

Universidad Internacional del Ecuador



Facultad de Ingeniería Mecánica Automotriz

Proyecto de grado para la obtención del Título de Ingeniería en Mecánica Automotriz

**Propuesta de implementación de la Técnica de Gestión de Calidad de las 6'S en el
Almacén Automotriz Rolfer en la ciudad de Guayaquil**

Gloria Stefany Sornoza Mosquera

Director: Ing. Edwin Puente

Guayaquil, septiembre 2018

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA AUTOMOTRIZ

CERTIFICADO

Ing. Edwin Puente

CERTIFICA

Que el trabajo de “Propuesta de implementación de la técnica de gestión de calidad de las 6’S en el almacén automotriz Rolfer en la ciudad de Guayaquil”, realizado por la estudiante: Gloria Stefany Sornoza Mosquera ha sido guiado y revisado periódicamente, cumpliendo las normas estatutarias establecidas por la Universidad Internacional del Ecuador, en el Reglamento de Estudiantes.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, si recomiendo su publicación. El mencionado trabajo consta de un empastado que contiene toda la información de este trabajo. Autoriza a la señorita: Gloria Stefany Sornoza Mosquera que lo entregue a biblioteca de la facultad, en calidad de custodia de recursos y materiales bibliográficos.

Guayaquil, septiembre del 2018.

Ing. Edwin Puente
Docente de cátedra

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE INGENIERÍA EN MECÁNICA AUTOMOTRIZ

CERTIFICACIÓN Y ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Yo, Gloria Stefany Sornoza Mosquera, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Gloria Stefany Sornoza Mosquera
C.I: 0930700554

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios porque me ha brindado las oportunidades que muchas personas desearían tener, cada bendición recibida empezando por mi salud, hasta mi voluntad son fruto del infinito amor de Él hacia mí.

Dedico también mi trabajo a mis padres, Rolando Sornoza y Gloria Mosquera, que me han apoyado de todas las formas necesarias en cada paso que he dado, pues ellos me han llevado de la mano y con sus oraciones todo ha sido posible para mí; por ellos soy una mujer independiente, capaz y trabajadora, que lucha por sus sueños cada día.

A mis hermanos Andrés y Samantha, a mis abuelos Estefania, Liduvina, Claudio, Alfonso y Anacleto, a mis primos en espacial a Jonathan, a mis tíos y a toda mi familia, porque sus palabras de aliento y apoyo incondicional me han acompañado a través de todos estos años de mi preparación académica.

A mi compañero de vida, Enrique Orrantia, porque siempre me ha comprendido y me incentiva a ser la mejor versión de mí misma todos los días, porque su cariño me impulsa a crecer como ser humano y como profesional.

A mis amigos: Elisa Yulee, Byron Synch, Daniel Maridueña, Gustavo Torres, Darwin Ochoa y Busther Maldonado, que han compartido conmigo su tiempo, sus consejos, sus risas, pero también los momentos difíciles a través de mi carrera, permitiéndome recuperar la confianza y haciendo más llevaderas las dificultades.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la capacidad física, intelectual y espiritual para prepararme, por permitirme cursar esta maravillosa carrera que es mi vocación, por demostrarme que con fe, esfuerzo y dedicación todos nuestros sueños se pueden alcanzar.

Agradezco a mis padres que juntos me enseñaron a leer las primeras palabras, que con tesón y largas noches de desvelo me han acompañado en mis esfuerzos, para ser una mejor persona, de la cual ellos se puedan sentir orgullosos, a mi padre que me enseñó desde pequeña que los fierros no eran sólo para hombres, porque que las mujeres podemos ser lo que deseemos siempre y cuando lo hagamos con el corazón; y a mi madre que me enseñó a valorar cada aprendizaje, cada caída, a no rendirme ante las dificultades y que me demostró con su ejemplo que la familia es lo más importante, porque son quienes nos acompañan a lograr nuestras metas y por los que vale la pena luchar.

Agradezco a mi tutor y a los profesores que me han apoyado, quienes compartieron sus conocimientos conmigo, para formarme como una profesional con conocimientos técnicos y valores, porque me mostraron que sólo se llega a ser un buen profesional si primero se es un buen ser humano.

ÍNDICE

CERTIFICADO	i
CERTIFICACIÓN Y ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Antecedentes de la cultura de gestión de la calidad.	1
1.2. Alcance	2
1.3. Objetivos de la investigación.....	2
1.3.1. Objetivo general.	2
1.3.2. Objetivos específicos.....	2
1.4. Justificación y delimitación de la investigación	3
1.4.1. Justificación teórica.	3
1.4.2. Justificación metodológica.	3
1.4.3. Justificación práctica.	4
1.4.4. Delimitación temporal.	4
1.4.5. Delimitación geográfica.	5
1.4.6. Delimitación del contenido.....	5
1.5. Hipótesis	6

1.5.1.	Variables de hipótesis.....	6
1.5.1.1.	Variable independiente.	6
1.5.1.2.	Variables dependientes.	6
1.5.1.3.	Operacionalización de variables.	6
1.6.	Metodología de la investigación.....	7
1.6.1.	Métodos.	7
1.6.2.	Tipos de estudio.....	7
1.6.3.	Población y muestra.....	7
1.6.3.1.	Población.....	7
1.6.3.2.	Muestra.	8
1.6.3.3.	Recopilación de información.	8
1.6.3.4.	Reactivos de investigación.....	8
1.6.3.5.	Procesamiento de la información.....	8
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA		9
2.1.	La filosofía de las 6'S.	9
2.1.2.	Significado de las 6'S.....	11
2.1.2.1.	Seiri: Selección.	12
2.1.2.2.	Seiton: Sistematización.....	13
2.1.2.3.	Seiso: Limpieza.....	15
2.1.2.4.	Seiketsu: Normalización.	16
2.1.2.5.	Shitsuke: Autodisciplina.	19
2.1.2.6.	Sekyuriti: Seguridad.....	21
2.2.	Conceptos relevantes	24
2.2.1.	Almacén.	24
2.2.2.	Proceso.....	24
2.2.3.	Empresa.....	24
2.2.4.	Limpieza.	24

2.2.5.	Organización.....	24
2.2.6.	Seguridad.....	25
2.2.7.	Ergonomía.....	25
2.2.8.	Disciplina.....	25
2.2.9.	Estándar.....	25
2.2.10.	Calidad.....	25
2.3.	Descripción del almacén Automotriz Rolfer	26
2.3.1.	Presentación de la empresa.....	27
2.3.2.	Estructura organizacional actual.....	28
2.3.2.1.	Organigrama actual.....	29
2.3.2.2.	Organización interna actual.....	30
2.4.	Metodología de control interno	30
2.4.1.	Métodos actuales de control interno.....	30
2.4.2.	Definición de control interno.....	31
2.4.3.	Elementos de control interno.....	31
2.4.3.1.	Ambiente de control.....	31
2.4.3.2.	Evaluación de Riesgos.....	31
2.4.3.3.	Actividades de control.....	32
2.4.3.4.	Información y comunicación.....	32
2.4.3.5.	Actividades de monitoreo.....	32
2.4.4.	Limitaciones de control interno.....	33
2.5.	Definición de manual de procedimientos, políticas y logística	34
2.5.1.	Manual de procedimientos.....	34
2.5.1.1.	Aplicación de la técnica de las 6'S.....	35
2.5.1.2.	Institución de la cultura de las 6'S.....	37
2.5.1.3.	Métodos de control actuales de procedimientos.....	38
2.5.2.	Políticas actuales de la empresa.....	41

2.5.3.	Procedimientos actuales de la empresa.	43
2.5.3.1.	Actores del proceso.....	43
2.5.3.2.	Venta al por menor de repuestos.....	44
2.5.3.3.	Devolución de repuestos y garantías para el cliente.	45
2.5.3.4.	Suministro y devolución en sucursales.....	46
2.5.3.5.	Adquisición y abastecimiento de inventarios.	47
2.5.3.6.	Devolución de repuestos a proveedores.....	48
2.5.3.7.	Compras de equipos, insumos y herramientas.....	48
2.5.3.8.	Procedimientos de limpieza del almacén.....	49
2.5.3.9.	Representación general de cumplimientos de la empresa.....	50
2.5.4.	Ventajas del manual de procedimientos.....	51
2.5.4.1.	Ventajas de un manual de procedimientos tradicional.....	51
2.5.4.2.	Ventajas de un manual de procedimientos con la técnica de las 6'S.....	51
2.5.5.	Logística.....	52
2.5.6.	Cadena de suministros.....	53
2.6.	Servicio al cliente.....	53
2.6.1.	Servicio al cliente interno.....	54
2.6.2.	Servicio al cliente externo.....	55
CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN		57
3.1.	Herramientas para la recolección de información	57
3.2.	Estudio de los elementos de Investigación.....	57
3.2.1.	Diseño de la investigación.....	57
3.2.2.	Técnicas de investigación.....	58
3.2.2.1.	Entrevistas al personal del almacén Automotriz Rolfer.....	58
3.2.2.1.1.	Selección del universo.....	59
3.2.2.1.2.	Tamaño de la muestra.....	59
3.2.2.1.3.	Instrumentos de evaluación.....	59

3.2.2.1.4. Detalle de evaluaciones.....	60
3.2.2.2. Encuestas a los clientes externos del almacén Automotriz Rolfer.	68
3.2.2.2.1. Selección del universo.....	68
3.2.2.2.2. Tamaño de la muestra.	68
3.2.2.2.3. Instrumentos de evaluación.....	69
3.2.2.2.4. Detalle de evaluaciones.....	69
3.2.2.3. Entrevistas a los administradores del almacén Automotriz Rolfer.	81
3.2.2.4. Evaluación general.....	83
3.2.2.5. Infraestructura.....	84
3.2.2.6. Análisis e interpretación de la investigación.	84
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE VALOR	85
4.1. Propuesta de presentación de la empresa.....	85
4.1.1. Propuesta de la misión de la empresa.....	85
4.1.2. Propuesta de la visión de la empresa	85
4.2. Diseño del manual de procedimientos.....	86
4.2.1. Propuesta de la estructura organizacional	86
4.2.1.1. Propuesta de organigrama.....	86
4.2.1.2. Propuesta de organización interna	87
4.2.1.3. Funciones del personal.....	87
4.3. Propuesta de metodología de control interno	87
4.3.1. Propuesta de métodos de control interno.....	87
4.3.2. Diagramación de infraestructura	93
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
5.1. Conclusiones.....	95
5.2. Recomendaciones.	96
Bibliografía	97

Anexos	99
Anexo 1. Banco de preguntas de entrevista a los trabajadores	99
Anexo 2. Encuestas a los clientes externos de la empresa.....	101
Anexo 3. Entrevistas a los administradores del almacén Automotriz Rolfer	104
Anexo 4. Propuesta del manual de procedimientos.....	106
Anexo 5. Perfil profesional y funciones de los colaboradores de Automotriz Rolfer..	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables de la investigación.....	6
Tabla 2. Cargos y funciones de los colaboradores actuales..	43
Tabla 3. Venta al por menor de repuestos en la actualidad.	44
Tabla 4. Devolución de repuestos y garantías para el cliente actuales.....	45
Tabla 5. Suministros y devolución en sucursales actuales.	46
Tabla 6. Adquisición y abastecimientos de inventarios actuales.....	47
Tabla 7. Devolución de repuestos a proveedores actual.....	48
Tabla 8. Compras de equipos, insumos y herramientas actuales.....	49
Tabla 9. Limpieza del almacén actual.	50
Tabla 10. Cargos de los colaboradores actuales.	59
Tabla 20. Tarjetas con códigos de colores.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica del almacén automotriz Rolfer.....	5
Figura 2. Organigrama actual de Automotriz Rolfer.....	29
Figura 3. Sistema de control interno.....	33
Figura 4. Facturas físicas de ventas.	38
Figura 5. Cuaderno de registro de faltantes.	39
Figura 6. Bloque de notas para crédito a clientes.	39
Figura 7. Guías de remisión para sucursal Duran.....	40
Figura 8. Guías de remisión para sucursal Playas.	40
Figura 9. Registro de cheques.....	41
Figura 10. Reloj biométrico.....	42
Figura 11. Propuesta de organigrama del Almacén Automotriz Rolfer.	86
Figura 12. Tarjeta Roja para detección de defectos.....	88
Figura 13. Tarjeta amarilla para oportunidades de mejora.	89
Figura 14. Tarjeta verde para situaciones ideales.....	90
Figura 15. Hoja de inspección de áreas.	91
Figura 16. Hoja de inspección de limpieza.....	92
Figura 17. Diagrama de propuesta de áreas planta baja.	93
Figura 18. Diagrama de propuesta de áreas planta alta.	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Representación gráfica de cumplimientos de la empresa.	50
Gráfica 2. Antigüedad de los clientes de la muestra.....	69
Gráfica 3. Tipo de publicidad.	70
Gráfica 4. Frecuencia de compra.....	70
Gráfica 5. Grado de satisfacción general.....	71
Gráfica 6. Comparación con la competencia.....	71
Gráfica 7. Calidad del producto.....	72
Gráfica 8. Calidad del servicio.	72
Gráfica 9. Imagen de la empresa.	73
Gráfica 10. Profesionalidad.	73
Gráfica 11. Relación calidad-precio.	74
Gráfica 12. Disponibilidad.	74
Gráfica 13. Confiabilidad.	75
Gráfica 14. Calidad del producto.....	75
Gráfica 15. Calidad del servicio.	76
Gráfica 16. Imagen de la empresa.	76
Gráfica 17. Profesionalidad.	77
Gráfica 18. Relación calidad-precio.	77
Gráfica 19. Disponibilidad.	78
Gráfica 20. Confiabilidad.	78
Gráfica 21. Devolución por garantía.	79
Gráfica 22. Atención en el proceso de garantía.....	79
Gráfica 23. Clientes que han recomendado.	80
Gráfica 24. Clientes que recomendarían.....	80
Gráfica 25. Clientes que volverán a comprar.	81

RESUMEN

Este proyecto propone un plan de implementación de la técnica de gestión de las 6'S en el almacén automotriz Rolfer buscando la optimización de recursos humanos y físicos, para mejorar la productividad de la empresa, se estudia el manejo de inventario, para de esa forma definir acciones correctivas y crear una planificación que contribuya a incrementar las utilidades del almacén, reduciendo la producción de residuos y desperdicios. Se observan los efectos directos e indirectos de las deficiencias en los procedimientos de gestión de recursos y cómo esto afecta la productividad del almacén, se delimitan los recursos y herramientas, utilizando la implementación de esta técnica de la gestión de calidad, se analizan las acciones específicas necesarias para las mejoras de los puntos críticos en el almacenamiento del inventario del almacén automotriz Rolfer.

Esta investigación se enfoca en este negocio de pequeña escala, dedicado a la venta de partes y piezas automotrices, al existir necesidades en control y manejo de recursos, porque se evidencia que no existe preocupación por la seguridad, la calidad o la productividad, por lo que a través de este estudio se buscan las propuestas adecuadas de procesos, políticas y normas para la gestión de los repuestos que se encuentran, en las bodegas del almacén automotriz Rolfer.

Palabras claves: almacén, calidad, gestión, planificación, técnica.

ABSTRACT

This project proposes a plan of implementation of the management technique of the 6'S in the automotive warehouse Rolfer looking for the optimization of human and physical resources, to improve the productivity of the company, the inventory management is studied, in order to define corrective actions and create a plan that contributes to increase the utilities of the warehouse, reducing the production of waste and trash. The direct and indirect effects of the deficiencies in the procedures of resource management are observed and how this affects the productivity of the warehouse, the resources and tools are delimited, using the implementation of this technique of quality management, the specific actions are analyzed necessary for improvements to the critical points in the inventory storage of the Rolfer automotive warehouse.

This research focuses on this small scale business, dedicated to the sale of automotive parts, as there are needs in control and management of resources, because it is evident that there is no concern for safety, quality or productivity, so through this study are searched the appropriate proposals for processes, policies and standards for the management of spare parts found in the warehouses of the Rolfer automotive store.

Keywords: warehouse, quality, management, planning, technique.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se enfoca en el almacén automotriz Rolfer, donde trabajan nueve colaboradores directos y tres colaboradores indirectos, personal que diariamente realiza sus labores en el espacio físico de las bodegas y mostradores de venta al público. El comienzo de esta empresa de pequeña escala se registra en el año 1997, donde inicialmente el fundador y su esposa eran los únicos colaboradores, por lo que podríamos decir que este almacén fue creado de forma empírica, sin contar con asesoría profesional, sin embargo, con un esfuerzo constante y gran dedicación ha logrado crecer, aun cuando no se está aprovechando al máximo su potencial; por la inexistencia de procesos definidos, así como, la falta de políticas de manejo de recursos.

Debido al desconocimiento de las técnicas de gestión de calidad, se puede evidenciar que existen muchas fallas tanto en la organización de la infraestructura, como en la administración de recursos tangibles e intangibles; como los recursos humanos y tecnológicos; se puede destacar que no se cuenta con un registro computarizado del inventario de la empresa, ni existe un manual de procedimientos, así como tampoco existe un organigrama del personal, los cuales no son capaces de definir con palabras exactas cuáles son sus funciones específicas ni quienes son los responsables por las distintas tareas, por lo que se terminan disipando las responsabilidades; además se evidencia exceso de inversión en mercadería, lo cual conlleva al desperdicio del lugar de almacenamiento ocupado por productos obsoletos, o de baja rotación, creando costos administrativos innecesarios y evitando la optimización de espacios físicos.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la cultura de gestión de la calidad.

La cultura de gestión de la calidad en las empresas de la ciudad de Guayaquil no forma parte del interés común, más aún si se trata de almacenes de repuestos automotrices que han nacido de forma empírica sin la realización previa de un estudio para su implementación, esta investigación se enfoca en el almacén automotriz Rolfer, que se dedica a la venta de partes y piezas automotrices, en el cual se puede destacar que no existe preocupación por la seguridad, la calidad ni la productividad.

