3 Área de Sistemas. El propósito del área de Sistemas en la empresa Central Motor S.A.S es mantener los sistemas informáticos de la empresa funcionando correctamente, realizando mantenimientos preventivos de acuerdo con el plan de mantenimientos; brindar ayuda a los usuarios en el manejo de las herramientas informáticas, aprovechar todos los recursos y tecnologías vigentes con el fin mantener y mejorar los procesos de la empresa. Los principales procesos que toman lugar dentro de esta área son: mantenimiento de los sistemas informáticos de la empresa, control de costos y gastos relacionados con tecnología, y mantener el sistema ERP actualizado y operando para no detener los procesos dentro de la empresa.

A continuación, se presentan las problemáticas más recurrentes en el área de sistemas:

Actualmente el área no tiene procesos definidos en el actual sistema de gestión, solo se encuentran establecidos por la experiencia del líder de área y su auxiliar.

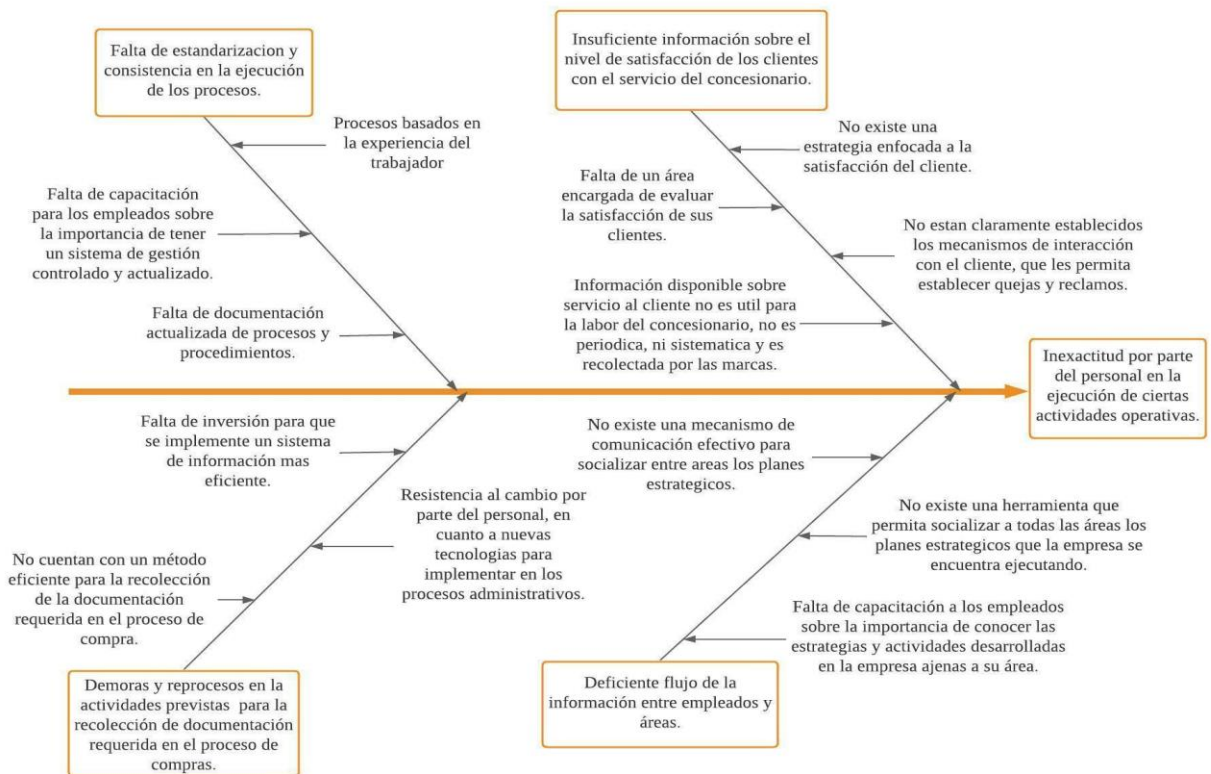
Existen algunos paradigmas de los trabajadores frente al uso de los distintos sistemas de información.

4.7. Fase 7. Causas de problemáticas identificadas

El problema identificado fue la inexactitud por parte de los trabajadores en la ejecución de ciertas actividades operativas de la empresa, a continuación, se procede a definir las posibles causas que pueden generar dicho problema mediante el Diagrama Ishikawa.

Figura 20.

Diagrama Ishikawa



5. Formulación e implementación de las propuestas de mejora

Los procesos administrativos de la empresa Central Motor S.A.S se encuentran integrados por dos tipos, procesos estratégicos y de apoyo, liderados por la gerente general quien es la encargada del direccionamiento estratégico de la empresa, dirige y controla el cumplimiento de los objetivos organizacionales en todos los departamentos, además los denominados procesos de apoyo, los que soportan el área administrativa y donde se encuentran las operaciones de compra, servicio al cliente, gestión humana, gestión de recursos físicos y mercadeo y publicidad.

Para la identificación y abreviación de los procesos críticos de la empresa se tuvo en cuenta la experiencia del personal y el método de la espina de pescado. Este último implementado ya que permite visualizar en una sola figura todas las causas asociadas a una disfunción y sus posibles relaciones y permite analizar el encadenamiento de los acontecimientos. (Kume 1985). A partir del cual se detectaron cuatro oportunidades de mejora, en distintos procesos del área administrativa.

Para buscar una posible solución a las problemáticas en primer lugar se llevó a cabo una reunión con los jefes de las áreas del proceso afectado, en este caso, Sistemas, Calidad, Cartera y la Gerente General, en este encuentro se presentó el diagnóstico llevado a cabo para dar cumplimiento al primer objetivo haciendo énfasis en las problemáticas halladas y por medio de una lluvia de ideas se plantearon posibles soluciones. Por otra parte, se contó con la opinión del personal que compone el área administrativa haciendo uso de una herramienta virtual denominada “Padlet” donde cada miembro de la empresa apoyó en la generación de ideas por medio de comentarios.

Tabla 3.