Se evidencia que no cuenta con manuales de procedimientos para los distintos procesos de recepción, manejo, almacenaje y distribución de partes automotrices, lo que conlleva a pérdidas de utilidad debido a la falta de procesos adecuados para un control eficaz en el inventario de los repuestos, puesto que esta deficiencia en el control no permite el acceso fácil a la información de cada ítem por lo que muchas veces se redunda en la adquisición de ítems, que llegan al punto de ser obsoletos y representan un desperdicio de los recursos administrativos y de espacios de almacenamientos. En este estudio buscan las propuestas adecuadas de procesos, políticas y normas para la gestión de las partes que se encuentran en el presente año, en las bodegas del almacén automotriz Rolfer.

Este documento es realizado con el deseo de lograr la optimización de los recursos humanos, físicos e intangibles de esta empresa, dirigiendo de esta forma los esfuerzos para aportar al objetivo número 5 del que consiste en impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, basados en el eje 2 que se atribuye a la Economía al Servicio de la Sociedad del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida que es impulsado por el gobierno para garantizar la calidad de vida del pueblo ecuatoriano, donde específicamente se quiere mejorar el Índice de Productividad Nacional a 2021; además se encuentra enmarcada en la línea de investigación de la Universidad Internacional del Ecuador que promueve el fortalecimiento de los actores de la economía y desarrollo empresarial.

1.2. Alcance

Esta investigación busca proponer un plan de implementación de la técnica de gestión de calidad de las 6'S en el almacén automotriz Rolfer, para la optimización de recursos humanos y físicos, enfocado en las premisas, tales como definir cuál es la situación actual de la empresa, conociendo los efectos directos e indirectos los efectos directos e indirectos de las deficiencias en los procedimientos de gestión de recursos en el negocio.

Este estudio permite prever como afectará a la productividad del almacén automotriz Rolfer, con la implementación de la técnica de la gestión de calidad de las 6'S, establecer cuáles son los procesos adecuados que se deben aplicar para la administración exitosa de recursos de este almacén de venta de repuestos automotrices.

Permite delimitar que recursos y herramientas se utilizan en la implementación de esta técnica y finalmente fijar cuáles son las acciones específicas que se deben tomar para las mejoras necesarias de los puntos críticos en el almacenamiento del inventario del almacén automotriz Rolfer.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Proponer un plan de implementación de la técnica de gestión de las 6'S en el almacén automotriz Rolfer para la optimización de recursos humanos y físicos, con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa, elaborando un estudio de la situación actual del manejo de inventario, para así establecer acciones correctivas que contribuyan a incrementar la utilidad del almacén, disminuyendo la producción de residuos y desperdicios.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar la situación actual de la empresa automotriz Rolfer, conociendo los efectos directos e indirectos de las deficiencias en los procedimientos de gestión de recursos.
- Establecer cómo se verá afectada la productividad del almacén automotriz Rolfer, mediante la implementación de la técnica de la gestión de calidad de las 6'S.

- Definir los procesos adecuados que se deben aplicar para la administración exitosa de recursos de este almacén de venta de repuestos automotrices en Guayaquil, delimitando los recursos y herramientas que se utilizarán en la implementación de la técnica de la gestión de calidad basada en las 6'S.
- Planificar las acciones específicas que se deben tomar para las mejoras necesarias de los puntos críticos en el almacenamiento del inventario del almacén automotriz Rolfer.

1.4. Justificación y delimitación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica.

Los métodos y procesos en la administración de un almacén automotriz basados en la filosofía de las 6'S influyen en el aumento de la productividad, porque disminuye el uso de recursos físicos y garantiza una mejor utilización de los recursos humanos, donde se espera una mejora significativa en el ambiente de trabajo al delimitar funciones específicas, también influenciar una cultura en el personal que impulse la calidad en cada área de trabajo, contando siempre con la colaboración de los trabajadores de la empresa.

En esta empresa existe la necesidad de una mejora continua, mediante la aplicación de esta filosofía se deben seguir planes que se enfoquen en la seguridad, la limpieza y el orden mediante procesos específicos adecuados, para la recepción, almacenamiento, uso y disposición de productos tanto al cliente externo, como al cliente interno.

1.4.2. Justificación metodológica.

En este análisis se toman en cuenta los problemas y necesidades existentes, puesto que conociendo los mismos se pueden definir prioridades y de esta forma delimitar las responsabilidades de cada elemento de la empresa, buscando la causa raíz, así como, sus posibles efectos.

Aunque no es un proceso que se acabe en algún punto pues está basado en la filosofía de que siempre se puede mejorar algo, por lo que podemos señalar que se trata de procesos sistemáticos que pueden ir variando de acuerdo a los cambios en las fortalezas o falencias que vayan trascendiendo en la empresa.

Esta investigación es del tipo mixta porque el autor considera que es importante estudiar ambos aspectos tanto el cualitativo como el cuantitativo, para encontrar indicadores de mejoras en eficiencia de procesos, mediante la observación y la investigación documental, que darán pautas para proponer una guía en la realización de procesos.

La metodología de investigación que se utiliza en este proceso permite observar los puntos negativos, deficiencias y fallos, desde diversos puntos de vista, podemos destacar uno muy importante que es el cliente interno, ya que nos permite obtener una perspectiva real de la empresa, este personal puede diferenciar las debilidades que los clientes externos pueden no percibir; aunque los clientes externos también pueden aportar con datos significativos respecto a la atención al cliente, defectos que muchas veces pasan desapercibidos por los mismos vendedores de mostrador y sus supervisores.

1.4.3. Justificación práctica.

El desarrollo y la planificación de procedimientos, así como definir los lineamientos administrativos, son de vital importancia para llenar los vacíos administrativos, mismos que a largo plazo podrían representar pérdidas cuantificables importantes, evitando así que estos defectos en el sistema repercutan irreversiblemente en el desarrollo económico de la empresa.

En el almacén automotriz Rolfer se puede aplicar esta filosofía, aun cuando se crea que aparentemente se encuentra ordenado y limpio, la finalidad de esta es encontrar puntos de mejora continua, para prevenir ineficacias en los procesos de almacenaje, evitar desperdicios en la utilización de recursos y eliminar pérdidas de tiempo y espacio, que representan altos costos administrativos para la empresa.

1.4.4. Delimitación temporal.

El proyecto se realizará durante el año 2018, considerando el tiempo pertinente que permitirá realizar la investigación, tanto bibliográfica como de campo para así definir la propuesta adecuada de la implementación de la filosofía de las 6'S en el almacén automotriz Rolfer.

1.4.5. Delimitación geográfica.

La investigación se desarrollará en la ciudad de Guayaquil, en el almacén automotriz Rolfer, ubicado en la calle Ayacucho, principal zona de comercio de partes y piezas automotrices, situado en el sur de la urbe, la locación se muestra en la Figura 1.

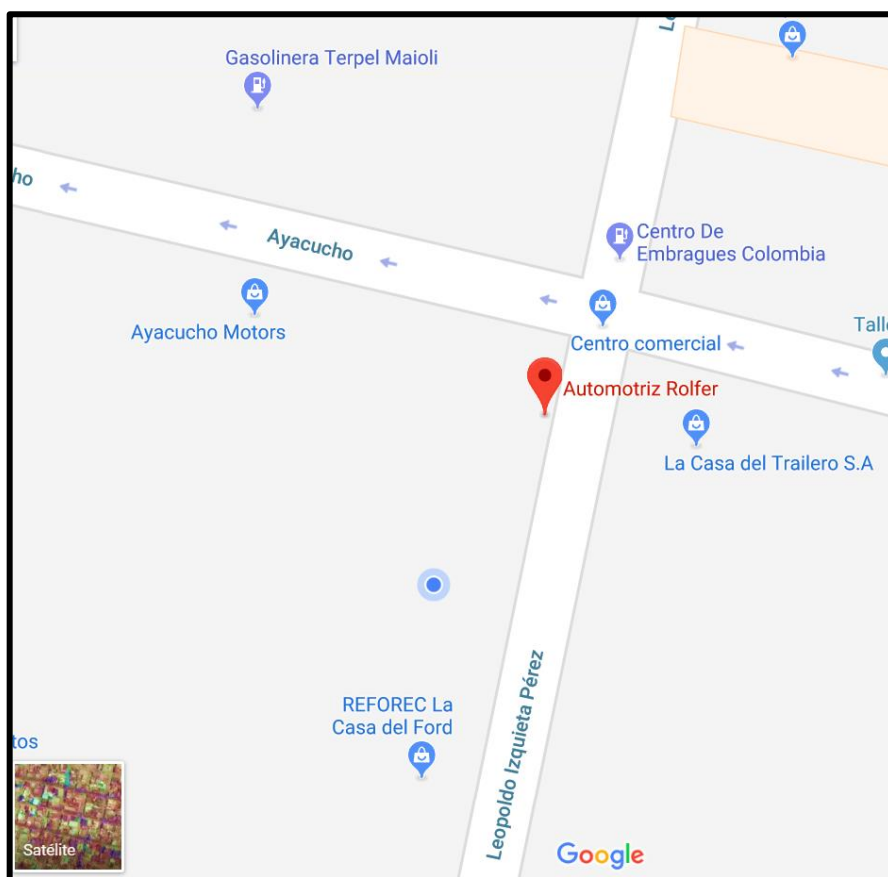


Figura 1. Ubicación geográfica del almacén automotriz Rolfer.

(Google, 2018)

1.4.6. Delimitación del contenido.

El contenido de este estudio es obtenido mediante investigación documental en bibliografía de administración de empresas, observación de las necesidades en la organización de la empresa y de la misma forma se consultará en fuentes electrónicas actualizadas que permitan adoptar las últimas tendencias aplicadas a la filosofía de las 6'S, para mejorar procesos administrativos; además se recopila información mediante entrevistas a los clientes internos y encuestas a los clientes externos, lo que permite obtener la información necesaria para proponer las mejoras.

1.5. Hipótesis

La propuesta de implementación de procesos basados en la técnica de gestión de las 6'S en el almacén automotriz Rolfer contribuirá a la optimización de recursos humanos y físicos; de esta forma mejorará la productividad de la empresa, incrementando la utilidad del almacén, además de disminuir la producción de residuos y desperdicios.

1.5.1. Variables de hipótesis.

1.5.1.1. Variable independiente.

Implementación de procesos basados en la técnica de gestión de las 6'S.

1.5.1.2. Variables dependientes.

- Optimización de recursos humanos y físicos.
- Mejoramiento de la productividad de la empresa.
- Incremento en la utilidad del almacén.
- Disminución la producción de residuos y desperdicios.

1.5.1.3. Operacionalización de variables.

Como se detalla en la Tabla 1 se realiza la operacionalización de las variables que intervienen en la investigación, con sus respectivos indicadores.

Tabla 1.

Operacionalización de variables de la investigación.

Variables	Tipo de variable	Dimensión	Indicadores
Disminución la producción de residuos y desperdicios.	Dependiente	Economía	Menores desperdicios
Optimización de recursos humanos y físicos.	Dependiente	Menores costos	Mejor ambiente de trabajo
Mejoramiento de la productividad de la empresa.	Dependiente	Productividad	Inventarios eficientes
Incremento en la utilidad del almacén.	Dependiente	Rédito	Tiempo de respuesta
Implementación de procesos basados en la técnica de gestión de las 6'S.	Independiente	Calidad total	-Limpieza -Orden -Seguridad

1.6. Metodología de la investigación

1.6.1. Métodos.

La investigación se basa en un método mixto porque tiene parámetros como costos administrativos, gastos y desperdicios cuantificables, que nos permiten usar el método cuantitativo y por otro lado la opinión de los elementos de la empresa y su entorno, nos permiten usar un enfoque cualitativo.

Además, esta investigación se apoya en métodos como la observación y la entrevista, misma que es una técnica de compilación de información mediante una conversación formal, que aparte de brindar información sobre el tema investigado, ofrece los diferentes puntos de vista de las personas involucradas, como lo es este caso donde se analizarán las opiniones vertidas por los clientes internos y externos de la empresa; de forma estructurada con un banco de preguntas previamente elaboradas, donde las preguntas son formuladas por el autor y permiten exponer el criterio de éste.

1.6.2. Tipos de estudio.

Se aplican los tipos de estudio descriptivo y formulativo, para examinar el problema, las causas y los efectos; estas técnicas permiten contrastar la medición de los parámetros, con la percepción de los elementos humanos. Podemos destacar que estos tipos de estudio identifican las conductas, actitudes y el desempeño de las personas que se encuentran en el universo de investigación, utilizando técnicas específicas para la recopilación de la información, como la observación y las entrevistas.

1.6.3. Población y muestra.

1.6.3.1. Población.

La población para el estudio de esta investigación es el personal que labora en el almacén Automotriz Rolfer y una selección de los clientes externos.

Se utilizan las herramientas físicas y digitales para la recolección de información, en este estudio se trabaja con los datos u opiniones obtenidas mediante las encuestas y entrevistas, para su codificación, tabulación o interpretación.

1.6.3.2. Muestra.

Se considera como muestra, tratándose de un universo finito, los datos existentes de la empresa en cuanto a ventas, gastos y costos; además de la selección de entrevistados.

Los entrevistados se pueden clasificar en dos tipos: los clientes internos que son los colaboradores del almacén Automotriz Rolfer y clientes externos del negocio, mediante preguntas formuladas a criterio del autor.

1.6.3.3. Recopilación de información.

La recopilación de la información se efectuará empleando una investigación de observación, documental y mediante entrevistas, entiéndase que el autor recabará la información directamente en el almacén Automotriz Rolfer, en el área de atención al público y en la bodega.

1.6.3.4. Reactivos de investigación.

Los reactivos de esta investigación serán las entrevistas direccionadas, dirigidas a los colaboradores del negocio y a los clientes externos; además se recopilará información proporcionada por el área administrativa, para el respectivo registro de datos económicos necesarios en esta investigación.

1.6.3.5. Procesamiento de la información.

A razón de que este estudio es de carácter mixto, el procesamiento de datos se llevará a cabo en herramientas digitales, que permitan tabular los datos obtenidos e interpretarlos para obtener resultados confiables, que permitan llegar a los resultados esperados, para la optimización de recursos de la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. La filosofía de las 6'S.

La filosofía de las 6'S debería ser habitual y conocida por todas las empresas, sin embargo, en la actualidad muchas aún no la conocen y por ende no la practican, este movimiento no es más que una idea enlazada a la calidad total, originada en Japón bajo la disposición de William Edwards Deming en 1950 que plantea la necesidad de la mejora continua, donde se ha agregado el elemento de seguridad como otro apartado de la filosofía tradicional de las 5'S.

Esta filosofía de trabajo impulsa a las empresas a mejorar la calidad del ambiente de trabajo haciendo de las distintas áreas sitios más limpios ordenados, organizados y con mínimos riesgos para el personal que labora en las instalaciones.

El nombre de las 6'S nace de léxicos japoneses que, si bien nosotros aplicamos en nuestra vida diaria, aún nos parecen que fueran exclusivos de la cultura japonesa cuando no es así, debido a que son términos tan sencillos de comprender y de aplicar si se empiezan por tareas grandes segmentadas en tareas más pequeñas, las personas que las aplican tienen tendencias a sentir bienestar con esta práctica, pues está relacionado con el equilibrio mental y físico.

Puesto que mejora significativamente cualquier ambiente y reduce la carga mental que proporciona el desorden, aunque no lo notemos, nuestra mente relaciona los sitios ordenados con sensaciones de paz y tranquilidad. En la actualidad muchas compañías efectúan prácticas relacionadas; las 6'S son la misma filosofía de las 5'S sin embargo tratan como punto adicional y de gran importancia a la seguridad.

El Sr. Takashi Osada, director del Instituto de Tecnología de la Productividad en Nagoya, Japón, autor de libros como “Las 5'S: Cinco claves para un entorno de Calidad total” quien es graduado de la Universidad de Keio de Tokio en 1969, dice: “Si puede aplicar las 5'S, puede aplicar lo que se proponga. A la empresa que le va bien con las 5'S le irá bien con todas las demás prácticas. La empresa que no es capaz siquiera de implementar las 5'S básicas, tampoco será capaz de hacer nada de lo requerido para que la organización sea competitiva” (Gapp, Fisher, & Kobayashi, 2008).

Estos procesos son metódicos enfocados en mejorar la higiene, así como, en estandarizar los procesos para hacerlos de fácil adaptación a todos los empleados en cualquier rama que estos se desempeñen. Las ventajas de aplicar este método son variadas, destacando niveles de eficiencia más altas, menores síntomas de estrés, menores desperdicios, índices de accidentes muy bajos y además la calidad del producto aumenta, porque disminuyen los errores en los procesos de producción (Vidal, Aldavert, Lorente, & Aldavert, 2016).

La búsqueda de la mejora continua es uno de los objetivos principales para los encargados de gestión de la calidad de una organización; sin importar el tamaño de la empresa, o el tiempo de trayectoria, los administradores buscarán optimizar los procesos, para incrementar la producción, para disminuir costos e inclusive para lograr un buen nivel de seguridad y salud ocupacional. En cualquier empresa la meta debe ser que los empleados trabajen en un ambiente saludable, donde puedan sentirse bien para así ser más eficientes y productivos; porque la sensación de bienestar les permite enfocarse solamente en desarrollar sus propósitos, incrementando las ventajas para la empresa, al tener personal competitivo.

En el Ecuador existe un marco legal de seguridad y salud para el trabajo, que destaca la importancia de prevenir los accidentes y enfermedades laborales, se encuentra detallado en la Constitución Nacional, donde especifica el artículo 326, en el numeral 5 que: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

Otra técnica íntimamente relacionada es la filosofía japonesa Kaizen que se cimenta en crear un espíritu de mejora continua en todos los niveles organizacionales de una empresa, hacerlo que se realice de forma automática, como algo natural. Para entender de mejor manera esta técnica se debe comprender, que para mejorar se tienen que conocer los puntos críticos relacionados con cada actividad específica que realice la empresa, lo cual creará en cada elemento la necesidad de resolver estos problemas (Dhouchak & Khatak, 2017).