Propuestas de mejora

PROBLEMA A ABORDAR	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS O HERRAMIENTAS	RESULTADOS ESPERADOS
<i>Falta de estandarización y consistencia en la ejecución de los procesos en el área.</i>	Revisar, priorizar y actualizar la información documentada en especial procedimientos para los procesos llevados a cabo del área administrativa.	Autores del proyecto	Entrevistas, correos electrónicos, información y documentación del área.	Información documentada actualizada, procedimientos documentados, formatos, guías e instructivos actualizados.
<i>Demoras y reprocesos en las actividades previstas para la recolección de documentación requerida en el proceso comercial.</i>	Diseñar un formulario virtual por medio de la herramienta formularios de google que permite la recolección de documentación e información necesaria para el proceso comercial en la compra de vehículos y establecer un plan piloto del uso de esta herramienta.	Jefe del área de sistemas	Formulario google, y dispositivos electrónicos.	Agilidad en los trámites del proceso comercial en la compra de vehículos.
<i>Deficiente flujo de la información entre empleados y áreas.</i>	Diseñar y socializar una revista corporativa que permita dar a conocer información relevante hacia el personal en general.	Autores del proyecto, Jefe del área de calidad	Recursos tecnológicos, dispositivos electrónicos, plataformas web, revistas físicas y recursos económicos.	Mejora en la comunicación y conocimiento general de las estrategias o retos temporales de la organización
<i>Insuficiente información sobre el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio del concesionario.</i>	Implementar un modelo de encuesta de satisfacción teniendo en cuenta las necesidades de información que requiere el concesionario.	Jefe del área de calidad	Formulario google, correo electrónico, aplicaciones, y dispositivos electrónicos.	Mayor conocimiento de sus clientes y respuesta óptima a las necesidades identificadas.

Finalmente, esta fase se llevó a cabo en dos etapas, la primera, dando paso a la formulación de las propuestas y la segunda su implementación, en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y apoyados por el personal, se diseñaron las propuestas de mejora culminando de esta manera la etapa 1, estas propuestas fueron compartidas con la gerencia para su posterior aprobación mostradas en el siguiente cuadro:

Tabla 4.

Propuestas Rechazadas

PROBLEMA A ABORDAR	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA	DECISIÓN	RAZÓN DE RECHAZO
<i>Demoras y reprocesos en las actividades previstas para la recolección de documentación requerida en el proceso comercial.</i>	Diseñar un formulario virtual por medio de la herramienta formularios de google que permite la recolección de documentación e información necesaria para el proceso comercial en la compra de vehículos y establecer un plan piloto del uso de esta herramienta.	Rechazado	La gerencia no consideró pertinente desarrollar esta mejora basada en su conocimiento y experticia dentro de la empresa.
<i>Insuficiente información sobre el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio del concesionario.</i>	Implementar un modelo de encuesta de satisfacción teniendo en cuenta las necesidades de información que requiere el concesionario.	Rechazado	La empresa recibe información de encuestas tomadas por las marcas que comercializa directamente, por lo que no sería bueno saturar de encuestas a los clientes.

El cuadro anterior fue socializado con la gerencia y se obtuvo respuesta favorable a dos de las mejoras presentadas, en el siguiente cuadro se muestran las propuestas que fueron rechazadas y su razón de rechazo.

6. Implementación de las propuestas presentadas

Una vez diseñado el plan de mejoramiento se inició con su implementación, para esto se tomó acción en las dos mejoras que fueron aprobadas por la gerente y los líderes de la empresa. La primera acción fue un boletín informativo (house organ) el cual iba dirigido a fortalecer la comunicación que existe entre los líderes, la gerente y demás colaboradores dentro de la compañía. La segunda acción consistió en la actualización y creación de los distintos tipos de documentos necesarios para el buen funcionamiento administrativo de Central Motor; entre estos documentos se encuentran procesos, procedimientos, guías y formatos, elementos fundamentales en plan maestro de documentos.

6.1. Propuesta 1: Boletín Informativo

Dentro de una compañía el proceso de comunicación entre los distintos miembros que la conforman es fundamental para la resolución de problemas, el mejoramiento en la efectividad de los procesos y la buena relación entre los empleados. Cuando existe buena comunicación en una compañía los colaboradores tienen más información para hacer un trabajo efectivo, se sienten más involucrados y se genera mayor cultura organizacional. De igual manera, la comunicación efectiva favorece la capacidad de respuesta a cualquier requerimiento, lo que permite la agilidad en los procesos.

A través del diagnóstico elaborado anteriormente a Central Motor, se evidencio falta de información de los empleados sobre las novedades adelantadas en las distintas áreas de la empresa. Lo anterior ocasiona lentitud e ineficacia a la hora de llevar a cabo los procesos administrativos repercutiendo en la satisfacción del cliente. De igual manera, se constató que la comunicación

entre áreas se llevaba a cabo principalmente por medio de un grupo de WhatsApp. De acuerdo con el líder de calidad los empleados no muestran interés por leer lo que allí se publica desencadenando en muchas ocasiones falta de conocimiento de la información relevante para el desempeño en sus labores. Lo descrito anteriormente, permitió corroborar que en la empresa no existía una herramienta de comunicación que además de brindar la información y las novedades, generará interés entre los miembros de la compañía. Por esta razón, se decidió elaborar un boletín informativo que satisficiera estas necesidades ya que esta herramienta permite fortalecer la comunicación entre los colaboradores y los líderes de la compañía, además de proveer información actualizada sobre el desempeño de la empresa, las nuevas tecnologías, los nuevos productos y servicios al igual que los eventos para los trabajadores y todo lo relacionado con los proveedores.

Una de las principales características que se tuvo en cuenta para la elaboración del boletín informativo para Central Motor fue que este generará interés en los lectores de tal manera que ellos se sintieran atraídos por la información presentada. Teniendo en cuenta el propósito anterior, se utilizó como principal estrategia resaltar el trabajo de los empleados al igual que hacer reconocimiento de su labor no solamente con palabras sino con imágenes y fotografías. Además, el boletín fue elaborado en papel tipo revista (propalcote) llamativo, resistente, brillante y que resalta los colores, lo que da una sensación de calidad. Este boletín se puede observar en el Apéndice 3.

6.1.1. Etapas para el diseño del boletín

La elaboración del boletín se llevó a cabo en los siguientes pasos:

- Se indagó sobre la elaboración de un boletín y se buscaron ejemplos de boletines de otras compañías.

- Se generó un borrador con la posible información a incluir en el boletín
- Se socializó el borrador con la líder de calidad, se generó una lluvia de ideas y se llegó a un acuerdo sobre la información a incluir dentro del boletín
- Se seleccionó el tema de la primera edición el cual se enfocó en la navidad y en la celebración de los 25 años de Central Motor
- Se produjo el primer ejemplar y se envió a la líder de calidad para su aprobación
- Finalmente se imprimieron las copias para los empleados

6.1.2. Estructura del boletín

El boletín consta de 16 páginas llamativas a los ojos de los lectores. Su estructura está compuesta de la siguiente manera:

- Portada: tiene un diseño navideño y el logo de los 25 años de la compañía, al igual que las 5 marcas que conforman la empresa.
- Propósito: Aquí se presenta una breve descripción de la razón por la cual se elaboró el boletín.
- Páginas 1 y 2: Historia de Central Motor desde sus inicios en 1992 hasta la actualidad.
- Página 3: Misión y Visión de la empresa y la importancia que estas tienen dentro de una compañía.
- Página 4: descripción de las actividades que se llevaron a cabo en el mes anterior relacionadas al bienestar de los empleados.
- Página 5: descripción de la capacitación que se ofreció a los colaboradores sobre el manejo de residuos sólidos.

- Página 6: logo de los 25 años y reconocimiento a los trabajadores por su gran labor durante este tiempo.
- Páginas 7, 8 y 9: homenaje a las personas que cumplen 25 años haciendo parte de Central Motor.
- Página 10: en esta página se informa a los empleados sobre las novedades que se presentaron en el último mes en la empresa.
- Página 11: Aquí se presentan algunas actividades de pasatiempo que generan entretenimiento a los lectores.
- Páginas 12 y 13: mensaje de navidad y fotografías de las decoraciones navideñas realizadas por los empleados de cada área.
- Contraportada: logo de Central Motor y código QR para versión digital.

6.2. Propuesta 2: Actualización y elaboración de información documentada para el departamento administrativo.

La estandarización de los procesos en una organización trae grandes beneficios como la reducción en los costos operacionales, el aumento en la productividad, el mejoramiento en la calidad del servicio al cliente y la eliminación de la improvisación. Parte de la estandarización en los procesos requiere de documentación clara y eficaz. Es así, que cuando una organización quiere certificarse en la norma ISO 9001, uno de los principales requisitos es tener un sistema de gestión de calidad documentado para una fácil interpretación y evidencia.

De acuerdo con los datos obtenidos en el diagnóstico inicial, se pudo evidenciar que en Central Motor S.A.S. gran parte de los procesos del departamento administrativo no contaban con

documentos estandarizados tales como procedimientos, guías o formatos. Así mismo, los documentos existentes se encontraban desactualizados. Esta situación conllevaba a falta de estandarización y de consistencia en los procesos, ya que buena parte de la información era manejada de manera individual por cada trabajador, es decir, se encontraba en la mente de cada uno de ellos. Esto se pudo corroborar durante la Pandemia del Covid 19, en la que, al ausentarse algunos trabajadores de la empresa de forma temporal, no se contaba con documentos de referencia en donde se pudiera consultar algún tipo de procedimiento, guía o formato.

Debido a lo anterior, fue necesario elaborar la documentación de soporte requerida para estandarizar los procesos y además actualizar los existentes con el propósito de fortalecer el plan maestro de documentos.

6.2.1. Etapas de la Elaboración y actualización de los documentos

- Etapa 1: Estado del arte a partir del plan maestro de documentos.

En esta etapa se llevó a cabo una revisión del plan maestro de documentos actual y se verificó que procedimientos, guías y formatos se encontraban en cada área. Para esto, se hizo una reunión con la líder de calidad quien compartió la base de datos donde se encontraba este plan maestro. Una vez hecha la revisión, se pudo evidenciar que gran parte de los documentos existentes se encontraban desactualizados desde el año 2015. De igual manera, se pudo corroborar que en algunas áreas se carecía de documentos.

- Etapa 2: Identificación de las actividades que los colaboradores del departamento Administrativo realizan para llevar a cabo los procesos.

Luego de identificar los documentos faltantes y desactualizados, se hizo un encuentro con cada colaborador del departamento Administrativo. En esta reunión los trabajadores enumeraron y describieron las actividades que realizan durante el año. De esta manera se pudo elaborar un documento de Excel donde quedó registrada esta información útil a la hora de identificar las actividades que componen los procedimientos, guías y formatos. El documento de Excel muestra las distintas actividades a las que incurren los colaboradores durante el año, ya sea que su frecuencia fuese diaria, semanal, mensual u ocasional. Estas actividades son las que componen los procedimientos, guías y formatos los cuales en ocasiones van interconectados con otras actividades de una o más áreas dentro de la empresa.

- Etapa 3: Criterios para la selección de los documentos a elaborar

Al finalizar los encuentros con cada uno de los colaboradores del área administrativa, se pudo evidenciar la complejidad y la magnitud del número de documentos faltantes dentro del plan maestro de documentos. Es por esto, que se decide elaborar unos criterios de selección los cuales permiten filtrar los procesos, guías y formatos que sean vitales para el desarrollo de los procesos corporativos de la empresa. La razón principal por la cual se crean estos criterios de selección es la gran cantidad de documentos que necesitan ser elaborados y actualizados, los cuales tomaría mucho tiempo en elaborar y sería muy complejo realizarlo en el tiempo establecido en el cronograma. Los tres criterios que se usaron para depurar los documentos que eran de mayor importancia fueron:

Áreas Involucradas en el documento: Hace referencia al número de áreas dentro del departamento administrativo en las cuales el documento tiene influencia. Entre mayor sea el número de áreas involucradas, mayor puntaje tendrá dentro del criterio de selección.

Número de personas que intervienen en el documento: Hace referencia al número de personas que realizan por lo menos una actividad dentro del documento. Estas personas pueden ser de la misma área o de áreas diferentes. Entre mayor sea el número de personas, mayor puntaje tendrá dentro del criterio.

Influencia del documento sobre otros: En este criterio de selección se evaluó la influencia del documento sobre la elaboración de otro u otros. Ya que, para elaborar algún documento es necesario que otro esté finalizado. Entre mayor influencia tengo el documento sobre la elaboración de otros, mayor será el puntaje dentro del criterio de selección.

La escala que se le otorgó a los tres criterios mencionados anteriormente fueron:

Bajo – 1; Medio – 2; Alto - 3

Luego de asignar una puntuación a cada criterio se procedió a sacar el promedio ponderado de cada procedimiento, guía o formato. De esta manera se obtuvo una puntuación entre 0% y 100% y se decidió que para elaborar cualquiera de estos documentos su puntuación debía estar por encima del 70%.