Esta técnica busca lograr la más alta calidad con la máxima eficiencia, manteniendo un inventario reducido, permitiendo eliminar el trabajo pesado, además de hacer el mejor uso de las herramientas e instalaciones para incrementar la calidad y eficiencia, minimizando así el esfuerzo invertido, donde lo más importante es una actitud con la mente abierta para lograr el mejoramiento continuo, como resultado del trabajo de equipo y la colaboración de cada miembro por separado también.

La gerencia debe redelinear las tareas de los colaboradores, para que los mismos sientan y conozcan el verdadero valor de su trabajo, puesto que las personas necesitan trabajar con sus capacidades intelectuales, así como también con sus talentos físicos.

Las tareas de cada área deben ser responsabilidad de las personas dedicadas a la misma, por lo que se debe delegar la planificación y control a los trabajadores ya que ellos son los que mejor conocen su trabajo, motivándolos a tomar sus propias decisiones y cediéndoles autoridad, para así para conseguir una productividad y calidad superior, sin embargo, no se debe dejar de supervisar, porque siempre debe existir una observación continua de los procesos, como se ha mencionado antes deben existir diferentes puntos de vista, que permitan observar de forma general los posibles puntos de mejora, debido a que muchas veces un ojo externo ve algo que muchas veces al trabajador le parece normal o que simplemente al estar acostumbrado deja pasar por alto los errores cometidos.

La alta calidad que exige el mercado actual en los productos a bajos precios, representa un reto para los empresarios, porque deben ser competitivos en el mercado, además de presentar variedad, disponibilidad e innovación; por lo que cualquier falla ya sea en las líneas de producción o en la cadena de distribución puede afectar de manera negativa todo el sistema, disminuyendo la calidad del producto o servicio, afectando la salud y seguridad del personal; y por último pero no menos importante, puede representar un impacto desfavorable en el medio ambiente, que es tan valorado por los clientes externos actuales, debido a la conciencia verde que se ha creado en la mente de las personas, quienes buscan que las empresas proveedoras sean respetuosas con la naturaleza (Pamies, 2004).

2.1.2. Significado de las 6'S.

Las siglas 6'S proceden de los términos japoneses, que constituyen las 6 fases del método, donde cada palabra empieza con "S", estas palabras se enfocan en tareas sencillas, pero que en conjunto resultan en un sistema altamente efectivo, se deben realizar en el orden establecido la primera vez, puesto que no podemos cuidar la seguridad y salud del personal en una empresa donde todo está descuidado y sucio, de la misma forma no podemos ordenar herramientas de trabajo que se encuentran sucias o defectuosas.

Para conocer cada fase de forma más profunda, se detallan en esta investigación acciones específicas de cada etapa, que se pueden aplicar en empresas de cualquier índole.

Se debe tener en cuenta siempre que se deben segmentar los grandes trabajos en pequeñas tareas, que sean de fácil realización, además la idea principal de esta filosofía es que cualquier persona de la empresa pueda realizar estas tareas sin importar su grado de preparación académica o estatus jerárquico dentro de la misma.

2.1.2.1. Seiri: Selección.

Esta es la primera fase y sin lugar a duda, es una de las más difíciles de llevar a cabo porque constituye el cambio de mentalidad, ya que deben seleccionar lo necesario y eliminar lo que no lo es, lo cual muchas veces es complicado de definir, en algunas ocasiones los colaboradores creen que algo que está roto se puede reparar y lo guardan para arreglarlo después, pero siguen posponiéndolo hasta que llega a ser un objeto obsoleto o incluso se le ha conseguido un reemplazo, pero como se cree que por ser algo costoso sería un desperdicio eliminarlo (Lean Manufacturing Tools, 2018).

Se define este paso como el inicio de la organización, aunque otros de los significados pueden ser: aclarar, clasificar, separar; es decir, se debe eliminar cada rastro de desorden y desechar los artículos no deseados, innecesarios o dañados; permitiendo que queden solamente las herramientas, equipos, los elementos y los artefactos estrictamente necesarios en el uso cotidiano, almacenando los utensilios que también sean necesarios, pero que no lo son todo el tiempo, sino sólo en situaciones puntuales.

Para esto debemos conocer que un material innecesario es el que no se utiliza en el lugar de trabajo y que además no se piensa utilizar en el futuro; y material necesario es el que no existe duda de su próxima utilización, en este punto se puede utilizar un método que permitirá disminuir los desperdicios haciéndonos preguntas sencillas: ¿qué debemos desechar?, ¿qué debe ser almacenado?, ¿qué puede ser útil para otro trabajador u otra área de la empresa?, ¿qué está defectuoso y se puede reparar?, ¿qué material innecesario se puede vender? y por último si no se puede vender ¿se puede donar?, además otra buena técnica es ubicar en un sitio separado todo lo que debe ser descartado.

Un punto importante es la clasificación de residuos, porque se generan desechos de diversas naturalezas, algunos reciclables y otros no, cuidando siempre el compromiso con el medio ambiente, evitando a toda costa la producción de contaminación.

Los desperdicios que se eliminan en esta etapa no sólo corresponden a los de inventario, sino que también se puede aplicar a los desperdicios de transporte, movimiento, espera, sobreprocesamiento, sobreproducción, defectos y talento; esto significa una mejora en el desempeño de la calidad, con menor desglose de máquinas y procesos, al tener bajos niveles de inventario, reduce en menos espacio requerido, incrementa la eficiencia, produce mayor satisfacción del cliente, aumento de la moral y participación de los empleados, utilidades más altas, entre otros (Karadova & Demecko, 2016).

El objetivo del Seiri es quitar de los lugares de trabajo los elementos innecesarios para las actividades de producción, venta al público o de oficina que se realicen diariamente, por lo que se puede clasificar cosas que se utilizan cada hora, cada día, cada mes, o una vez al año, para otorgarle un sitio adecuado, definiendo así los elementos que sí son necesarios para mantenerlos disponibles cerca del trabajo que se realiza con ellos, esto se materializa en la segunda etapa cuando ya se les da un lugar, lo que permite crear un entorno de trabajo donde se eviten los problemas de espacio y ahorro tanto de tiempo como de energía, gracias al control visual y de esta forma también se pueden observar a simple vista los riesgos potenciales.

2.1.2.2. Seiton: Sistematización.

En la segunda fase se debe decidir la localización más adecuada para cada elemento, teniendo en cuenta que deben estar dispuestos de la manera más rápida para encontrarlos y reducir el tiempo de búsqueda, se deben disminuir los movimientos del personal para la obtención de materiales, es decir evitar el desperdicio de tiempo que utiliza un empleado en ir a buscar alguna herramienta por dar un ejemplo, además de cuidar la ergonomía del trabajador evitando posiciones inadecuadas, como lo sería alcanzar un elemento en un sitio muy alto sin una escalera, e incluso se previenen accidentes por excesiva movilización interna; se debe también optimizar el uso de los espacios, la forma de hacerlo es definiendo un lugar apropiado para cada elemento (Dhouchak & Khatak, 2017).

Podríamos resumir esta etapa siguiendo la premisa: cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa; además es importante que exista un nombre para cada cosa y cada cosa con un solo nombre. En este paso prima una acción: ordenar, que representa tareas para simplificar, rectificar, disponer en orden las herramientas de trabajo y alinearlas, así como también los productos de venta; es en esta fase donde se organizan todos los elementos sobrantes.

Se desea que, al respetar la ergonomía, se localicen los artículos para facilitar el movimiento del trabajador y evitar un estado de estrés constante, asegurando que los elementos sean visiblemente identificados y fáciles de encontrar, designándoles un lugar específico, de forma que el colaborador busque de forma automática en el sitio adecuado, en el tiempo correcto.

La organización es el paso más rápido hacia el incremento de la eficacia porque al disminuir los tiempos invertidos, de forma proporcional se reducen los costos de mano de obra y talento.

Todo se remite a una cuestión de cuán rápido se puede conseguir lo que se necesita y cuán rápido puede regresarse al mismo sitio, por lo que cada elemento debe tener un único sitio donde deberá encontrarse antes de su utilización, y después de ser usado debe volver al mismo sitio.

En este paso debemos asegurar que además los elementos deben estar disponibles y cercanos al lugar de uso, sin caer en el exceso de insumos porque se debe tener lo que es necesario, en la cantidad conveniente, lo que conlleva a tener una menor necesidad de controles de inventario y producción, a facilitar el transporte interno, a lograr la ejecución del trabajo en el plazo previsto, lo cual es una consecuencia directa al ocupar un menor tiempo de búsqueda de lo que nos hace falta, impide también la compra de elementos innecesarios y también evita los daños a los productos almacenados ya que se encuentran protegidos del polvo, la humedad o del contacto innecesario con otros elementos, que podrían causar su rotura o desperfecto (Vidal, Aldavert, Lorente, & Aldavert, 2016).

Podemos prever que aumenta la productividad de los departamentos, al disminuir tiempos muertos y al reducir los esfuerzos se logra menor cansancio físico y mental, por ende, se mejora el ambiente de trabajo, inclusive entre compañeros porque una persona que no está cansada es más sociable y colaboradora.

Para poder establecer criterios adecuados de organización de los elementos de trabajo e inventarios debemos realizar ciertas preguntas, que permitan determinar la mejor forma de sistematizar los procesos de almacenamiento y posterior control, estas cuestiones son las siguientes: ¿es factible reducir el inventario de este elemento?, ¿es estrictamente necesario que este elemento esté a la mano?, ¿todos los colaboradores conocen a cierto elemento con el mismo nombre?, ¿cuál es el lugar ideal para cada elemento? y por último se debe tener

muy claro que todas las cosas deben ser etiquetadas con un nombre sencillo de recordar y que además todas las personas relacionadas con ese elemento deben conocerlo, por supuesto todos estos elementos deben poseer un espacio determinado que sea conocido por todos y que se encuentre a simple vista de forma ordenada.

2.1.2.3. Seiso: Limpieza.

Esta etapa se indica que se debe limpiar para mantener en óptimas condiciones el sitio de trabajo, el objetivo debe ser conservar limpias las áreas donde se desenvuelve cada trabajador y las herramientas que usa el mismo, es decir esmerarse en la limpieza del lugar y de las cosas.

Esta fase engloba acciones como sacar brillo, barrer, limpiar y comprobar, dando lugar a que la limpieza y la nueva pintura del área de trabajo, permitan que no sólo el área se vea armoniosa, sino asegurar que las averías, fugas, desorden y otros problemas se distingan a simple vista. Otro punto importante es que la limpieza es tarea de todos, no debería existir una persona que no limpie su área de trabajo, además de intentar no ensuciar, porque mientras menos se ensucie, menos tiempo se usa en limpiar, por lo que se daría lugar a que, de existir una persona encargada exclusivamente de la limpieza, realice solamente tareas de limpieza profundas (Falkowski & Kitowski, 2013).

Es de suma importancia que cada trabajador tenga establecida una zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia, esto en el caso de ser algunos trabajadores que laboren en la misma área, pero en empresas de menor escala cada persona debe tener total responsabilidad de su propio sitio de trabajo para tenerlo limpio y de ser posible crear una planificación de limpieza de áreas comunes, donde se podrían establecer horarios de limpieza o se pueden dividir las áreas en espacios más pequeños para realizar un trabajo en conjunto, de esta forma ninguna parte de la empresa deberá quedarse sin asignar a un encargado. Todos los colaboradores deben asumir este rol de limpieza como parte fundamental de su trabajo, porque si no la limpieza nunca sería verdadera, además de permitir que este pensamiento trascienda en el tiempo.

Las personas de la empresa deberán entender la importancia de trabajar en un ambiente limpio y ordenado, así también comprender que es una tarea continua, es decir, que los trabajadores deben eliminar toda clase de suciedad, antes y después realizar alguna tarea.

Un ambiente limpio influye en la calidad final del producto y proporciona seguridad, además de contribuir a incrementar la productividad del elemento humano, máquinas y recursos, evitando realizar dos veces el mismo trabajo, permite facilidad en la venta del producto, evita pérdidas y daños materiales porque permite conocer los defectos a tiempo, realizar los mantenimientos preventivos en lugar de costosos mantenimientos correctivos.

Es un aspecto fundamental para la imagen de la empresa, que permite a los clientes externos confiar en el producto final, porque nadie quiere comprar ningún artículo que ha sido producido en lugares con inmundicia, así como tampoco recibir ningún servicio de un vendedor descuidado y con mala presentación, por lo tanto para conseguir se cree un hábito de limpieza se deben tener en cuenta algunas pautas como que cada trabajador deba limpiar sus herramientas al concluir de usarlas y antes de almacenarlas, mantener las mesas de trabajos, perchas y escritorios limpios y en óptimas condiciones de uso.

No deben existir objetos en el suelo que interrumpan el flujo del personal o que puedan provocar accidentes, incluyendo cables que no estén fijos y con protecciones, no debe existir ninguna fecha, auditoría o visita necesaria para que sea necesaria la limpieza; la meta no debe ser impresionar a los clientes, sino sentirse cómodo y confortable en el sitio de trabajo para conseguir la calidad total (David & Hampton, 2006).

Se debe realizar un análisis de cada área de la empresa y reconocer los defectos cuando se trata de la limpieza, podemos responder a preguntas como: ¿este elemento realmente se puede considerar limpio?, ¿cuál es el proceso adecuado para mantenerlo siempre limpio?, ¿qué insumos, tiempo y recursos precisaría para mantener limpia esta área? ¿qué factores influirían positivamente en el nivel de limpieza?, después de contestar estas incógnitas se podrá establecer cuáles son las situaciones donde se producen los focos de suciedad y de qué manera se los puede eliminar, trabajando en estos puntos se evitarán situaciones que requieran demasiado tiempo para la tarea de limpiar, porque también mientras más tiempo pasa más difícil es limpiar.

2.1.2.4. Seiketsu: Normalización.

Es mantener y controlar las tres primeras S, mediante control visual, lo cual indica que se deben estandarizar los elementos, estabilizar los procesos, dar a conocer los estándares sin que exista la necesidad de buscarlos, siguiendo la premisa de la que trataba la fase anterior: que es mejor no ensuciar que limpiar, es decir mantener lo conseguido en las etapas

anteriores, porque de no existir un proceso para conservar lo que se ha logrado, lo más probable es que el área de trabajo vuelva a un estado de desorden y suciedad, perdiendo todos los avances que se han conseguido.

La estandarización o normalización permite crear criterios uniformes en los colaboradores para definir de forma clara las causas de los defectos sin dejar lugar a interpretaciones, gustos personales u opiniones contrarias, porque admite discernir entre lo bueno y lo malo, de forma que cualquier persona sea o no del área, distinga si existe alguna avería o si algo no se encuentra en su lugar, todo esto mediante el control visual (CESVIMAP, 2014).

Uno de los métodos mayormente aplicados es la gestión de colores que permiten relacionar los aspectos positivos o negativos, por ejemplo los colores del “semáforo”: rojo-incorrecto, amarillo-regular, verde-correcto, siendo el rojo una anomalía que necesita una rápida acción para solucionar el problema, el amarillo una oportunidad de mejora es decir algo que funciona pero no como debería, o que se podría reparar y finalmente el verde que significa que está en óptimas condiciones y es eficiente; de esta forma se establece una rápida relación de conceptos y situaciones además de definir las prioridades de trabajo.

Los procesos previamente establecidos nos permiten responder con certeza las preguntas ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿por qué?, por ejemplo: podríamos tener un manual de procedimientos con un apartado para la limpieza, donde se determine el objetivo, los responsables de cada área, las acciones, la frecuencia, el lugar, y el proceso, entonces estaríamos respondiendo a todas las incógnitas anteriores con sólo tener un manual que no deje espacios para la disipación de responsabilidades.

Para la realización de esta etapa se debe tener en cuenta que las acciones y tareas que deben realizar los equipos deben surgir del propio equipo, porque de esta forma se genera un sentido de pertenencia de las ideas e iniciativas propuestas. Esto permitirá que no se sienta como una obligación al ser ellos los creadores intelectuales de las metas que se deben alcanzar, por todo esto es de vital importancia la participación e inclusión de cada miembro del grupo durante la creación de los estándares y procedimientos, porque son ellos quienes realizan diariamente las tres etapas anteriores, es decir que la opinión de estos elementos es un elemento esencial al establecer los procesos, creando así un compromiso con la empresa y un sentimiento de satisfacción en al alcanzar las metas deseadas.

La higiene se puede interpretar como el mantenimiento de la limpieza y del orden, pues quien demanda y crea estándares de calidad vigila mucho la apariencia de los sitios de trabajo, por esto un método muy usado es la gestión visual, que ha demostrado ser sumamente ventajosa en el proceso de mejora continua, este consiste en equipo de encargados que efectúa habitualmente una serie de inspecciones en las áreas de trabajo y detecta los puntos que necesitan alguna mejora, propone un plan de mejora y verifica si se lleva a cabo, así como los resultados de estos cambios en la siguiente visita, este mismo grupo puede usar la gestión de colores y cuando descubre situaciones incorrectas, señala con tarjetas rojas los sitios o elementos que necesitan mejorar de forma inmediata, con amarillo las que tienen oportunidades de mejora y las verdes en zonas especialmente atendidas, creando de esta forma un mapa de colores que denotan las áreas con más defectos y las que se pueden innovar para conseguir aún más eficiencia. Aun cuando se crea que las empresas están llenas de tarjetas rojas, esto normalmente no sucede así, ya que en las empresas que aplican este método de colores casi nunca tiene tarjetas rojas, porque al colocar una de estas, el responsable de ese lugar de trabajo soluciona ágilmente el desperfecto para poder sacarla.