- Etapa 4: Elaboración de documentos seleccionados

Posteriormente a la selección de los documentos realizada de acuerdo con los criterios mencionados anteriormente, se dio inicio a la elaboración de cada documento. Antes de esto fue necesario la creación de una guía cuyo contenido describiera la forma como se debe elaborar cualquier documento, ya sea proceso, procedimiento, guía o formato. De esta manera los colaboradores de Central Motor S.A.S podrán elaborar el tipo de documento que se requiera siguiendo la ruta que allí se describe.

De acuerdo con la guía, todo tipo de documento debe contener unas directrices que generen uniformidad entre ellos, empezando por la portada en la que se menciona el tipo de documento con su respectivo responsable. Seguidamente, se crea el encabezado que debe tener cada página, el cual está compuesto por el logro de la empresa, el nombre del documento, la nomenclatura, el número de páginas, la fecha y el volumen. A continuación, es necesario enunciar el objetivo, el alcance, responsables, términos y definiciones y políticas y condiciones. Estos pasos se requieren para todo tipo de documento, ya que posteriormente varían de acuerdo con el tipo de documento que se desee realizar. Finalmente, se realiza la etapa de control de documento que está compuesta por la aprobación y emisión, divulgación e historia del documento. Toda la documentación que fue intervenida se encuentra contenida en el listado de apéndices desde el apéndice número 4 hasta el 39.

De igual manera es importante resaltar la creación del Manual DMS, el cual consiste en una serie de directrices que describen la forma como se debe ingresar la información dependiendo del módulo que se necesite, esto con el fin de que sirva como manual de referencia y aprendizaje para el desarrollo de actividades en el software corporativo. El DMS es el sistema informático usado por Central Motor para registrar, recopilar, procesar y almacenar toda la información necesaria para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Este sistema informático está dividido por una serie de módulos cuya nomenclatura es numérica y se usan dependiendo del cargo de la persona.

Luego de la creación de la guía para la elaboración y control de documentos se llevó a cabo una reunión individualizada para la elaboración conjunta de los documentos seleccionados.

- Etapa 5: Verificación y aprobación de los documentos elaborados


Al finalizar la elaboración y actualización de los documentos, se procedió a ser enviados a los responsables del documento, la líder de calidad y la gerente general para su verificación y aprobación.

- Etapa 6: Creación listado maestro de documentos e ingreso de documentación nueva y actualizada.

Por último, se creó un listado maestro de documentos (Ver Apéndice 41) en donde quedaron registrados todos los documentos nuevos, actualizados y ya existentes. Esto con el fin de llevar un control y un orden, útil a la hora de consultar o de aplicar a cualquier tipo de certificación. Todos los documentos fueron ordenados basándose en el área donde se desarrollan y el tipo de documentos al que pertenece, ya sea proceso, procedimiento, guía o formato. En el listado maestro de documentos podemos encontrar las principales características de los documentos tales como: código, nombre, área, tipo de documento, versión y última fecha de revisión. Por medio de este listado y de la carpeta donde se encuentran los documentos la líder de calidad podrá gestionar con mayor rapidez cualquier tipo de inconveniente o problemática que se presente en el desarrollo de las actividades enfocadas al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Figura 21.

Listado de documentos para consultar



LISTADO DE DOCUMENTOS

#	CODIGO	PROCEDIMIENTO	AREA	TIPO DE DOCUMENTO	VERSIÓN	ULTIMA FECHA
1	SG-AD-PR01	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA DE SISTEMAS DE GESTIÓN Y NORMAS IMPLANTADAS	AUDITORIA	PROCEDIMIENTO	V2	
2	SG-AD-PR02	PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORÍA DE PINTURA	AUDITORIA	PROCEDIMIENTO	V2	
3	SG-AD-PR03	PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORIA DE CAJA	AUDITORIA	PROCEDIMIENTO	V2	
4	SG-AD-PR04	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE PROCESOS INTERNOS DE LA COMPAÑÍA	AUDITORIA	PROCEDIMIENTO	V2	
5	SG-AD-IT01	INSTRUCTIVO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORIAS DE PROCESOS INTERNOS	AUDITORIA	INSTRUCTIVO	V1	
6	SG-CJ-PR01	PROCEDIMIENTO DE CAJA	CAJA	PROCEDIMIENTO	V1	
7	SG-CJ-PR02	PROCEDIMIENTO DE CAJA MENOR	CAJA	PROCEDIMIENTO	V1	
8	SG-CJ-IT01	INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE RECIBOS DE CAJA	CAJA	INSTRUCTIVO	V1	
9	SG-CJ-IT02	INSTRUCTIVO PARA EL REPORTE DE CONSIGNACIONES	CAJA	INSTRUCTIVO	V1	
10	SG-CJ-FR01	FORMATO ARQUEO DE CAJA MENOR	CAJA	FORMATO	V1	
11	SG-CJ-FR02	FORMATO DECLARACIÓN DE EFECTIVO CENTRALMOTOR AMERCA SAS	CAJA	FORMATO	V1	
12	SG-CJ-FR03	FORMATO DECLARACIÓN DE EFECTIVO CENTRALMOTOR SAS	CAJA	FORMATO	V1	
13	SG-CA-PR01	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	CALIDAD	PROCEDIMIENTO	V2	
14	SG-CA-PR02	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	CALIDAD	PROCEDIMIENTO	V2	
15	SG-CA-FR01	FORMATO VERIFICACIÓN PUNTOS ECOLOGICOS	CALIDAD	FORMATO	V1	
16	SG-CA-FR02	FORMATO ACTA DE ENTREGA PROCEDIMIENTOS DE LAS AREAS	CALIDAD	FORMATO	V2	
17	SG-CA-FR03	ACTA REUNIÓN	CALIDAD	FORMATO	V3	
18	SG-CA-FR04	FORMATO IDENTIFICACIÓN Y ANALISIS DE RIESGOS	CALIDAD	FORMATO	V2	

7. Indicadores de Cumplimiento

A continuación, se describen los indicadores propuestos que se consideraron óptimos para la valoración de las mejoras implementadas, estas permiten observar el progreso de acuerdo a los objetivos planteados. La aplicación de los indicadores se realizó en el mes de enero.