Este paso nos da muchas ventajas entre las cuales podemos destacar que proporciona mayor seguridad y mejora el desempeño de los trabajadores, evitando el deterioro en la salud del trabajador, además por sus características de pertenencia y compromiso eleva el nivel de satisfacción y motivación del personal hacia su trabajo y la empresa. Los recursos visibles en la implementación de esta etapa no solamente se tratan de las etiquetas de los artículos, sino también, de señaléticas y avisos de peligro, advertencias, límites de velocidad, informaciones e instrucciones sobre los equipos, maquinarias y herramientas, avisos de mantenimientos preventivos, y recordatorios sobre los procedimientos de limpieza, estos avisos ayudan a los trabajadores a evitar cometer errores en las operaciones de trabajo. Estos carteles y avisos deben cumplir con ciertas características: ser visibles desde cierta distancia, estar colocados en sitios adecuados, ser sencillos y de fácil comprensión; también pueden contribuir a la creación de un sitio de trabajo motivador y confortable, entonces para decidir que señales debe colocar en la empresa se deben responder algunas preguntas: ¿qué clase de carteles, advertencias y avisos de procedimientos faltan en cada área?, ¿los carteles que ya están instalados son apropiados?, ¿en qué medida influyen respecto a la higiene y seguridad laboral?, ¿describiría a su ambiente de trabajo como motivador y confortable?, respondiendo a estas cuestiones podremos definir lo que se necesita implementar o quitar de las áreas de trabajo para mantener lo que se ha conseguido (Fincowsky, 2008).

2.1.2.5. Shitsuke: Autodisciplina.

En esta etapa se deben convertir las fases anteriores en una forma natural de actuar, implica autodisciplina, costumbre y práctica; es decir, mantener, sostener lo aprendido a través del tiempo, esta etapa es sin duda la más difícil de aplicar a largo plazo, puesto que es aquí donde se busca que los procesos se establezcan como parte de la cultura de la empresa.

Para asegurar la consumación de esta filosofía y lograr la mejora continua se debe denotar que tener disciplina no significa que debe haber personas que estén pendientes de los trabajadores todo el tiempo, vigilando todas las acciones realizadas, listos para castigar cuando lo se cometa algún error o se alejen de la filosofía, en realidad la disciplina se debe entender como la voluntad de hacer los trabajos como se deberían hacer, enfocados en crear un ambiente de trabajo basado en buenos hábitos.

Entonces, para crear este hábito se debe mirar hacia el pasado y notar las diferencias por ejemplo cuestionar si hace un año el puesto de trabajo estaba más organizado, más limpio y ordenado, o se ha mantenido, mediante la puesta en práctica de estos procesos es como se logran cambiar los hábitos ineficientes e incorrectos, creando una rutina, que sea como una práctica más del trabajo diario, permitiendo que los trabajadores crezcan en nivel humano y personal elevando la satisfacción mediante la autodisciplina. Este compromiso con la mejora continua es algo que deben asumir todos los elementos de la empresa, porque el beneficio es para todos los que la componen.

Mediante esta fase se convierte en hábito la utilización de los procedimientos estandarizados para la limpieza y organización en el lugar de trabajo. Los beneficios alcanzados con las primeras "S" se mantendrán por largo tiempo si se logra establecer un entorno de respeto a las normas, políticas y estándares de calidad. Las cuatro fases anteriores se pueden implementar sin problemas si en las áreas de trabajo se conserva la disciplina, ya que su aplicación garantiza que los beneficios serán permanentes, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente y sobrepase las expectativas de los clientes, se requiere que exista autocontrol dentro de la empresa, por ejemplo, si la administración intenta fusionar esta técnica con otra como la del ciclo PHVA de Deming en sus rutinas diarias, es muy probable que la disciplina no sea difícil de llevar, pues es el Shitsuke el puente de conexión entre la filosofía de las 6S y la técnica Kaizen o de mejora continua, puesto que las costumbres desarrolladas con la práctica del ciclo Deming refuerzan

las características de la mejora continua. Esta etapa implica que exista un profundo respeto hacia las normas y estándares de la empresa para mantener un área de trabajo incorrupta, se debe realizar un control personal a manera de autoevaluación y también debe haber respeto por las normas de buenas conductas y leyes que se establecen para la sana convivencia en una organización; al incentivar la creación del hábito de autocontrol sobre el cumplimiento de los procedimientos se logra mejorar en las tareas diarias, afectando de forma positiva el crecimiento del trabajador, es importante también crear una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado respecto a los recursos de la empresa, siempre que se sigan los estándares establecidos y exista una mayor sensibilización entre compañeros de trabajo, la moral del trabajo se aumentará, además el lugar de trabajo será un sitio al cual se desee llegar, porque representa bienestar para el trabajador.

La disciplina a diferencia de las otras fases no es un factor cuantificable ni puede observarse a simple vista, ya que existe solo en la mente y en la voluntad de los colaboradores, por lo que la conducta es el único indicador de la disciplina pero no puede ser evaluado cuando los trabajadores saben que están siendo observados, siendo justamente ese el obstáculo principal ya que al sentirse evaluados adoptan nuevamente las fases anteriores, aun cuando no lo hacen al estar sin vigilancia, sin embargo, existen otras formas de impulsar la autodisciplina por ejemplo sería necesario para los trabajadores sentir que las metas de la empresa son un objetivo común con sus metas personales, es decir que sientan la prosperidad de la empresa como propia, porque sin esta identificación de objetivos y principios será muy difícil que se logre crear el sentimiento de entrega y respeto a las buenas prácticas de la empresa, por todo esto la implementación de la técnica de las 6'S no significa crear un documento de carácter obligatorio e informárselo a los empleados de forma violenta, ya que es imperativo instruir y calar en las mentes de los colaboradores mediante el ejercicio de aprender haciendo desde la tarea más pequeña y como se ha aclarado antes, los empleados son parte fundamental en el diseño del plan de implementación de esta filosofía, tampoco se trata de colgar letreros con frases o caricaturas motivadoras como vía para concienciar al trabajador, pues estas técnicas de marketing durarán a corto plazo en las mentes de los trabajadores y después se agotará la novedad que proporcionaban los mismos, hasta se podría caer en el error de tener que invertir en carteles para luego eliminarlos a través de la fase de Seiri, porque resulte que los anuncios ya son innecesarios y se haya degenerado su propósito a causa de la rutina.

Como afirmaba el Dr. Kaoru Ishikawa (1997): estos procesos de creación de cultura y hábitos buenos en el trabajo se logran preferiblemente con el ejemplo. No se le puede pedir a un mecánico de mantenimiento que tenga ordenada su caja de herramienta, si el jefe tiene descuidada su mesa de trabajo, desordenada y con muestras de tornillos, juntas, piezas y recambios que está pendiente de comprar.

La práctica de esta filosofía requiere tiempo y dedicación por parte de los trabajadores, en muchos casos las empresas por cumplir con los tiempos de producción dejan de realizar las acciones de esta técnica, entonces, este tipo de conductas disminuyen la credibilidad en los colaboradores quienes ven sus esfuerzos vanos y terminan pensando que no es un sistema necesario y que no existe compromiso real por parte de la empresa, en lo que se trata de tiempo, recursos, sustento, así como un escaso agradecimiento por sus logros.

2.1.2.6. Sekyuriti: Seguridad.

Esta fase que ha sido añadida a la tradicional filosofía de las 5'S es el enfoque en la seguridad y salud ocupacional, en esta etapa es donde se enfatizan las acciones de seguridad, generando una iniciativa que revise cada acción y espacio de trabajo para así asegurar no omitir ningún riesgo potencial.

Evaluar de forma correcta los riesgos y peligros es el inicio del proceso para evitarlos o, aunque sea lograr disminuirlos, es un procedimiento por el cual la empresa conoce la real situación con relación a la seguridad y la salud ocupacional de sus trabajadores. Aunque debería ser una práctica común ya que las leyes de la mayoría de los países la señalan, no se da en todas las situaciones muchas veces por falta de capacitación, pero debería ser parte de las políticas en todos y cada una de los negocios, independientemente de su actividad o su tamaño, porque aun cuando sean solamente dos empleados, deberían existir procesos para cuidar de la salud de ambos, al ser elementos indispensables para la empresa, pero no debería verse como una obligación que de no cumplirse puede recaer en castigos, sino que debería formar parte del ciclo de mejora continua en cualquier empresa que desee ser más productiva y eficiente, porque un empleado que ha sufrido un accidente representa un costo administrativo para cualquier organización incluso cuando se cuenta con un seguro de salud, el simple hecho de que el empleado falte en su puesto de trabajo representa pérdidas para la empresa, además de esto se pueden considerar las cuantiosas multas de las entidades de control y las denuncias de la parte afectada; se puede señalar como objetivo principal de la

evaluación de riesgos: lograr un diagnóstico que defina la adecuada implementación de normas, que prevengan los riesgos laborales, para que la administración de la empresa pueda planificar las medidas de seguridad.

En el campo laboral real, la definición de evaluación de riesgos contiene etapas específicas y consecutivas: la primera consiste en la identificación de los elementos de riesgo y conocer las deficiencias causadas por los distintos escenarios de trabajo, la eliminación de los riesgos que se consideren previsibles, la evaluación de los riesgos que no se pueden evitar para de esta forma crear propuestas y medidas para controlar, disminuir y eliminar, tanto como sean posibles los elementos de riesgo, así como los factores asociados.

La segunda etapa de la evaluación de riesgos requiere identificar las inobservancias de las normas generales y específicas, esto según la empresa ya sea en función de sus particularidades como el tamaño, actividad, ubicación, entre otros. Para lograr una correcta identificación de riesgos potenciales, los individuos encargados del procedimiento de evaluación de riesgos deben estar capacitados, y poseer los conocimientos precisos que les permitan reconocer las señales y situaciones que adviertan de la presencia de factores de riesgo o de escenarios deficientes e incorrectos.

Los encargados de esta investigación de riesgos deben ser profesionales porque deben buscar y a su vez saber qué es lo que buscan, por lo que muchas veces se escoge alguien externo a la empresa para que realice un tipo de auditoría que permita hacer un correcto análisis del estado de la prevención de riesgos laborales en la empresa, debido a que sin los adecuados conocimientos sobre seguridad y salud laboral, las conclusiones de la investigación no serán imparciales y por ende será un reporte deficiente.

Aun cuando la persona encargada sea experta en temas de seguridad, es preciso mencionar también que los conocimientos técnicos que pueden aportar los trabajadores representan la parte que completa el espectro, para así obtener una evaluación más real, pero no se puede pensar que no es posible capacitarse en seguridad ya que los trabajadores tienen el derecho de consultar a los expertos y participar en el proceso de evaluación de riesgos, que va desde la deliberación de los métodos de evaluación hasta la ejecución de la visita, colectivamente con los especialistas que la llevan a cabo, lo cual permitirá a los trabajadores conocer de cerca los posibles riesgos, además de opinar sobre situaciones o incidentes que han pasado en su experiencia en la empresa.

Existen técnicas que orientan a los colaboradores a identificar los factores de riesgo de la forma más exhaustiva posible, aunque no se puede reducir la evaluación a definir los riesgos tradicionales; porque es obvio que unas cadenas de transmisión fácilmente accesibles, alguna alcantarilla sin rejilla de protección o una gradería sin pasamanos son objeto de prevención, pero esto es tan evidente que los empleados se cuidan de estos riesgos.

Esto no es suficiente porque los riesgos que no son naturalmente visibles, como los derivados de las condiciones ambientales llamados también riesgos higiénicos, de las situaciones organizacionales derivados en riesgos psicosociales o de la deficiente adaptación de los ambientes de trabajo a la persona conocidos como riesgos ergonómicos son tan importantes o aún más que los de la seguridad tradicional y por ende se deben atender con la misma preocupación que los antes mencionados riesgos.

Luego de la etapa de identificación, el procedimiento de evaluación propone dos opciones: la completa eliminación de los riesgos evitables y la valoración de los riesgos que no se pueden evitar para lograr su disminución.

En las empresas pueden existir diversos focos de riesgos evitables, en otras palabras, que se pueden eliminar mediante acciones preventivas y se pueden solucionar de forma completa; pero en cuanto a la opinión de lo que es evitable o no, se deben restringir a los riesgos a los cuales se les ha aplicado alguna medida preventiva y desaparecieron, la acción por parte de la empresa debería ser quitar o impedir la causa del riesgo, por ser una obligación legal pero también sin dejar a un lado el sentido de la lógica, que nos indica que, por ejemplo, si hay un agujero que puede causar caídas de alto nivel a los colaboradores no se lo debe sólo señalar, lo cual disminuiría el riesgo momentáneamente, sino que la empresa debería taparlo para eliminar el riesgo totalmente.

Luego se tiene la segunda alternativa: la de la valoración de los riesgos que no se pueden evitar, donde la finalidad de la valoración es determinar cuál es la magnitud y la gravedad del riesgo para escoger las medidas preventivas más convenientes en función de la gravedad. Actualmente se dispone de metodologías adecuadas para todo tipo de riesgos, tanto si se trata de riesgos de seguridad como si se trata de riesgos higiénicos, ergonómicos o psicosociales (Dirección General de Relaciones Laborales de Catalunya, 2006).

2.2. Conceptos relevantes

2.2.1. Almacén.

Es un espacio físico para el almacenamiento de enseres dentro de una empresa para la cadena de suministros; es una infraestructura indispensable cualquier actividad económica, en especial para el comercio en Latinoamérica se utiliza este término para describir a un establecimiento de comercio minorista, que se dedique a la venta de insumos, repuestos, entre otros artículos.

2.2.2. Proceso.

Es un conjunto de acciones previamente planificadas que involucran la colaboración del recurso humano de la entidad, así como, de recursos físicos combinados para lograr una meta establecida. En una empresa se gestionan los procesos para contribuir con las políticas y estrategias de esta, siempre en la búsqueda de optimizar los procesos, con la finalidad de satisfacer al cliente tanto interno como externo.

2.2.3. Empresa.

Es una institución que, con la utilización de elementos humanos, físicos, y económicos, se dedica a la elaboración de productos o prestación de servicios, donde el objetivo es satisfacer una necesidad existente en el mercado, a un determinado precio que justifique la inversión de los recursos y la consecución de objetivos mayormente de carácter económico.

2.2.4. Limpieza.

Es la eliminación de materias, residuos y contaminación de los objetos, se conoce como el proceso de quitar la suciedad, que no son más que toda materia fuera de lugar; se debe realizar con productos de limpieza de buena calidad y usando técnicas eficaces para la eliminación de desechos; este concepto también está relacionado con la higiene del personal y las buenas prácticas de manufactura.

2.2.5. Organización.

Es una entidad social conformada por más de un individuo con el propósito de cumplir objetivos establecidos, se la puede definir como un sistema abierto que relaciona su estructura interna con el medio en el que se desenvuelve, visto desde otra perspectiva podemos decir que es un grupo de elementos estructurados de forma conveniente para interactuar con su entorno.

2.2.6. Seguridad.

En una empresa la seguridad está constituida por factores, condiciones y acciones, que influyen en el bienestar de los colaboradores, proveedores, visitantes y cualquier persona que pueda tener contacto con el sitio de trabajo, este concepto es de vital importancia para conservar la integridad de las personas de cualquier entidad, en cualquier área de la empresa, sin importar si es en espacios de trabajo, sitios destinados al descanso o a la alimentación.

2.2.7. Ergonomía.

Es la relación que existe entre las personas, las máquinas y el ambiente cuando interactúan entre sí, busca la optimización de estos elementos, siempre enfocados en adaptar, de forma saludable, al individuo los componentes físicos con los cuales entra en contacto en actividades cotidianas, mejorando la comodidad, eficacia, seguridad, y satisfacción.

2.2.8. Disciplina.

Es la capacidad de actuar de forma metódica y con constancia para alcanzar un objetivo, la disciplina exige seguir un orden y tener respeto por las políticas de una empresa para alcanzar lo más fácilmente posible los objetivos esperados, sobrellevando el esfuerzo que pueda implicar.

2.2.9. Estándar.

Se refiere a la uniformidad en las características de un artículo, situación o área, aunque también se suele definir como un patrón para la producción; este concepto se encuentra relacionado con los procesos de producción y servicios de consumo masivo; está ligado con la calidad aceptable de un producto o servicio, aspecto medible por la satisfacción de los clientes.

2.2.10. Calidad.

Según la definición de la norma ISO 9000: “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto ya sea este producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso, cumple con los requisitos.

2.3. Descripción del almacén Automotriz Rolfer

La empresa Automotriz Rolfer nació en una reunión familiar en el año 1997, donde cuatro socios decidieron unir sus inversiones, aún en una época marcada por la crisis y la creciente inflación, donde sólo dos de estos fundadores tenían conocimientos empíricos sobre la mecánica básica y el comercio de repuestos automotrices, esto por trabajos que habían realizado a manera de empleados en otras casas comerciales de partes y piezas automotrices; los repuestos que vendía inicialmente el negocio eran de las marcas Hyundai y Mitsubishi, empezando con poca variedad y contando sólo con repuestos de alta rotación pero de margen de ganancia muy bajo, cabe resaltar que en esta sociedad el accionista principal contaba con una participación del 37% y luego los otros socios con 27%, 27% y 9% respectivamente, aun cuando estos porcentajes se manejaban como un pacto de buena fe puesto que no existen registros formales de este convenio, donde la inversión inicial total fue de siete millones de sucres, es decir que para el año 2000 en la época de la dolarización ecuatoriana gestionada por el entonces presidente Jamil Mahuad, llegaría a representar alrededor de doscientos ochenta dólares americanos, cantidad que en la actualidad parece irrisoria, sin embargo esta época de la dolarización resultó conveniente para este pequeño negocio pues la inversión en mercadería fue realizada en sucres y además se contaba con crédito al momento del cambio, entonces la nivelación de precios representó una cuantiosa ventaja porque las valías de los repuestos incrementaron de forma súbita y el sólo hecho de tener inventario representaba ganancias, durante los años siguientes a este episodio el negocio fue creciendo, debido a la gran dedicación del socio accionista y su esposa, quienes a su vez eran los vendedores, puesto que la situación económica no permitía a la empresa contratar más personal para la atención al público, sobrepasando crisis y numerosos obstáculos el negocio continuaba con normalidad hasta que en el año 2007 por diferencias entre los socios se decidió realizar una división de activos y patrimonio, fue entonces donde el segundo socio accionista mayoritario decidió abrir un local comercial en la ciudad de Manta, manteniendo el mismo nombre fantasía, esto con la aceptación de los otros accionistas, y el socio principal decidió mantenerse en el lugar inicial en la ciudad de Guayaquil, donde el local inició con un área de 30 metros cuadrados, para luego adquirir un terreno adjunto que permitió expandirse hasta aproximadamente 700 metros cuadrados; en el transcurso de esta situación se contratan más colaboradores y se solicita un crédito para reinvertir y así generar un mayor crecimiento de la empresa, ya con una visión más madura el ahora único propietario del almacén Automotriz Rolfer de Guayaquil, empieza un período de austeridad en la empresa, que dio sus frutos en

forma paulatina, dando lugar a la apertura de una sucursal ubicada en la ciudad de Milagro, lo cual representó una fuerte inversión pero que a su vez generó gran rédito en su momento, luego se abre otra sucursal en la ciudad de Playas de Villamil, sin embargo debido a sugerencias de los clientes y también a la iniciativa del propietario se traslada la sucursal de Milagro a la ciudad de Durán, donde actualmente sigue ubicada; la ahora matriz ubicada en la calle Leopoldo Izquieta Pérez y Ayacucho en Guayaquil, en la zona de auge automotriz más concentrada de la ciudad, realiza ventas al por menor al consumidor final y suministra mercadería a sus sucursales de forma semanal, aunque debido al constante aumento de la competencia en el área se ha presentado una etapa de ralentización económica para la empresa, por lo que se están buscando otras alternativas que permitan competir como lo es la importación directa, en lugar de la compra a proveedores mayoristas locales que se ha venido realizando a lo largo del tiempo, esta alternativa se ha realizado en repuestos puntuales en el pasado, con buenos resultados pero también se sabe que conforme al crecimiento del negocio también incrementa la inversión necesaria, por lo que no se ha realizado de forma general, además que como se evidencia en esta investigación todas las decisiones se han tomado de forma empírica, por lo cual no se ha conseguido estar a la altura de otras casas comerciales que ya son importadoras directas.

La empresa, es decir su propietario y sus colaboradores desean implementar herramientas que permitan aumentar la eficiencia y eficacia del negocio, así como también el crecimiento individual de sus miembros; porque como se sabe cuándo una empresa crece, crecen también sus empleados, lo que se busca es aumentar la productividad y mejorar la imagen hacia los clientes tanto externos como internos.

2.3.1. Presentación de la empresa.

El almacén Automotriz Rolfer es una empresa de pequeña escala, enfocada en la distribución y venta al por menor de repuestos automotrices, en diversas calidades, comprendiendo desde repuestos originales, hasta repuestos alternos, en las líneas automotrices: Chevrolet, Hyundai, Kía, Nissan, Daewoo, entre otras; brinda servicios de atención al cliente, respecto a inquietudes de los clientes al momento de adquirir un repuesto para su vehículo, están ubicados en la zona de mayor concurrencia automotriz de la ciudad de Guayaquil, la calle Ayacucho; y lo que los diferencia de otros almacenes es la experiencia en el mercado y el servicio que brinda, además siempre busca crear un nexo de confianza con sus clientes, para así ganar su lealtad, ofreciendo garantía y repuestos necesarios.

2.3.2. Estructura organizacional actual.

De acuerdo con la condición poco formal del almacén Automotriz Rolfer se logra observar por indagaciones previas que no existe una organización bien estructurada, solamente se logra diferenciar al propietario que cumple las funciones de gerente de la empresa y después de éste se diferencia a los demás empleados quienes muchas veces no tienen permitido tomar decisiones sin consultar al gerente, lo que implica que se cree un cuello de botella administrativo que entorpece la eficiencia de la empresa, por lo que esta investigación tendrá como finalidad crear una propuesta para implementar una nueva estructura organizacional en el negocio.

Entre los oficios que efectúa el gerente de la empresa, denotando una gran carga administrativa sin opción a delegar funciones, se consideran las siguientes:

- Tomar decisiones administrativas respecto a la contratación y/o despido del personal.
- Revisar los estados financieros y por ende tomar decisiones económicas, basados sólo en la experiencia e intuición, tales como la compra de mercadería.
- Decidir acerca de la distribución de beneficios sociales o préstamos informales otorgados a los trabajadores de la empresa.
- Designar encargados temporales para actividades específicas.
- Decidir el aumento, disminución o reinversión de capital de la empresa.
- Autorizar transferencias, compras o ventas de bienes muebles e inmuebles.
- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Resolver el presupuesto de ingresos y egresos.
- Ejecutar contratos de servicios que proveen a la empresa.
- Manejar fondos de la empresa, así como abrir cuentas, manejarlas y/o cerrarlas, es decir decidir sobre toda operación bancaria, civil y comercial que considere necesaria.
- Autorizar descuentos especiales a clientes específicos.
- Administrar los recursos tangibles e intangibles de la empresa.
- Vigilar los movimientos contables y responsabilidades de la empresa con el estado.
- Acordar la disolución o liquidación de la empresa en determinado momento.
- Efectuar otras atribuciones que fuesen necesarias.

2.3.2.1. Organigrama actual.

En el organigrama actual de la empresa se constata la existencia de agrupaciones informales que son el resultado de la forma deliberada de tomar decisiones, por lo que los colaboradores se apropian de cierto rango de autoridad basados en la antigüedad en la empresa, o a la cercanía familiar, sin embargo, al momento de tomar alguna decisión se acude inicialmente a los más antiguos quienes muchas veces a pesar de tener la iniciativa para aplicar el procedimiento adecuado, dudan y terminan delegando la responsabilidad al gerente, quien la mayor parte del tiempo tiene diversas ocupaciones que no le permiten enfocarse al máximo en la toma de decisiones específicas por lo que en ese momento surgen conflictos en el ambiente laboral.

Para definir los conceptos que se manejan en este apartado se deben discernir las dos formas de organización presentes: la formal que es la que establece lineamientos claros de autoridad y nivel de responsabilidad; y la informal que se da dentro de un ambiente de compañerismo entre los empleados que conforman el grupo de trabajo, muchas veces definido por la afinidad entre ellos o por la antigüedad en el oficio como se mencionaba antes, como se puede observar en la Figura 2, donde se encuentran ordenados de forma.

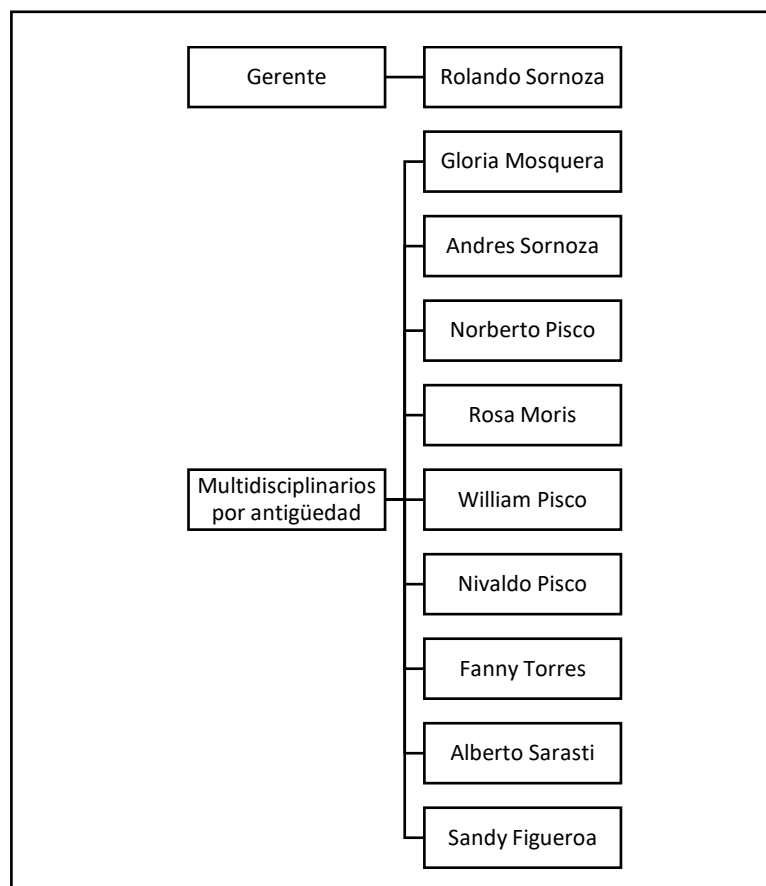


Figura 2. Organigrama actual de Automotriz Rolfer.

2.3.2.2. Organización interna actual.

La organización de la empresa se da en un marco autoritario, donde los trabajadores no ven los objetivos de la empresa como propios, por esto se desenvuelven por sus propios medios sin buscar un objetivo común, delegan responsabilidades y evaden la toma de decisiones.

Dentro de la organización de la empresa no se reconocen las metas porque no son alcanzadas en grupo, además de no estar bien definidas, por lo que algunas veces ni siquiera son alcanzadas, es necesario evitar responsabilizar a los empleados, puesto que sin una buena administración no se logran los objetivos porque nadie conoce de lo que es responsable, ni cómo afecta su trabajo al objetivo final. Las responsabilidades se pueden delegar, pero no se pueden dejar de supervisar y aunque es inevitable que se formen agrupaciones informales, por el sentimiento de camaradería, no se debe confiar el futuro de la empresa a un acuerdo informal, como lo es la persuasión que no busca un interés común, sino que utiliza un método premio-castigo para manejar al grupo.

En este análisis se definirá la mejor organización interna basada en los objetivos, principios y políticas de la empresa, estableciendo autoridades y responsabilidades muy definidas para cada colaborador de la empresa, de forma que cada elemento funcione como un engranaje y se pueda cumplir la premisa que se desea lograr donde el cliente interno se encuentre satisfecho.

2.4. Metodología de control interno

2.4.1. Métodos actuales de control interno.

No existen métodos formales de control interno en el almacén automotriz Rolfer, todas las comunicaciones y verificaciones son de forma verbal, lo cual deja mucho que desear al momento de buscar un histórico de deficiencias, no existen memorándums para faltas o ineficiencias de los empleados, ni tampoco existe un registro de las funciones de cada uno.

Por otra parte, para la realización de pedidos entre sucursales se manejan listados que son dictados vía telefónica, donde se detallan los códigos de los repuestos que los empleados notan que faltan en el inventario de cada sucursal y el único registro de la entrega de mercadería es una guía de remisión que es entregada en la sucursal y de la cual se cuenta con una copia en matriz, sin embargo, no existen procedimientos para las devoluciones por defectos o errores desde las sucursales.

2.4.2. Definición de control interno.

Un proceso de control interno es aquel que es realizado por la administración de la empresa con la finalidad de obtener y registrar información de eficacia y eficiencia de las operaciones.

Es un conjunto de actividades diseñadas para controlar los movimientos internos de una empresa, supervisando la planificación y ejecución de otros procesos relacionados con las funciones operativas y comerciales de una empresa.

El control interno se implementa con algunos objetivos, entre ellos cumplir con las metas establecidas por la empresa, cuidar los recursos de la empresa y las posibles desviaciones que pudiesen existir, permitiendo confiabilidad y trazabilidad en los procedimientos.

2.4.3. Elementos de control interno.

De los cinco componentes del control interno que establece el Comité de Organizaciones patrocinadoras (2013), que se detallan a continuación se deben considerar que representan los conceptos fundamentales relacionados con los elementos para el establecimiento de un efectivo control interno en una empresa, como se puede observar en la Figura 3.

2.4.3.1. Ambiente de control.

- La empresa debe demostrar compromiso por la integridad y valores éticos.
- La gerencia debe demostrar independencia de la administración y ejercer la supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
- La administración debe establecer, con la aprobación de gerencia, las estructuras, reportes y las autoridades y responsabilidades adecuadas en la búsqueda de objetivos.
- La empresa debe demostrar un compromiso para atraer, desarrollar y retener colaboradores competentes enfocados en los objetivos.
- La empresa debe retener personas comprometidas con sus responsabilidades de control interno.

2.4.3.2. Evaluación de Riesgos.

- La empresa debe especificar objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.

- La empresa debe identificar los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos y analizarlos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
- La empresa debe considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
- La empresa debe identificar y evaluar cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

2.4.3.3. Actividades de control.

- La empresa debe elegir y desarrollar actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
- La empresa debe elegir y desarrollar actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
- La empresa debe desplegar actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

2.4.3.4. Información y comunicación.

- La empresa debe obtener o generar y usar información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- La empresa debe comunicar información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.
- La empresa debe comunicarse con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.

2.4.3.5. Actividades de monitoreo.

La empresa debe seleccionar, desarrollar y realizar evaluaciones continuas para comprobar cuando los elementos de control interno están presentes y funcionando.

La empresa debe evaluar y comunicar deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.

Los cinco niveles del sistema de control interno del COSO se encuentran esquematizados en la Figura 3, donde se delimitan los objetivos y la estructura.

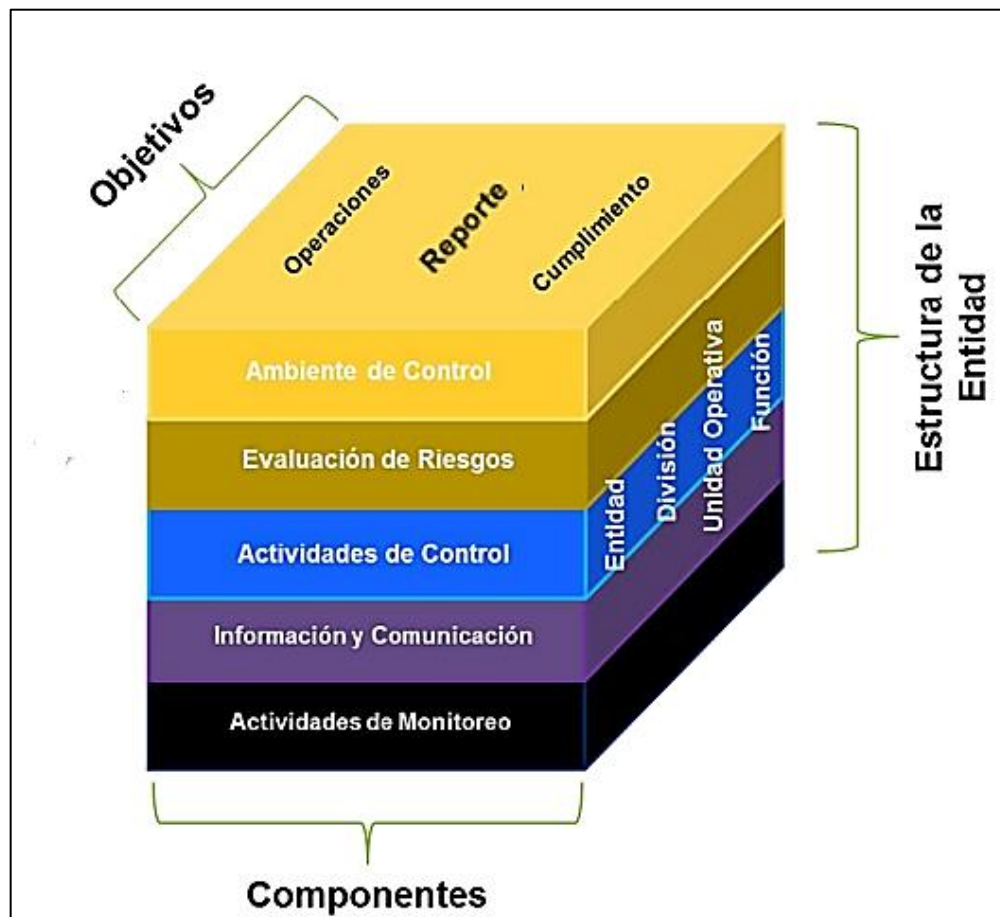


Figura 3. Sistema de control interno

(Committee of Sponsoring Organizations, 2013).

2.4.4. Limitaciones de control interno.

Las limitaciones para una empresa en el control interno son principalmente el riesgo de errores humanos al momento de tomar decisiones, puesto que se toman en tiempos límites y bajo presión usando solo la información disponible.

Este hecho no representa una protección respecto a fraudes que pudieran darse, ya sea por acuerdo entre empleados, descuidos, fatigas o exceso de confianza, aun cuando existen factores externos que pueden afectar a la empresa estos se encuentran fuera del alcance de la administración, no así los internos que pueden ser monitoreados de forma diaria.

2.5. Definición de manual de procedimientos, políticas y logística

2.5.1. Manual de procedimientos.

El manual de procedimientos de cualquier institución es una herramienta administrativa que sustenta las actividades diarias realizadas en las diferentes áreas de una empresa, es un documento elaborado metódicamente en el que se indican las funciones y tareas que deben ser realizadas por los colaboradores y detalla la manera adecuada en que estas deben ser efectuadas, se pueden establecer tanto funciones generales como específicas, lo que permite hacer un seguimiento apropiado y ordenado de las actividades programadas en un régimen establecido y durante un tiempo definido, este documento oficial debe ser de común conocimiento dentro de la empresa, brindando la información y las instrucciones que necesitan los empleados, aunque muchas veces incluye otro tipo de información como historia, los organigramas, las políticas y normas de una empresa, detallando todos los procedimientos existentes en la empresa, que son obligatorios para la realización de trabajos por mínimos que estos sean, el manual establece los pasos básicos para alcanzar la eficiencia en las diferentes etapas del proceso, permite conocer las responsabilidades y formas de colaboración de cada empleado; además de ser una guía para la capacitación de nuevos elementos, funcionando como una herramienta de inducción y orientación para el personal, facilitando su integración a la empresa, definiendo las relaciones entre las distintas áreas y como estas permiten una comunicación adecuada.

Aunque los manuales no son documentos invariables, son válidos para registrar las experiencias de la empresa respecto a ciertas decisiones tomadas en el pasado, por esto podemos decir que es un documento que se debe actualizar conforme a las necesidades de la empresa y a los avances tecnológicos que pudiese presentar.

Es una herramienta imprescindible para manejar secuencialmente el progreso de las actividades, impidiendo que se realicen dobles esfuerzos para conseguir el mismo resultado, todo esto con el objetivo claro de aprovechar los recursos y evitar la burocracia en los procesos.