Por cada indicador si aplica, se establece una ficha técnica que contiene: nombre del indicador, objetivo, fórmula y su descripción, unidad de medida, frecuencia, meta y rangos de evaluación. De no usarse esta ficha técnica, se describe de acuerdo a su necesidad.

7.1. Indicador 1: Encuesta de Conocimiento

Para lograr medir el nivel de eficacia que tuvo la implementación de la mejora uno denominado “Boletín Informativo” se desarrolló un cuestionario de 5 preguntas utilizando la herramienta google forms para medir la percepción y conocimiento por parte de los empleados, de la puesta en práctica de la mejora. Se propone una escala de valoración si 3 de las 5 preguntas o

más son respondidas de manera correcta como aprobado y 2 de las 5 preguntas o menos respondidas de manera correcta como reprobado.

Tabla 5.

Encuesta de percepción y conocimiento

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN Y CONOCIMIENTO		
CON EL FIN DE DETERMINAR SI LA HERRAMIENTA TITULADA "BOLETÍN INFORMATIVO" QUE FUE DISTRIBUIDA EN LA EMPRESA PARA CONOCIMIENTO DE TODOS FUE DE UTILIDAD PARA LA FINALIDAD QUE SE TENÍA, SE CREA LA SIGUIENTE ENCUESTA.		
NOTA: ESTA ENCUESTA NO TIENE REPERCUSIÓN EN NINGUNA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA, SOLO ES CON FINES DE CONOCIMIENTO Y ES TOTALMENTE ANÓNIMA.		
¿CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN SOBRE LA REVISTA DE MANERA GENERAL?		
1. POCO SATISFECHO	2. SATISFECHO	3. MUY SATISFECHO
GRADO DE SATISFACCIÓN.		
¿DE LOS TEMAS ABORDADOS CÓMO EVALUARÍA EL NIVEL DE INTERÉS QUE LE GENERÓ LA TEMÁTICA?		
1. NADA INTERESANTE	2. INTERESANTE	3. MUY INTERESANTE
MISIÓN.		
VISIÓN.		
HISTORIA.		
ACTIVIDADES Y PROGRAMAS.		
NOVEDADES DE MARCA.		
PASATIEMPOS.		
RECONOCIMIENTOS DEL PERSONAL.		
¿QUÉ CAMBIOS SUGERIRÍA DE MANERA GENERAL?		
MARQUE EL/LOS ÍTEMS QUE SEGÚN CORRESPONDA		
DISEÑO.		
CONTENIDO.		
EXTENSIÓN.		
CLARIDAD.		
NINGUNO.		
SUGERENCIAS: _____		
¿CONSIDERA QUE HUBO UN FORTALECIMIENTO EN CUANTO A LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA A PARTIR DE LA INFORMACIÓN COMPARTIDA POR MEDIO DEL BOLETÍN?		
1. SI	2. NO	3. ME ES INDIFERENTE
SE PROFUNDIZÓ EN LA MISIÓN Y VISIÓN		
¿ESTÁ CONFORME CON LOS CONTENIDOS DE LA REVISTA?		
1. MALO	2. BUENO	3. EXCELENTE
PERCEPCIÓN GENERAL.		
CANTIDAD DE INFORMACIÓN.		

CALIDAD DE INFORMACIÓN.
CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN.

7.1.1. Análisis de resultados

Posterior a la aplicación de la encuesta en donde fueron encuestados 25 empleados pertenecientes al departamento administrativo, se obtuvieron los siguientes resultados:

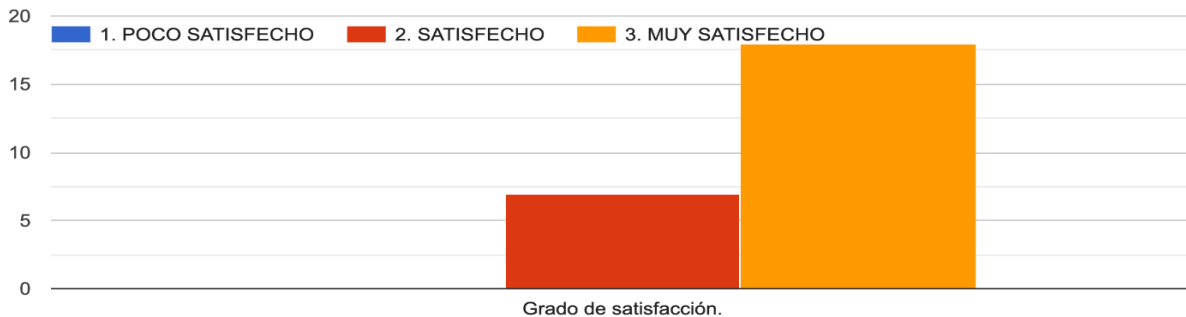
Pregunta 1

Esta pregunta se enfoca en evaluar la percepción general que las personas tuvieron hacerla del boletín, de manera que se evidenciara el punto de vista de los trabajadores pues la propuesta de creación del boletín informativo se encaminaba en mejorar esa vía de comunicación, socialización y conocimiento interno de la información corporativa.

Figura 22.

Resultados pregunta 1

1. ¿CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN SOBRE LA REVISTA DE MANERA GENERAL?



En el gráfico se puede evidenciar que el 100% de los empleados encuestados respondieron favorablemente a esta pregunta, un 72% para muy satisfecho y un 28% para satisfecho, lo indica que la herramienta fue bien valorada desde la perspectiva de los empleados.

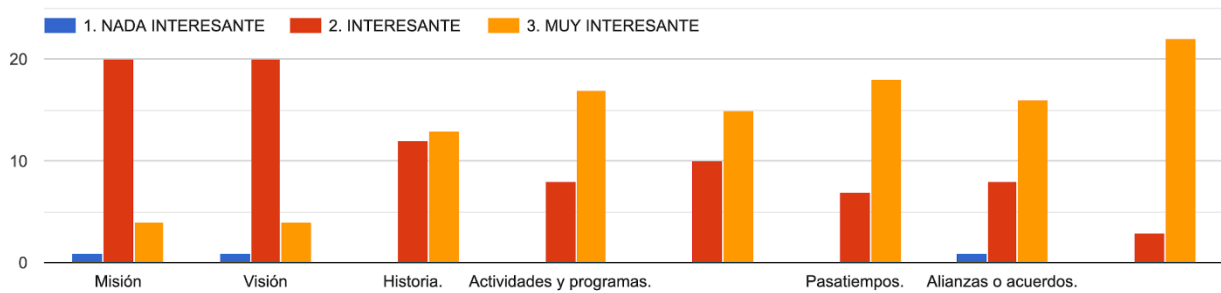
Pregunta 2

A fin de conocer el interés que los empleados pudieran tener por los temas tratados en el boletín, se estructuró la siguiente pregunta.