En cambio, los procedimientos son una sucesión estructurada y ordenada de un grupo de actividades relacionadas que representa la forma más eficaz de realizar una labor con la mayor optimización de recursos, sin embargo, son muy específicos.

Todo procedimiento comprende aparte del detalle de las actividades y las labores de los empleados, el tiempo en que debe ser realizada la tarea, la cantidad de recursos materiales, humanos, especializados y económicos, la forma en que se debe realizar el trabajo y el reporte del método utilizado, para lograr un eficiente y eficaz desenvolvimiento del empleado en la empresa, aumentando directamente la productividad de esta.

Las ventajas que representa tener un manual de procedimientos son muchas entre ellas que permiten el adiestramiento y capacitación del personal, brindando una herramienta que podrá ser fuente de consulta en cualquier momento que se requiera, proporciona ayuda en la inducción de un nuevo colaborador, permiten detallar los aspectos técnicos de una actividad describiendo en forma detallada las acciones de cada cargo, permitiendo que las personas no sean de carácter indispensable, porque no se conozcan los procesos que este realiza, permiten conocer a las otras áreas las funciones de las demás, facilitando así la comunicación y apoyo mutuo entre ellas, además indican en qué forma se deben dar las relaciones con otras áreas de la empresa.

Los manuales de procedimientos permiten que los supervisores de cada área conozcan los pasos que se siguen para el correcto desarrollo de las actividades, lo que redundará en una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo excelente de comunicación, permite conocer la descripción de cada una de sus funciones al personal operativo de forma en que no se disipen las responsabilidades.

La visión integral de la empresa es compartida con el personal, lo cual permite establecer claramente los objetivos en las mentes de los colaboradores, entre otras de las ventajas se establecen como informes documentales para registrar las fallas, negligencias y desempeños de los empleados implicados en cada actividad, porque representan guías del trabajo a ejecutar, donde siempre se establece documentos para registro de los procedimientos interdependientes.

2.5.1.1. Aplicación de la técnica de las 6'S.

La aplicación de la técnica de las 6'S se ha dividido en dos grandes fases que se puntualizan en este apartado: la fase principal y la fase de difusión, las cuales nos permiten introducir la idea de las 6'S, convencer a los colaboradores de sus beneficios y comprometer a las partes involucradas en el proceso de adaptación.

a) La fase inicial comprende el proceso de la inducción y aprendizaje de la metodología, se enfocan los esfuerzos y se afirma el poder de la filosofía mostrando con ejemplos exitosos los resultados obtenidos al aplicar técnicas tan sencillas, estimulando a los colaboradores a comprometerse con los objetivos de la empresa. Se deben realizar capacitaciones dinámicas para la enseñanza de las 6'S donde se elijan grupos a manera de integración y se puede elegir al gerente o al administrador para ser el mediador, quien es la persona encargada de compartir la información y proporcionar al grupo las herramientas necesarias.

Se puede iniciar creando sesiones de aproximadamente 2 horas, donde los grupos “compitan” por encontrar más focos de suciedad, desorden o inseguridad, permitiendo que ellos creen las propuestas de mejoras continuas respecto a cada área, se pueden utilizar métodos como la lluvia de ideas, la espina de pescado o el árbol causa efecto en las sesiones; pero principalmente la organización debe entender que el éxito o fracaso de esta técnica demanda un fuerte compromiso tanto de los colaboradores como de la administración, porque implicará una gran dedicación de recursos, especialmente cantidades importantes de tiempo durante la realización de las tres primeras S, en estas reuniones se puede elegir un líder de cada grupo para que lleve un registro de los progresos, tales como la eliminación de puntos de riesgo (Ishikawa, 1997).

b) La segunda fase de la difusión se trata de implementar todo lo aprendido en la fase inicial, aplicando los conocimientos en las áreas de trabajo de los diferentes participantes, en esta fase no deben escatimarse recursos tanto humanos como físicos, para una completa realización del proyecto, por otra parte el tiempo que lleve cumplir con los objetivos a corto plazo deberán ser establecidos por los administradores, quienes deben conocer la situación inicial de su empresa mediante una evaluación previa de las deficiencias, además deberán conocer la disponibilidad de recursos máxima para no afectar la economía de la empresa, ni llegar a ser una parte tediosa del trabajo para los colaboradores, también dependerá del nivel de profundidad que se persiga porque por ejemplo en el caso de desear combinar esta técnica con la de cero defectos el tiempo de su ejecución será más prolongado, en esta filosofía influirá también la colaboración de los administradores y la intensidad de la planificación, para una empresa de pequeña o mediana escala no se puede generalizar un tiempo de aplicación porque como se ha mencionado depende de algunos factores, sin embargo para este caso se prevé una aplicación en un período de tres meses respecto a las metas a corto plazo, mientras que a largo plazo se establecen cinco años (Ishikawa, 1997).

2.5.1.2. Institución de la cultura de las 6'S.

Esta técnica de 6 sencillas fases es de gran importancia para las empresas, muchas aplican tal vez uno o dos de sus pasos, sin notarlo siquiera y aunque todavía es ignorada por algunas empresas, es necesaria la aplicación de todas sus fases para conseguir los resultados esperados porque no le sirve a una empresa invertir recursos en organizar sus bodegas, si no existe el compromiso y la disciplina de sus empleados por mantenerlo así, pero gracias a que su aplicación es muy simple y no implica contar con conocimientos demasiado técnicos, por cuanto es fácilmente comprendido por colaboradores de todos los niveles de la empresa, es posible su realización en empresas de cualquier índole.

La institución de la cultura de las 6'S es una cuestión intangible, pues se debe trabajar con la psicología de los empleados, compartiendo con ellos los objetivos deseados, permitiéndoles ser pioneros en solución de defectos en sus áreas, de esta forma se reducen de forma enérgica los riesgos, se mejora el ambiente laboral y se produce el incremento de la motivación de los trabajadores, al ser de su agrado el lugar de trabajo.

Instituir esta técnica implica un bajo costo y admite que se alcancen resultados magníficos, siempre reconociendo los logros de los empleados, aunque pueden no ser reconocimientos económicos se puede trabajar con los incentivos morales como un nombramiento, una placa o una simple felicitación frente al grupo de trabajo, lo cual motivará al empleado a mantener esa imagen.

Otra de las formas de calar en la mente de los colaboradores es demostrar la influencia que tienen estas pequeñas acciones en el resultado final del producto o del servicio, debido a que al aumentar su calidad se logran obtener más beneficios económicos, se fideliza al cliente y esto garantiza estabilidad laboral para los empleados, así como mayor participación en las utilidades al provocar la disminución de los recursos invertidos.

De forma que la filosofía de las 6'S pase a ser un modo natural de proceder en el trabajo y que permita gestionar de mejor forma los negocios, mismos que van a presentar importantes cambios, como evitar la acumulación de recursos innecesarios o deteriorados, en otras palabras, eliminar el pensamiento de guardar por si acaso se necesite en algún momento, crear la necesidad del orden y la limpieza, buscando que los colaboradores se involucren y den lugar una búsqueda activa de distintas formas de mejora continua.

2.5.1.3. Métodos de control actuales de procedimientos.

En el almacén automotriz Rolfer no se controlan adecuadamente los procedimientos porque estos no están bien definidos, sin embargo, de algunas formas se intenta llevar un control en lo que respecta a la recepción y venta de repuestos, podemos resaltar que estos métodos son en algunos casos documentos legales que solicita el Servicio de Rentas Internas o también anotaciones informales en cuadernos, sin tomar en cuenta los procedimientos internos como el correcto almacenamiento de la mercadería ni procedimientos de limpieza. Se detalla a continuación los métodos de control actuales.

- Facturas físicas de ventas para la salida de mercadería.
- Facturas físicas de compras para el ingreso de mercadería.
- Guías de remisión físicas para suministro a sucursales.
- Cuaderno de registro de mercadería faltante (que solicita el cliente y no está disponible).
- Bloque de notas para crédito a clientes.
- Cuadernillo de registro de cheques para pagos de facturas.

Estos métodos no son eficaces, ni permiten crear un histórico de ventas, compras o suministros, por lo que se da espacio a errores que pasan desapercibidos, dobles esfuerzos para la misma tarea, pérdidas de control, además que no se registran procesos de limpieza ni tampoco existen procedimientos para el almacenaje, como se ilustra en la Figura 4 no son métodos totalmente confiables y no tienen un responsable específico.

AUTOMOTRIZ ROLFER FACTURA
Sornoza Márquez Rolando Claudio
Venta Partes de Piezas y Accesorios
Koreanos y Japoneses de Vehículos
Dirección: Calle Octava 702 y Ayacucho
Telf.: (04) 2367523 - 2364040
Guayaquil - Ecuador
Autorización S.R.L.: 1122110747
Emisión Válida hasta: 15/Enero/2019
R.U.C.: 0910441310001
Obligado a llevar Contabilidad
Fecha: 11/04/2018
Cliente: Sornoza Márquez Rolando
Telf.:
Dirección: R.U.C./C.I.:
Cant. DESCRIPCION P. Unit. TOTAL
1 Filtro de aceite 3933 11.61
SUB-TOTAL 11.61
I.V.A. 0%
I.V.A. 12% 1.39
TOTAL \$ 13.07
Forma de Pago: Valor \$
NO SE ACEPTA CAMBIO NI DEVOLUCIÓN EN SISTEMA ELECTRÓNICO. CUALQUIER CAMBIO O RECLAMO ANTES DE LAS 72 HORAS Y CON LA FACTURA ORIGINAL.
Firma Autorizada: Frecchi Conforme

Figura 4. Facturas físicas de ventas.

En el formato de proforma de la Figura 5 se registran los repuestos que se han notado como bajo stock, o sin existencias.

AUTOMOTRIZ ROLFER

Sornaza Márquez Rolando Claudio
Venta Partes de Piezas y Accesorios
Koreanos y Japoneses de Vehiculos

Guayaquil: Calle Octava 702 y Ayacucho
Telf: (04) 2453763 - 2451880
Milagro: Eloy Alfaro s/n y Carlos Chiriguaya
Telf: (04) 2-711733

Playas (General Villamil): Barrio Lindo - Av. Pasquisha
S/N - Cel: 0997517243

R.U.C.: 0910441310001

PROFORMA

Fecha DIA MES AÑO

Sr.(es): _____ R.U.C.: _____

Dirección: _____ Telf.: _____

CANT.	ARTICULO	o	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
8950	Tambor Corsa		1	Servitran
237	Refrigerante Acedelco			Vállejo
5652	Multiple adm Verna 1.6 Hmc.			Ceron
2162	Cables bujías Kia Rio Onnuri			Carnica
3806	Cables bujías Excel 94			Ceron
2001	Cd Polvo amort chevy GM.			Servitran
3935	Filtro Gasol new accord			Jarama
1846	Pinin Velocimetro Racer.			Coppan
8452	Filtro aire new accord			Jarama
5354	Pistones 050 Verna 1.6	Jcc		Infamotor
12342	Calletas Sait 2018			Cuto band.
6273	Bancada 0.75 Excel			Coppan
6272	Bancada 0.50 Excel			Coppan
8968	Bancada 0.25 Kia Rio			Coppan
5676 S.O.N.	Pistones STD Matiz			Autolche
1400	Jg Empaque Matiz DVG			Promesa
			SUB-TOTAL	
			DESCUENTO	
			I.V.A. 0 %	
			I.V.A. 12 %	
			TOTAL \$	

Firma Autorizada

Recibi Conforme

Figura 5. Cuaderno de registro de faltantes.

En el bloque de notas de entrega de la Figura 6 se registran los créditos otorgados a los clientes.

R.U.C.: 091004310001
NOTA DE ENTREGA

Nº: 0000979

Sornozo Márquez Rolando Claudio
 Venta Partes de Piezas y Accesorios
 Koreanos y Japoneses de Vehiculos

Guayaquil: Calle Octava 702 y Ayacucho • Tel#: (04) 2364040 - 2367523
 Milagro: Eloy Alfaro s/n y Carlos Chiriguay • Tel#: (04) 2-711733 - 0992209588
 Playas (General Villamil): Barrío Lindo - Av. Pasquisha S/N - y Victoriano Cel.: 0992209588

Fecha de Entrega: 11 de agosto 2010

Responsable: _____
 Destinatario: Tiago Ron Andrés 1307721955.

# de Documento	CODIGO	Referencia	Precio
1	2317	Cigarrillos	10.5
1	1010	Filtro	7
1	9400	Cable	10
1	2387	Lancetas	120
1	2795	Servicio	5
1	4554	Terminar	3
1	AD AITON	Amplificador	12
1	SES CANCE	SEALZ ROFFER LIST	14
1	45704	CAJAS DOB	(4)
+	2507	AVANZADO	45
1	1017	Kil comb	70
1	4726	Cable	14.50
1	113	filtro	250
1	1358	Kelson	15
1	1373	Bombas	22
1	1536	Motgo Emp.	247
			\$ 310

Recibi Conforme _____

Responsable de Entrega _____

Figura 6. Bloque de notas para crédito a clientes.

En el bloque de guías de remisión que se detalla en la Figura 7 se registran los envíos de suministros a la sucursal de Duran.

AUTOMOTRIZ ROLFER
Sornoza Márquez Rolando Claudio
Venta Partes de Piezas y Accesorios
Koreanos y Japoneses de Vehículos
Dirección: Calle Olavarría 702 y Avenida
Tel.: (04) 2367523 - 2364040
Guayaquil - Ecuador

GUIA DE REMISION
R.U.C.: 0910441310001
SERIE 001-001-00 0003951
AUT. S.R.L.: 1122431277
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

Fecha de emisión del traslado: 27 Agosto 2013
Fecha de terminación del traslado: 27 Agosto 2013
Comprobante de Venta: Fecha de Emisión:
MOTIVO DEL TRASLADO:
☐ VENTA ☒ TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS ☐ DEVOLUCION
☐ COMPRA ☐ DE UNA MISMA EMPRESA ☐ IMPORTACION
☐ TRANSFORMACION ☐ TRASLADO POR EMISION ITINERANTE ☐ EXPORTACION
☐ CONSIGNACION ☐ DE COMPROBANTES DE VENTA ☐ OTROS

FECHA DE EMISION: 27 Agosto 2013
PUNTO DE PARTIDA: Guayaquil y Guayaquil
DESTINATARIO: Automotriz Rolfer Hora de Salida: Hora de Llegada:
NOMBRE O RAZON SOCIAL: Automotriz Rolfer RUC/C.I.: 0910441310001
PUNTO DE LLEGADA: Duran No. de Declaración Aduanera:
IDENTIFICACION DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE:
NOMBRE O RAZON SOCIAL: Sornoza Márquez Rolando
RUC/C.I.: 0910441310001 Telefono: Placa del Vehículo:

BIENES TRANSPORTADOS:

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION
4	1417	Enlace de P.A.R.A.
P 2	4008	Enlace del motor japon.
P 3	4042	Enlace del motor japon.
P 1	1-2-2	Enlace del motor japon.
2	1012	Enlace del motor japon.
10	1012	Enlace del motor japon.
10	0482	Enlace del motor japon.
2	3436	Enlace del motor japon.
1	1012	Enlace del motor japon.
P 2	4008	Enlace del motor japon.
1	4008	Enlace del motor japon.
4	1-2-2	Enlace del motor japon.
3	1156	Enlace del motor japon.

Figura 7. Guías de remisión para sucursal Duran.

En el bloque de guías de remisión que se muestra en la Figura 8 se registran los envíos de suministros a la sucursal de Duran.

AUTOMOTRIZ ROLFER
Sornoza Márquez Rolando Claudio
Venta Partes de Piezas y Accesorios
Koreanos y Japoneses de Vehículos
Dirección: Calle Olavarría 702 y Avenida
Tel.: (04) 2367523 - 2364040
Guayaquil - Ecuador

GUIA DE REMISION
R.U.C.: 0910441310001
SERIE 001-001-00 0003968
AUT. S.R.L.: 1122431277
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

Fecha de emisión del traslado: 27 Agosto 2013
Fecha de terminación del traslado: 27 Agosto 2013
Comprobante de Venta: Fecha de Emisión:
MOTIVO DEL TRASLADO:
☐ VENTA ☒ TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS ☐ DEVOLUCION
☐ COMPRA ☐ DE UNA MISMA EMPRESA ☐ IMPORTACION
☐ TRANSFORMACION ☐ TRASLADO POR EMISION ITINERANTE ☐ EXPORTACION
☐ CONSIGNACION ☐ DE COMPROBANTES DE VENTA ☐ OTROS

FECHA DE EMISION: 27 Agosto 2013
PUNTO DE PARTIDA: Guayaquil y Guayaquil
DESTINATARIO: Automotriz Rolfer Hora de Salida: Hora de Llegada:
NOMBRE O RAZON SOCIAL: Automotriz Rolfer RUC/C.I.: 0910441310001
PUNTO DE LLEGADA: Duran No. de Declaración Aduanera:
IDENTIFICACION DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE:
NOMBRE O RAZON SOCIAL: Sornoza Márquez Rolando
RUC/C.I.: 0910441310001 Telefono: Placa del Vehículo:

BIENES TRANSPORTADOS:

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION
4	2078	Enlace del motor japon / NTN
2	4003	Enlace del motor japon / NTN
4	2078	Enlace del motor japon / NTN
8	2078	Enlace del motor japon / NTN
8	2078	Enlace del motor japon / NTN
12	1200	Enlace del motor japon / NTN
1	1950	Enlace del motor japon / NTN
3	2102	Enlace del motor japon / NTN
4	1979	Enlace del motor japon / NTN
6	2006	Enlace del motor japon / NTN
P 6	2006	Enlace del motor japon / NTN
P 3	1986	Enlace del motor japon / NTN
3	1153	Enlace del motor japon / NTN
8	1154	Enlace del motor japon / NTN
4	2078	Enlace del motor japon / NTN

Figura 8. Guías de remisión para sucursal Playas.