Figura 23.

Resultados pregunta 2

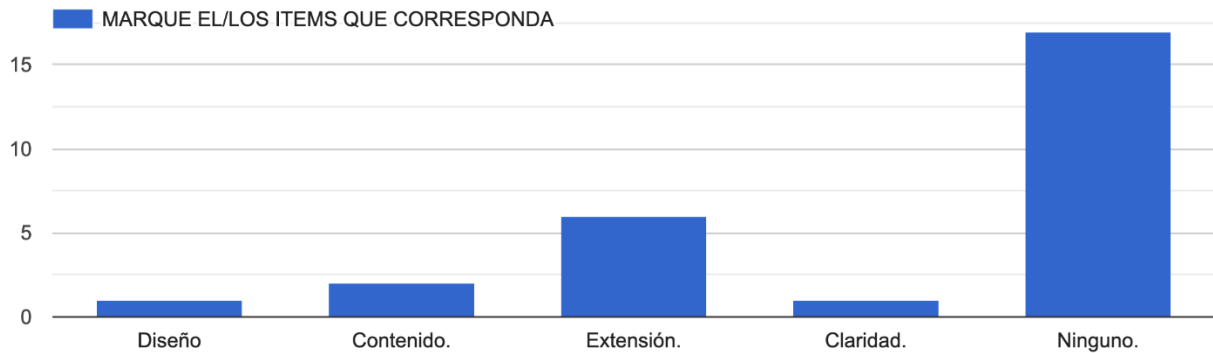
2. ¿DE LOS TEMAS ABORDADOS CÓMO EVALUARÍA EL NIVEL DE INTERÉS QUE LE GENERÓ LA TEMÁTICA?



A partir del gráfico podemos reconocer cuáles temas generan en el empleado una mayor aceptación, evidenciando una mayor inclinación por el reconocimiento del personal, pasatiempos y actividades y programas.

Pregunta 3

Con esta pregunta se buscaba obtener sugerencias acerca de las modificaciones que el personal aplicaría en el boletín.

Figura 24.*Resultados pregunta 3***3. ¿QUÉ CAMBIOS SUGERIRÍA DE MANERA GENERAL?**

El 68% de los encuestados, marcando ninguno, no modificarían el documento, es un indicador positivo que evalúa de manera acertada la estructura que se utilizó en esta herramienta, pero sin dejar de lado, posibles modificaciones que puedan ser aplicables a futuro. Para complementar esta pregunta se dejó un espacio abierto en donde el personal expresara sus opiniones, mostradas a continuación.

“Publicar los colaboradores entrantes y salientes de la empresa”

“Más fotografías del personal, más gráficos y menos texto”

“Sería bueno una sección tipo clasificados, con información que el personal también quiera compartir”

“Publicar las personas que cumplen años ese mes”

“Publicar el empleado del mes”

“Un espacio donde los empleados puedan compartir información”

Las respuestas que se obtuvieron apuntan a un objetivo claro y es la participación que el personal pueda tener dentro del boletín, un indicador favorable ya que el deseo de involucrarse ayuda al fortalecimiento de una cultura organizacional.

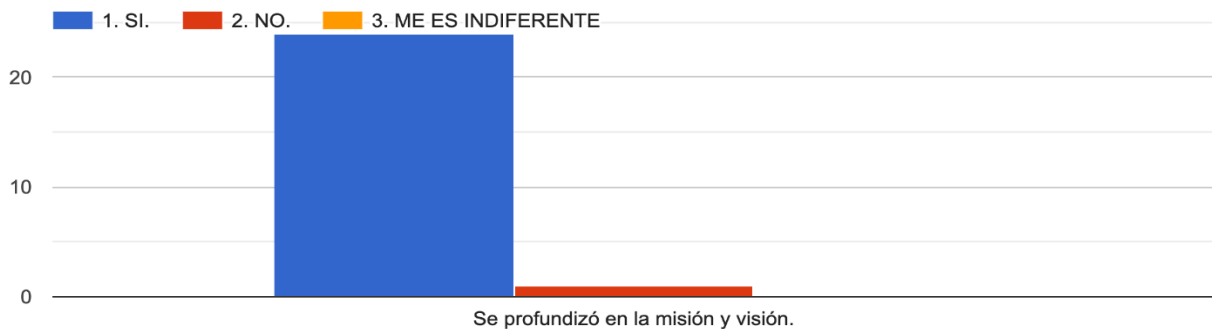
Pregunta 4

A fin de evaluar si la información socializada por medio de esta herramienta se logra profundizar ciertos temas, adquiriendo un mayor conocimiento, se establece esta pregunta.

Figura 25.

Resultados pregunta 4

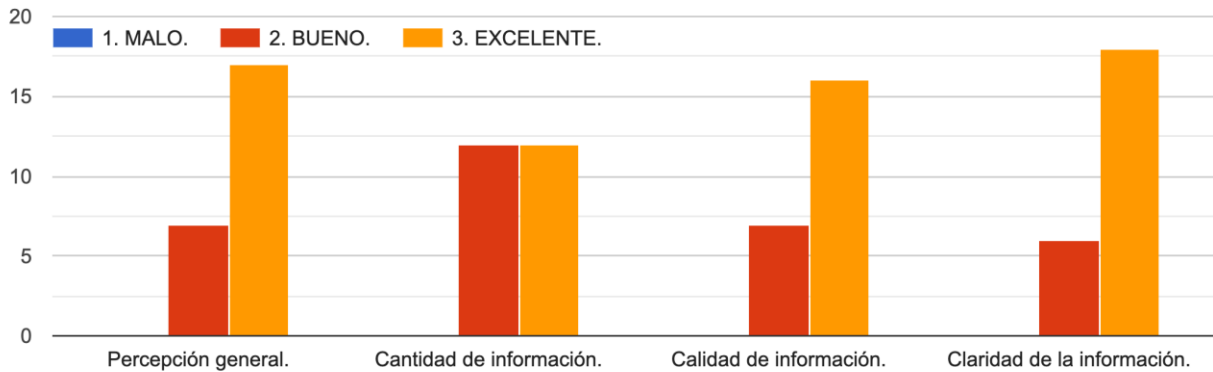
4. ¿CONSIDERA QUE HUBO UN FORTALECIMIENTO EN CUANTO A LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA A PARTIR DE LA INFORMACIÓN COMPARTIDA POR MEDIO DEL BOLETÍN?



Con un 96% de los encuestados manifestando SI para el fortalecimiento de temas corporativos a través de la revista, se obtiene un indicador favorable.

Pregunta 5

Por último, para obtener una validación por parte de los empleados sobre la estructura de la herramienta implementada “Boletín Informativo”, se planteó la siguiente pregunta:

Figura 26.*Resultados pregunta 5***5. ¿ESTÁ CONFORME CON LOS CONTENIDOS DE LA REVISTA?**

A partir del gráfico, podemos observar la aprobación que se le atribuyó a cada ítem mencionado, resaltando con un 72% la claridad de la información y 68% la percepción general con una calificación excelente, a pesar de que los resultados obtenidos son rangos positivos, fue en la cantidad de información donde se observó la variación, con un 48% valorado como excelente.

7.2. Indicador 2: Generación y Actualización de Documentos

Para realizar una medición del avance presentado a lo largo de este proyecto en cuanto a la intervención de la documentación de su sistema de gestión se establece este indicador que busca conocer el porcentaje del total de la documentación que fue generada nueva y actualizada del sistema de gestión para Central Motor S.A.S. La ficha técnica del indicador se describe a continuación, incluyendo su nombre, objetivo, fórmula, frecuencia, meta y rangos de gestión que fueron fueron propuestos a criterio personal y validados por expertos en este caso con apoyo directo en la empresa.

Figura 27.

Resultado indicador 2

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR		Generación de Documentos.			
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir el porcentaje de documentación intervenida.			
FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLE	EXPLICACIÓN DE LA VARIABLE	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	
(Documentos Modificados/ Total de Documentos)	%	Numerador	Número de documentos modificados (nuevos y actualizados)	Listado Maestro de Documentos.	
		Denominador	Número total de documentos del sistema de gestión. (número final de documentos)		
FRECUENCIA MEDICIÓN	Única medición.				
RANGO DE GESTIÓN					
META (Resultado esperado)	40%	RANGOS DE EVALUACIÓN	EXCELENTE >50%	BUENO ENTRE 15 Y 50%	MALO < 15%

Una vez estructurado el indicador, se ejecutó el cálculo a partir de la documentación generada para el sistema de gestión, cuantificando el porcentaje de documentos que fueron intervenidos y comparándolo con el total de documentos del sistema, el valor obtenido fue de un 42,16% catalogando con un rango de evaluación “BUENO” obteniendo un resultado por encima de la meta establecida.

8. Socialización

Finalizada la fase de implementación y posterior a obtener los resultados de ésta, se estableció un programa de capacitación virtual para la socialización de las mejoras implementadas dentro de la empresa Central Motor S.A.S, divididas en dos etapas; para una primera etapa se desarrolló una socialización con la tutora del proyecto y líder de calidad de la empresa, donde se presentó detalladamente desde el diagnóstico hasta la ejecución de las propuestas de mejora, en esta socialización se dieron directrices para que tanto el proceso de creación y actualización de la información documentada continuará, como el desarrollo y socialización del boletín informativo, además de la entrega de toda la documentación y herramientas de apoyo desarrollados durante el proyecto, en una segunda etapa se creó un video interactivo de socialización y capacitación para todo el personal del departamento administrativo por medio de la herramienta H5P, lo que permitió que a medida que el personal avanzará en el video se respondieron preguntas en tiempo real a manera de retroalimentación y evaluación de la información presentada.

9. Conclusiones

La realización del diagnóstico sobre el estado en el que se encontraban los procesos del departamento Administrativo de Central Motor S.A.S fue fundamental para el desarrollo de este proyecto ya que por medio de algunas herramientas como el modelo EFQM de excelencia, los análisis PCI y POAM, la matriz DOFA y entrevistas semiestructuradas se logró identificar la situación actual, carencias y necesidades de este departamento. Por medio de las herramientas mencionadas anteriormente se elaboró un diagrama de causa y efecto el cual arrojó las principales problemáticas como la falta de estandarización y consistencia en la ejecución de los procesos, y el deficiente flujo de información entre empleados y áreas, entre otros problemas. Finalmente, el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos conlleva al planteamiento de las propuestas implementadas.

La estandarización de los procesos en una organización trae grandes beneficios como la reducción de los costos operacionales, el aumento en la productividad, el mejoramiento en la calidad del servicio al cliente y la eliminación de la improvisación. Por otra parte, la comunicación entre los distintos miembros que la conforman es fundamental para la resolución de problemas, el mejoramiento en la efectividad de los procesos y la buena relación entre los empleados. Debido a la importancia que ameritan los procesos mencionados anteriormente, fue necesario recurrir al diseño de un plan de mejoramiento, a través del cual se plantearon dos estrategias para su fortalecimiento. A través de la implementación del plan de mejoramiento se pudo evidenciar la importancia del trabajo en conjunto entre los distintos entes de la compañía, se pudieron identificar fortalezas de algunos empleados que no se conocían y que son esenciales para el desarrollo de algunos procesos y se pudo concientizar a los trabajadores de los beneficios que los planes de mejoramiento traen a la empresa y a ellos mismos.