En las facturas de proveedores, como se muestra en la figura 9, se adjuntan los cheques que se deben entregar, permitiendo que queden expuestos los mismos.



Figura 9. Registro de cheques.

2.5.2. Políticas actuales de la empresa.

Si bien el almacén Automotriz Rolfer tiene un reglamento interno de trabajo, este sólo es consultado en momentos de faltas graves de los trabajadores y aunque está registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales, no todos los colaboradores poseen conocimiento exacto de sus responsabilidades y derechos, quizás debido a la falta de interés o desconocimiento general, sin embargo, este está enmarcado en lo que se dispone en el artículo 64 del Código de Trabajo y con la finalidad de que surta efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42: letra a) del artículo 44 y numeral 2 del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, se aplicará de forma complementaria a las disposiciones del código de trabajo, el reglamento interno en su matriz y sucursales, con carácter obligatorio para todos los colaboradores.

Este reglamento interno trata aspectos de conducta y moral, de los trabajadores y el empleador, más no detalla ningún procedimiento del trabajo en sí, pero define los valores con los que se deben manejar los empleados y el empleador.

En el objetivo social de la organización y objetivo del reglamento, se define que la actividad del negocio es la prestación de servicios de venta al por menor de partes y piezas de repuestos automotrices; objeto que realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes; mientras que el reglamento tiene como objetivo que los ejecutivos y trabajadores del almacén Automotriz Rolfer queden sujetos al cumplimiento de este.

Aclara que el desconocimiento no podrá ser invocado como excusa, en ningún caso, sin perjuicio de la debida socialización al personal. Este reglamento trata aspectos como las ordenes legítimas donde expresa que los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que le fueran designadas según su lugar de trabajo, aplicable en la matriz y en todas las sucursales. Además, considera casos como las relaciones afectivas o de consanguinidad entre empleados, define que se debe hacer con los insumos o implementos entregados a los trabajadores al momento de terminada la relación laboral, especifica entre otros particulares las jornadas de trabajo, la asistencia del personal y el registro de esta, mediante reloj biométrico como se muestra en la Figura 10.

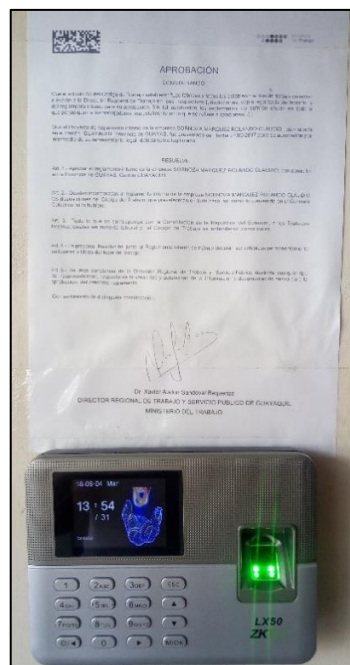


Figura 10. Reloj biométrico.

Este documento compromete a Automotriz Rolfer a proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso, incluyendo el uso de conducta tanto verbal como física que demuestre insultos o desprecios hacia el individuo ya sea por su raza, color, religión, sexo, edad, discapacidad, entre otros que puedan interferir con las funciones del trabajador o afectar su moral y oportunidades de crecimiento, entre otros puntos prohíbe comportamientos sexuales inadecuados evitando la creación de un lugar de trabajo ofensivo.

Los valores que fundamentan la empresa son: puntualidad, atención, responsabilidad y honestidad, sin embargo, en ningún momento se toma en cuenta la calidad en ningún aspecto; por otra parte, la empresa tampoco enfoca sus esfuerzos en el cliente que es el pilar fundamental y la razón de ser del negocio.

2.5.3. Procedimientos actuales de la empresa.

2.5.3.1. Actores del proceso.

En el almacén Automotriz Rolfer no se encuentran definidos cargos específicos ni las respectivas funciones, aunque si se han designado oficios especiales a determinados elementos, basados en la decisión del gerente. Se detalla en la Tabla 2, los cargos y funciones principales antes de la propuesta de la implementación de la filosofía de las 6'S.

Tabla 2.

Cargos y funciones de los colaboradores actuales.

Cargos	Nombres	Funciones principales	Otras funciones
Gerente	Rolando Sornoza	Administrador	
Colaborador 1	Gloria Mosquera	Cajera	
Colaborador 2	Andres Sornoza	Cajero y manejo de proveedores	
Colaborador 3	Norberto Pisco	Vendedor y manejo de bodegas	
Colaborador 4	Rosa Moris	Vendedor y contabilidad	
Colaborador 5	William Pisco	Vendedor y manejo de bodegas	
Colaborador 6	Nivaldo Pisco	Vendedor y manejo de bodegas	Funciones varias determinadas por el gerente
Colaborador 7	Fanny Torres	Vendedor y manejo de bodegas	
Colaborador 8	Alberto Sarasti	Vendedor y manejo de bodegas	
Colaborador 9	Sandy Figueroa	Vendedor y manejo de bodegas	

2.5.3.2. Venta al por menor de repuestos.

Respecto a la atención al cliente mediante técnicas de observación de conductas se han podido investigar comportamientos positivos y negativos por parte de los vendedores quienes algunas veces se delegan la función de la atención, afectando la imagen frente al cliente, quien no sabe finalmente a que vendedor acudir y se pierde el sentido del profesionalismo que debe reflejar una empresa, se detalla en la Tabla 3 los procedimientos defectuosos e incompletos que se utilizan actualmente en el negocio.

Tabla 3.

Venta al por menor de repuestos en la actualidad.

Procedimiento actual de venta al por menor de repuestos y atención al cliente.			
Materiales, equipos y herramientas: Documentos, mercadería y muestras.			
Interventores: Gerente, colaborador 1,2,3,4,5,6,7,8,9; indefinido y cliente.			
Ponderación de cumplimiento: No aplica, 5 muy bueno, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 muy malo.			
Nº	Responsables	Descripción de las actividades	Cumplimiento
1	Cliente	Acudir a mostradores de atención al cliente	No aplica
2	Indefinido	Saludar y recibir cordialmente al cliente	3
3	Indefinido	Preguntar la necesidad del cliente	2
4	Cliente	Hacer conocer el repuesto requerido	No aplica
5	Indefinido	Mostrar el repuesto y comparar con la muestra	3
6	Indefinido	Mencionar las características del repuesto	2
7	Indefinido	Consultar y comunicar el valor del repuesto	4
8	Indefinido	Ofrecer garantía en caso de ser repuestos mecánicos	3
9	Indefinido	Advertir inexistencia de garantía en repuestos eléctricos	3
10	Indefinido	Responder dudas respecto a adquisición del repuesto	3
11	Gerente	Otorgar descuentos especiales o crédito (opcional)	4
12	Cliente	Aprobar la compra del repuesto	No aplica
13	Indefinido	Informar formas de pago, intereses o recargos	3
14	Cliente	Acordar la forma de pago, efectivo o tarjeta de crédito	No aplica
15	Indefinido	Realizar la factura, con datos o consumidor final	3
16	Cliente	Realizar el pago de la factura	No aplica
17	Colaborador 1, 2	Cobrar la factura y colocar sellos informativos	4
Ponderación promedio de la empresa			3 - Regular

2.5.3.3. Devolución de repuestos y garantías para el cliente.

Las garantías se aplican en algunas situaciones, pero siempre pasan por la aprobación final del gerente lo cual en algunas ocasiones ha representado molestias a algunos clientes, porque existen ocasiones en las cual el gerente está ausente y no existe ninguna opción para resolver el problema del cliente, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4.

Devolución de repuestos y garantías para el cliente actuales.

Procedimiento actual de devolución de repuestos y garantías para el cliente.			
Materiales, equipos y herramientas: Documentos, mercadería y muestras.			
Interventores: Gerente, colaborador 1,2,3,4,5,6,7,8,9; indefinido y cliente.			
Ponderación de cumplimiento: No aplica, 5 muy bueno, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 muy malo.			
N°	Responsables	Descripción de las actividades	Cumplimiento
1	Cliente	Acudir a mostradores de atención al cliente	No aplica
2	Indefinido	Saludar y recibir cordialmente al cliente	3
3	Indefinido	Preguntar la necesidad del cliente	2
4	Cliente	Hacer conocer el repuesto defectuoso o incorrecto	No aplica
5	Cliente	Mostrar el repuesto adquirido y comparar con muestra	No aplica
6	Indefinido	Mencionar la situación de garantía y si aplica o no	2
7	Indefinido	Solicitar la factura de compra	3
8	Indefinido	Ofrecer reposición en caso de ser repuestos mecánicos	1
9	Indefinido	Negar garantía en repuestos eléctricos, por cláusula	2
10	Indefinido	Si aplica la garantía cambiar repuesto, si está en stock	3
11	Indefinido	Si aplica la garantía devolver dinero, si no hay en stock	3
12	Indefinido	Señalar recargo o devolución en diferencia de costos	3
13	Indefinido	Anular la factura anterior y hacer una nueva factura	3
14	Cliente	Realizar o no el pago del recargo o recibir devolución	No aplica
15	Colaborador 1,2	Registrar la factura y colocar sellos informativos	3
Ponderación promedio de la empresa			3 - Regular

2.5.3.4. Suministro y devolución en sucursales.

Las sucursales son almacenes de bajo movimiento, pero que al mes representan un apoyo significativo a la matriz; además mejoran la percepción de los clientes respecto a la comodidad que les proporciona realizar la compra cerca de sus domicilios, sin embargo, en este proyecto sólo se estudiará el suministro realizado por matriz, como en la Tabla 5 sin tomar en cuenta el desempeño de las sucursales por la delimitación geográfica y temporal.

Tabla 5.

Suministros y devolución en sucursales actuales.

Procedimiento actual de suministro y devolución en sucursales.			
Materiales, equipos y herramientas: Documentos, mercadería, vehículo.			
Interventores: Gerente, colaborador 1,2,3,4,5,6,7,8,9; indefinido.			
Ponderación de cumplimiento: No aplica, 5 muy bueno, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 muy malo			
N°	Responsables	Descripción de las actividades	Cumplimiento
1	Indefinido	Registro de inventario faltante en sucursales	No aplica
2	Indefinido	Llamada telefónica oportuna a matriz	2
3	Indefinido	Solicitud de pedidos para reposición de inventarios	2
4	Colaborador 7,9	Registro de pedidos de sucursales	3
5	Indefinido	Selección y despacho de mercadería solicitada	2
6	Colaborador 7,9	Revisión previa al envío de mercadería a sucursales	3
7	Indefinido	Embalaje de mercadería solicitada	1
8	Indefinido	Creación de la guía de remisión final	4
9	Indefinido	Carga del vehículo que transportará la mercadería	1
10	Indefinido	Transportación de mercadería a sucursales	4
11	Indefinido	Revisión en sucursales de mercadería recibida	3
12	Indefinido	Notificación de mercadería defectuosa o incorrecta	1
13	Indefinido	Almacenaje de mercadería en sucursales	No aplica
14	Indefinido	Programación de devolución de mercadería	3
Ponderación promedio de la empresa			2 - malo

2.5.3.5. Adquisición y abastecimiento de inventarios.

Este punto es uno de los más críticos en la situación de la empresa ya que solamente el gerente puede realizar los pedidos, basado en su experiencia y según su percepción de las ventas mensuales, lo que genera estrés en este administrador, otro método no tan adecuado es la realización de pedidos al momento de notar un desabastecimiento, este caso se da cuando los clientes solicitan un repuesto y se nota la inexistencia del mismo; otro de los puntos débiles es que los pedidos muchas veces se basan en la memoria del gerente, cuando ninguna persona con tantas ocupaciones podría recordar el precio que ofrece cada proveedor, para los diferentes repuestos, de las diversas marcas que se manejan, además en algunas ocasiones se compra mercadería que está con descuento aun cuando se encuentre en stock dicha mercadería, lo que genera un sobreabastecimiento y mala distribución de espacios de almacenamiento, como se detalla en el procedimiento de la Tabla 6.

Tabla 6.

Adquisición y abastecimientos de inventarios actuales.

Procedimiento actual de adquisición y abastecimientos de inventarios.			
Materiales, equipos y herramientas: Documentos, mercadería.			
Interventores: Gerente, colaborador 1,2,3,4,5,6,7,8,9; indefinido, proveedor.			
Ponderación de cumplimiento: No aplica, 5 muy bueno, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 muy malo			
Nº	Responsables	Descripción de las actividades	Cumplimiento
1	Indefinido	Registro de inventario faltante por: bajo inventario, desabastecimiento total, ofertas y descuentos especiales	1
2	Gerente	Elección del mejor proveedor, precio-calidad-crédito	2
3	Gerente	Solicitud de pedidos para reposición de inventarios	3
4	Proveedor	Facturación y despacho de la mercadería solicitada	2
5	Indefinido	Registro de pedidos realizados	1
6	Indefinido	Recepción de mercadería	3
7	Colaborador 7,9	Recepción e ingreso de facturas	4
8	Indefinido	Revisión de mercadería recibida	1
9	Indefinido	Almacenaje de mercadería	1
10	Gerente	Realización de pagos de facturas, crédito y contado	4
Ponderación promedio de la empresa			2 - Malo

2.5.3.6. Devolución de repuestos a proveedores.

La devolución de repuestos se da bajo algunas circunstancias, como en el caso de recibir mercadería defectuosa o rota, aunque también se devuelve cuando los proveedores envían más de la cantidad solicitada e incluso en algunos casos cuando envían menos de lo que han prometido, porque el gerente suele pedir otra mercadería que puede trabajar en conjunto o que se pidió para completar la meta y conseguir un descuento importante, pese a que lo único que se necesitara es justamente aquello que vino en menor proporción, Tabla 7.

Tabla 7.

Devolución de repuestos a proveedores actual.

Procedimiento actual de devolución de repuestos a proveedores.			
Herramientas: Documentos, mercadería.			
Interventores: Gerente, colaborador 1,2,3,4,5,6,7,8,9; indefinido, proveedor.			
Ponderación de cumplimiento: No aplica, 5 muy bueno, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 muy malo			
Nº	Responsables	Descripción de las actividades	Cumplimiento
1	Indefinido	Registro de mercadería defectuosa o incorrecta	2
2	Colaborador 4	Notificación al proveedor vía telefónica	4
3	Indefinido	Separación y embalaje de mercadería defectuosa	3
4	Indefinido	Entrega de mercadería defectuosa	1
5	Colaborador 4	Creación de una nota de entrega	3
6	Proveedor	Recepción de mercadería defectuosa	4
Ponderación promedio de la empresa			3 - Regular

2.5.3.7. Compras de equipos, insumos y herramientas.

Los insumos son generalmente solicitados por los trabajadores al momento de notar que se encuentran desabastecidos, como se aprecia en la Tabla 8, o cuando notan que un equipo falla, pues no existe un plan de mantenimientos establecido para los equipos, entonces solo se realizan mantenimientos correctivos de urgencia o reemplazos directos. Los equipos de seguridad que se entregaron a los colaboradores no son usados por las incomodidades que estas representan según manifiestan ellos, por lo que se hacen más propensos los accidentes, sin embargo, no existen controles efectivos sobre el uso de estos, por lo que queda a criterio de los empleados usarlos o no.

No se aprecia el uso de uniformes, pues todos los empleados asisten con vestimenta inadecuada y que influyen en aspectos básicos de seguridad como la falta de calzado de seguridad, además no cuentan con mandiles o guantes para la realización de tareas de limpieza.

Tabla 8.

Compras de equipos, insumos y herramientas actuales.

Procedimiento actual de compras de equipos, insumos y herramientas.			
Materiales, equipos y herramientas: equipos e insumos varios.			
Interventores: Gerente, colaborador 1,2,3,4,5,6,7,8,9; indefinido.			
Ponderación de cumplimiento: No aplica, 5 muy bueno, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 muy malo			
Nº	Responsables	Descripción de las actividades	Cumplimiento
1	Indefinido	Notificación de desabastecimiento de insumos	1
2	Indefinido	Notificación de daños en equipos	3
3	Colaborador 2	Abastecimiento con proveedores cercanos	4
4	Indefinido	Reparación o compra de nuevos equipos	4
5	Indefinido	Transporte de equipos e insumos hacia el almacén	4
6	Indefinido	Pago de insumos o equipos solicitados	3
Ponderación promedio de la empresa			3 - Regular

2.5.3.8. Procedimientos de limpieza del almacén.

El almacén automotriz Rolfer no cuenta con procedimientos de limpieza establecidos, por lo que tampoco se ha visto la necesidad de la supervisión de estos, solamente la disposición verbal de que cada empleado debe barrer la parte externa del local y los pasillos de los mostradores cada dos días alternadamente, según un orden establecido por el gerente sin embargo, nadie tiene como responsabilidad limpiar las perchas o repuestos, incluso muchas veces llega el repuesto sucio a manos del cliente, lo cual representa una afectación negativa de la imagen de la empresa. No existe un manejo adecuado de residuos, tampoco un proceso de reciclaje, por otra parte en los servicios higiénicos femeninos se puede apreciar una iniciativa de limpieza organizada por la agrupación informal de féminas quienes realizan limpiezas superficiales periódicas con el fin de mantener saludable esta área común, más no es así en el baño masculino donde se aprecia suciedad acumulada y descuido.

Tal como se puede observar en la Tabla 9, sólo se realizan limpiezas superficiales en las áreas donde reciben al cliente.