Cuando existe buena comunicación en una compañía, los colaboradores tienen más información para hacer un trabajo efectivo y se favorece la capacidad de respuesta a cualquier requerimiento llevando a agilidad en los procesos. Sin embargo, en el diagnóstico inicial realizado al departamento Administrativo, se pudo corroborar que en Central Motor S.A.S no existía una herramienta que permitiera la comunicación efectiva entre los trabajadores, lo que conllevó al diseño y elaboración de un boletín informativo (house organ). En la publicación del primer boletín se presentó la historia de Central Motor S.A.S.; se informó sobre las novedades de las marcas, las capacitaciones del mes y las actividades relacionadas al bienestar de los trabajadores; igualmente, se exaltó el trabajo de los empleados. Aunque inicialmente, se pudo percibir una buena acogida hacia este boletín, luego de su presentación, se decidió aplicar una encuesta para corroborar la percepción y el conocimiento que tenían los empleados de esta estrategia. A través del análisis de los resultados se evidenció que los empleados quedaron muy satisfechos con el boletín, enfocando su interés mayormente en el reconocimiento a las personas, los pasatiempos y las novedades presentadas. De igual manera se cumplió con el objetivo que conocieran la misión y visión de la empresa, en donde según la encuesta el 96% de las personas consideran que hubo un fortalecimiento en la difusión de estos dos conceptos. Por último, es importante resaltar que, para las próximas versiones, hay que tener en cuenta que al 25% de las personas les pareció muy extenso el boletín, tanto en número de páginas como en cantidad de texto.

Dados los resultados de aceptación y acogida del boletín, se pudo concluir que este es una herramienta útil para la comunicación entre los colaboradores de la compañía, lo que llevó a las directivas a tomar la decisión de continuar con esta estrategia una vez finalizado este proyecto.

La estandarización en los procesos en una compañía, requiere de una documentación clara y eficaz, sin embargo, a partir del diagnóstico inicial, se pudo evidenciar que en Central Motor

S.A.S. gran parte de los procesos del departamento Administrativo no contaban con documentos estandarizados tales como procedimientos, guías o formatos y los documentos existentes se encontraban desactualizados. Lo anterior conlleva a la implementación de la segunda estrategia en el plan de mejoramiento que consistió en el diseño de una guía para la elaboración y control de documentos cuyo objetivo fue dar a conocer las pautas de cómo se debe elaborar cualquier tipo de documento en Central Motor. A partir de esta guía se inició la documentación y actualización de los documentos más importantes en donde se crearon 14 y se actualizaron 20. Por último, se elaboró un listado maestro de documentos capaz de dar seguimiento a los cambios implementados.

Durante el proceso de construcción de los nuevos documentos y la actualización de los ya existentes se pudo concluir que la guía fue y será una herramienta fundamental para la estandarización de la documentación en Central Motor S.A.S., al igual que servirá como derrotero a los empleados en la construcción de nuevos documentos que se requieran en el futuro. De igual manera, el listado maestro de documentos proporcionará a la líder de calidad con una herramienta útil a la hora de dar seguimiento y control a los distintos procesos enfocados en el cumplimiento de los objetivos corporativos. Por medio de este listado se podrá consultar el nombre del documento, su código, el área a la que pertenece, el tipo de documento, la versión y por último la fecha de revisión.

10. Recomendaciones

La empresa CENTRAL MOTOR S.A.S cuenta con un gran avance en cuanto a la documentación de sus procesos, por lo que se le sugiere a la empresa que continúe la gestión ya que esto les permite contar con una ilustración de sus procesos que facilite la identificación del estado actual de los mismos y la posibilidad de buscar mejorarlos continuamente.

En cuanto al boletín informativo, fue una herramienta de comunicación que permitió socializar de una manera efectiva información relevante de la compañía para los trabajadores además de hacerlo a través de una estrategia que generará intereses en los lectores por lo que sería de gran ayuda mantener su implementación de manera que se le dé continuidad al fortalecimiento de la comunicación entre los colaboradores y los líderes de la compañía.

Gracias a la interacción y trabajo en equipo por más de un año con los colaboradores de la empresa, se pudo evidenciar fortalezas en ellos al igual que algunas falencias muy puntuales en un número reducido de personas; una de ellas fue falta de interés y entusiasmo a la hora de trabajar en equipo y de colaborar con los demás para el desarrollo de actividades relacionadas al cumplimiento de los objetivos corporativos. De igual manera se pudo observar falta de conocimiento en cuanto a la importancia de trabajar en conjunto y de entender que ellos también se beneficiarán con el mejoramiento de los procesos de la empresa. Por lo anterior, se recomienda a Central Motor ofrecer capacitaciones a sus colaboradores enfocadas en la importancia del trabajo en equipo y los beneficios que trae la mejora continua.

Por otra parte, se recomienda a la empresa continuar con la elaboración del manual DMS que permitirá a los nuevos empleados familiarizarse con el manejo de la plataforma para evitar posibles errores en el ingreso de la información en los módulos.

Referencias Bibliográficas

BELTRÁN JARAMILLO, J. (2000). *Indicadores en Gestión: Herramientas de Trabajo para Lograr la Competitividad 3R*. Editores Segunda Edición.

Carro, R, y González, D. (2012). Administración de la calidad total. Universidad Nacional del Mar de Plata. <http://nulan.mdp.edu.ar/1614/>

Da Silva, D., (2021). *Por qué la opinión de clientes es la clave del éxito: 4 razones*. Zendesk.com.mx. <https://www.zendesk.com.mx/blog/opinion-de-clientes/>

De las Políticas Públicas y la Calidad de Los Servicios-Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, A. E. de E. (s,f). *Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas*. Gob.es. https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/Methodolog-as-y-Guias/EFQM_GUIA_DE_INTERPRETACION_EFQM_2013.pdf.pdf

Díaz Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en educación médica*, 2(7), p. 162-167. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.

Domenech, J. M. (Sin Fecha). *Diagrama de Pareto*.

http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Diagrama_de_Pareto.pdf.

Consultado el 5 de julio de 2021.

Espinosa, R. (2013). La matriz de análisis DAFO (FODA).

<https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

Martínez, B. (2008) Calidad. *¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)?*. *An Pediatr Contin*, 6(5), p. 313-18.

Perez, A. (2015).. *¿Qué es el diagrama Ishikawa y para qué sirve?* *CEOLEVEL*.

<https://www.ceolevel.com/que-es-el-diagrama-ishikawa-y-para-que-sirve>

Quiroa M. (2020). *Matriz POAM*.. <https://Economipedia.com>

Romero Bermúdez, E, & Díaz Camacho, Jacqueline (2010). *El uso del diagrama causa-efecto en*

el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XL(3-

4),127-142.[fecha de Consulta 20 de Julio de 2021]. ISSN: 0185-1284.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018888005>

Serna, H. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa. Diagnostico*

Estrategico. https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.

Serrano Gómez, Lupita, & Ortiz Pimiento, Néstor Raúl (2012). *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño*. *Estudios Gerenciales*, 28(125), p. 13-22. ISSN: 0123-5923. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226279002>