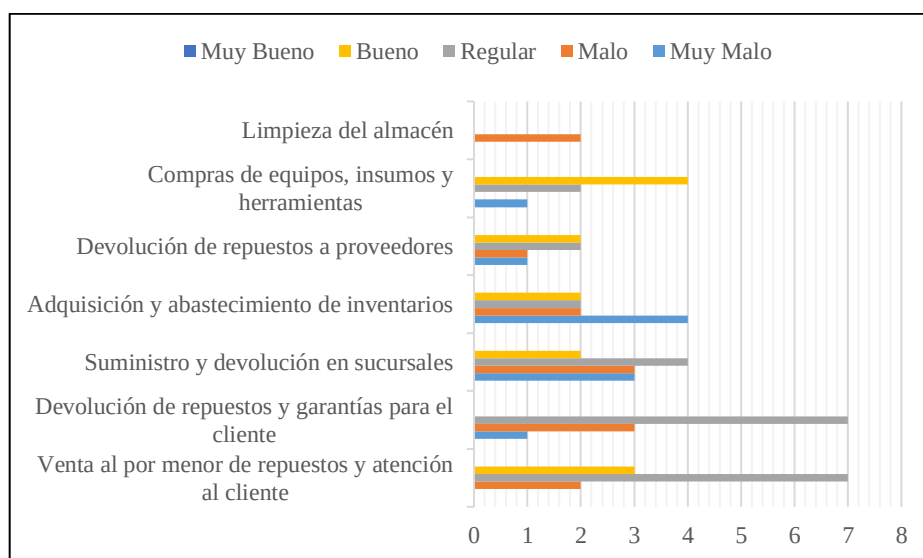
Tabla 9.

Limpieza del almacén actual.

Procedimiento actual de limpieza del almacén.			
Materiales, equipos y herramientas: insumos varios y artículos de limpieza.			
Interventores: Colaborador 1,2,3,4,5,6,7,8,9; indefinido.			
Ponderación de cumplimiento: No aplica, 5 muy bueno, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 muy malo			
Nº	Responsables	Descripción de las actividades	Cumplimiento
1	Indefinido	Limpieza exterior del suelo del almacén	2
2	Indefinido	Limpieza de pasillos de mostradores	2
Ponderación promedio de la empresa			2 - Malo

2.5.3.9. Representación general de cumplimientos de la empresa.

Por la naturaleza informal de los procedimientos y la inexistente supervisión de estos, se podrían denominar pseudo-procedimientos, porque representan las actividades que se hacen ya sea por iniciativa del gerente o de los empleados, sin tomar en cuenta la ineficacia de estos, sin embargo, se los ha separado en pequeños pasos y se analiza el cumplimiento de cada uno, por el método de observación, dando como resultado una gráfica detallada en la Figura 11, para analizar las deficiencias existentes y proponer mejoras en los mismos, así como definir responsables específicos para cada actividad.



Gráfica 1. Representación gráfica de cumplimientos de la empresa.

2.5.4. Ventajas del manual de procedimientos.

Podemos enumerar una gran lista de ventajas existentes respecto a la creación de un manual de procedimientos, sin embargo, se enfocará la investigación en dos perspectivas, complementando las ventajas de un manual de procedimientos tradicional, en un manual de procedimientos aplicando la técnica de las 6'S.

2.5.4.1. Ventajas de un manual de procedimientos tradicional.

Permite mejorar la eficiencia y eficacia de los procedimientos de una empresa, delimitando responsabilidades, objetivos y principios, además conlleva una serie de ventajas como las mencionadas a continuación:

- Admite que cualquier colaborador del área pueda llevar a término el trabajo.
- Se logra uniformidad en la manera de realizar un determinado trabajo.
- Se evitan dobles esfuerzos para realizar una única tarea.
- Permite la actualización de procedimientos conforme avances tecnológicos.
- Permite la delegación inmediata y evita la dependencia de cierto trabajador.
- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Describen con detalles las actividades de cada cargo.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Mejoran las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten un flujo eficaz de la información.
- Facilitan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Permiten ver al personal de forma general la empresa.
- Sirve como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas.

2.5.4.2. Ventajas de un manual de procedimientos con la técnica de las 6'S.

Además de todas las ventajas del manual tradicional enfoca al equipo de trabajo en mejorar las condiciones de trabajo, facilitando de los procedimientos de una empresa.

Por otra parte, delimita responsabilidades respecto a la organización y estandarización, además permite lograr la calidad total del producto con las siguientes ventajas para la empresa:

- Optimización y ahorro de recursos tangibles e intangibles.
- Mejora significativamente cualquier ambiente de trabajo.
- Genera niveles de eficiencia más altos.
- Menores síntomas de estrés, y reduce la carga mental que proporciona el desorden.
- Se producen menores desperdicios.
- Disminuyen los índices de accidentes
- Aumenta la calidad del producto o servicio porque disminuyen los errores.
- Perfecciona los procesos, para incrementar la producción.
- Disminuye costos de mantenimientos.
- Logra un buen nivel de seguridad y salud ocupacional.
- Se mejora el uso de las herramientas e instalaciones para incrementar la calidad y eficiencia, minimizando así el esfuerzo invertido.
- Optimiza el uso de los espacios y facilita la organización.
- Respeta la ergonomía, permitiendo que se localicen los artículos más fácilmente.
- Disminuye el movimiento del trabajador y evita un estado de estrés constante
- Eleva el nivel de satisfacción y motivación del personal hacia su trabajo y la empresa.

2.5.5. Logística.

Los productos o servicios pierden su valor independientemente de la calidad si no se encuentra disponible en el momento y lugar que los clientes lo necesiten, por lo tanto cuando una empresa invierte en hacer llegar el producto a sus clientes oportunamente o al tener disponibilidad inmediata de inventario, agrega un valor que el cliente aprecia, aunque este es un valor intangible pues depende del sentimiento de satisfacción del cliente es tan importante como los costos y la calidad del producto.

En el almacén automotriz Rolfer la disponibilidad de repuestos es un aspecto que no se trata con la eficiencia necesaria, puesto que como se ha mencionado en esta investigación, muchas veces se descubre el desabastecimiento en el momento del despacho de un repuesto, lo que implica la pérdida de confianza del cliente, quien cuenta con una promesa de venta que finalmente no se puede cumplir, además esto denota una mala imagen profesional.

En otros casos bajo pedidos se realizan despachos de repuestos específicos a las sucursales, los cuales muchas veces no se encuentran disponibles en ellas por ser objetos de baja rotación o que ocupan un gran volumen, la logística de estos pedidos cambia el curso de despacho normal de la empresa y representa cambios a último minuto en la gestión del transporte, lo cual repercute muchas veces en la utilidad, en especial en la sucursal de playas que incurre en mayor gasto de logística. Los despachos a los talleres aliados en Guayaquil se dejaron de hacer hace algunos años, por las dificultades que se encontraban al no tener personal capacitado para realizar las entregas en el vehículo de la empresa, además de representar constantes salidas y ausencia del personal.

2.5.6. Cadena de suministros.

La logística se relaciona estrechamente con la eficiencia de la cadena de suministros, pues esta permite trasladar el inventario, optimizando recursos económicos y el tiempo invertido en el mismo, si además la empresa no busca cumplir requerimientos de tiempo y lugar, sus ventas serán deficientes, por tanto, para que exista una correcta adaptación de la cadena de suministros es necesario que se realicen estrategias de logística para obtener máximos beneficios en las áreas de pedidos, inventarios, transporte almacenamiento y toda la red de distribución.

La cadena de suministros es un conjunto de procedimientos que se repiten de forma cíclica, la cual representa valor agregado para los clientes y los proveedores, así como valor para la empresa, pues los productos entregados en el lugar incorrecto o a una hora inadecuada pierden su valor, disminuyendo aspectos positivos como la calidad y el precio, incluso cuando se tratan de contratos con empresas publicas la logística es un tema de vital importancia, pues quienes no cumplen con los plazos establecidos se atienen a multas que afectan la utilidad de la empresa.

2.6. Servicio al cliente.

La cultura de servicio y el objetivo de satisfacer al cliente son temas de gran interés en las empresas, actualmente ambos parámetros son de mucha importancia en la mejora de estrategias, que buscan lograr la calidad total en atención al cliente, pero existe también el cliente interno, quienes son los trabajadores, tanto así que empresas como Google están enfocadas en hacer felices a sus empleados para aumentar niveles de productividad, creatividad y lealtad.

Las necesidades del ser humano están jerarquizadas en diferentes niveles: el más bajo de la pirámide es la fisiología, continua la seguridad, luego la afiliación, después el reconocimiento y finalmente la autorrealización, de forma que para el cliente cuando quedan cubiertas las necesidades de un nivel, se empiezan a sentir las necesidades del siguiente, es decir, hay que satisfacer las necesidades del primer nivel para poder sentir las del segundo, y así sucesivamente.

Por ello, mientras que parte de la población mundial apenas puede satisfacer las necesidades básicas o del primer nivel, otra parte de esta se dedica a cubrir las necesidades sociales. Las fuerzas productivas se concentran en la población que tiene capacidad para cubrir las necesidades sociales, porque tienen mayor poder adquisitivo y, por tanto, pueden aportar beneficios a las empresas (Maslow, 1943).

2.6.1. Servicio al cliente interno.

Para lograr la satisfacción del cliente interno es importante conocer la pirámide de Maslow, donde explica que las personas tienden a sentir necesidades respecto a un orden cronológico, por ejemplo, no es normal para una persona no poder alimentarse por falta de recursos y esta sentir antes la necesidad de tener un automóvil, es decir deben estar cubiertas las necesidades básicas o fisiológicas para sobrevivir como respirar, tomar agua, dormir, entre otros, para luego sentir necesidades de seguridad física, por ejemplo poseer una casa o dinero, después de estas vienen necesidades sociales como la afiliación que dependen de las relaciones sociales, familia, círculos de amistad o grupos de trabajo, luego aparecen las necesidades de estima o reconocimiento, como el respeto a uno mismo, confianza, competencia, logros, independencia, libertad; y el respeto de las demás personas, la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, o poder; y finalmente la autorrealización.

Son estos dos últimos niveles los que se deben satisfacer en el cliente interno en una empresa debido a los sentimientos como la motivación de crecimiento o la necesidad de ser, la cual es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se encuentran en la cumbre de las jerarquías, y asegura que es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados o satisfechos hasta algún punto suficiente para la persona.

Por ende, son los clientes internos de una empresa, vinculados a esta por una relación de trabajo en quienes la empresa debe procurar consolidar ciertos principios, que satisfagan las necesidades de la empresa, pero que también satisfagan las necesidades sociales de los empleados como:

- Estimular la obtención de resultados, ofreciéndoles reconocimiento de logros.
- Inculcar una cultura empresarial basada la filosofía de las 6'S y la calidad total.
- Hacerlos partícipes del desarrollo y logros de la empresa.
- Mejorar el ambiente de trabajo para aportar al sentimiento de autorrealización.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- Estimular la integración y colaboración en equipos de trabajo.
- Ofrecer áreas de trabajo seguras y que representen bienestar.

2.6.2. Servicio al cliente externo.

Las empresas en la actualidad se preocupan por implementar métodos de servicio al cliente que logren a dar soluciones eficientes y efectivas a las necesidades del cliente externo y que a su vez proporcionen competitividad, por esto las nuevas administraciones demuestran preocupación por crear estrategias para lograr estos objetivos, la filosofía de las 6'S es uno de los aportes que delimitan el tema de la cultura de servicio.

Al tratar la cultura en el área empresarial se pueden discernir dos variables: la cultura desde el punto de vista social, misma que se refiere a los valores y creencias condicionadas por los sentimientos de las personas en la empresa; y, en segundo lugar, está la cultura vista desde la perspectiva del individuo; la cual observa las conductas básicas de una persona entre las exigencias sociales, además influye el conocimiento que el cliente externo tiene de la cultura social; por esto se busca que la cultura de la calidad sea lo que predomine en el personal de una empresa, mejorando continuamente los sistemas de organización, limpieza y control, trabajando con los colaboradores en cómo se hacen las cosas y la actitud que debe tener el personal, para lograr la satisfacción del consumidor final. Las empresas solían buscar la calidad en sus productos; sin embargo, esta perspectiva ha cambiado conforme a la evolución de la sociedad y en una época de consumismo ya no se trata sólo de cumplir con requerimientos básicos de producción, calidad y logística, sino de la imagen de la empresa en la mente del consumidor.

El neuromarketing ha generado gran impacto y la percepción que tienen los clientes externos, se definen tres figuras importantes que tienen relación con la satisfacción del cliente para un servicio de calidad, la necesidad del cliente, el talento humano y el compromiso de la empresa, buscando ser competitiva en el mercado. Müller (2003) menciona que: “hoy, el servicio ha llegado a ser la ventaja competitiva de la década, al igualar su importancia con la relativa calidad de los productos”. Por esto se plantean soluciones como la filosofía de las 6’S que permitan desarrollar una cultura de calidad total, que sea sostenible con la finalidad de que sirva de fuente de crecimiento económico sostenido para la empresa, implementando elementos de la cultura de la calidad que implica una ventaja competitiva, a partir de la organización, sistematización, limpieza, estandarización, seguridad y disciplina.

Es primordial conocer que no solo se debe lograr la satisfacción del cliente externo, sino también la del cliente interno pues este último es el recurso humano de la empresa, por tanto, se debe estar alerta para atender ágilmente los reclamos y necesidades de los clientes externos, pero resolver a la par las inconformidades de los colaboradores, las cuales al ser desatendidas o al disminuir su importancia redundarán en un mal servicio hacia el cliente, se debe prestar atención a los trabajadores de la empresa conocer sus necesidades, proporcionar bienestar, incentivar la sana competencia y aportar a su formación, porque la atención al cliente será el reflejo del estado anímico de un trabajador al realizar su trabajo.

Por esto se puede suponer que cuando un cliente está satisfecho con el servicio y la actitud del empleado es una consecuencia directa de la satisfacción del empleado en sus tareas. Algunas empresas han experimentado que la calidad del servicio incrementa cuando se cuenta con empleados entusiastas, así como al reconocer sus esfuerzos, aún con el cliché empresarial del empleado del mes, y al invertir en la integración de empleados para generar sentimientos de camaradería, además del adecuado entrenamiento, porque es de esta forma que los empleados consideran que tienen oportunidades de crecimiento personal y profesional, de donde nace la iniciativa de hacer prosperar a la empresa. El surgimiento exponencial de empresas en el mercado impulsa a las administraciones a ser más eficaces, ofrecer valor agregado, proporcionar servicios de calidad, entre otras exigencias, lo que no sería posible sin la colaboración del talento humano, sabiendo que un empleado con actitud positiva y ansias de crecimiento funciona de mejor forma que un empleado frustrado o conformista.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN

3.1. Herramientas para la recolección de información

La naturaleza de esta investigación permite obtener información mediante métodos de observación de los escenarios en su forma natural, se inicia como una investigación exploratoria, avanzando hacia métodos de recolección de datos y opiniones que se tratarán en este capítulo, tales como entrevistas y encuestas, relacionando la información obtenida en primera instancia, según opiniones de clientes para completar la información necesaria para generar una propuesta de valor.

Debido a las características del proyecto y a las necesidades de la empresa se utiliza el método mixto que permite contrastar la percepción interna de la empresa y la imagen proyectada en los clientes externos de la empresa.

3.2. Estudio de los elementos de Investigación.

Se distinguen dos tipos de elementos involucrados en esta investigación: los no racionales y los racionales, se proporciona una breve descripción de estos:

- Los elementos no racionales son aquellos que instituyen el sustento de la parte racional de la investigación; por tanto, no intervienen las estructuras mentales, en esta investigación intervienen elementos como: datos numéricos de la cantidad de empleados, áreas disponibles y usadas para almacenamientos, cantidad de clientes frecuentes, procedimientos realizados, entre otros.
- Los elementos racionales son los resultados del uso de la razón, se fundamentan en estructuras mentales como ideas, opiniones, hipótesis, creencias, conceptos, entre otros, estos elementos dependen del investigador, por lo que presenta matices de este, al ser el autor quien observa, hace presunciones y saca conclusiones.

3.2.1. Diseño de la investigación.

La investigación se apoya en la observación de las distintas situaciones de la empresa, mismas que fueron estudiadas por el autor, respecto a distintas áreas, así como los defectos encontrados en los procedimientos, instalaciones y en el uso de recursos, todo esto bajo la percepción del investigador quien previamente ha estudiado la filosofía de las 6'S estableciendo criterios que le permiten proponer soluciones a las deficiencias de la empresa.

La recopilación de información cuantitativa y cualitativa se realiza mediante procesos organizados, que implican el análisis de los datos recabados, contrastando resultados y realizando inferencias críticas para comprender de mejor manera los fenómenos estudiados, se puede describir el proceso empezando por la recolección de datos, realizada mediante formulación de encuestas a clientes externos y entrevistas a clientes internos, esto debido al tamaño de la muestra de cada grupo; posteriormente se integran los resultados obtenidos mediante estas técnicas, lo que permite tener una perspectiva más amplia, además este enfoque admite indagaciones dinámicas que muestran datos variados, ya que se realizan pruebas simultáneas usando métodos probabilísticos y a su vez información guiada por propósito de la investigación, de tal forma se orienta el método mixto al diseño comparativo que consiste en recabar datos cualitativos como fase inicial o base para la investigación; y a continuación se recolectan los datos cuantitativos, para su posterior análisis.

3.2.2. Técnicas de investigación.

Respecto al diseño comparativo de la investigación podemos diferenciar las siguientes fases:

- Observación directa a los clientes internos y externos de Automotriz Rolfer.
- Observación directa a las instalaciones de Automotriz Rolfer.
- Recopilación de datos cualitativos mediante entrevistas a los clientes internos.
- Análisis de datos cualitativos agrupando las opiniones y perspectivas más comunes entre los clientes internos.
- Recopilación de datos cuantitativos mediante encuestas a los clientes externos.
- Análisis de datos cuantitativos calculando porcentajes de satisfacción e inconformidad de los clientes externos.
- Interpretación conjunta del análisis cualitativo y del análisis cuantitativo.

3.2.2.1. Entrevistas al personal del almacén Automotriz Rolfer.

Basados en los objetivos de esta investigación se evaluarán aspectos relacionados con las fases de las 6'S, para conocer las debilidades, puntos críticos y fortalezas de la empresa. Se determinarán las preguntas a criterio del investigador, mismas que serán realizadas a los colaboradores en entrevistas privadas de carácter anónimo para lograr recabar información verídica, sin suponer miedos a recriminaciones por las opiniones vertidas en esta investigación.

3.2.2.1.1. Selección del universo.

El universo para las entrevistas se considera el total de empleados de la empresa Automotriz Rolfer de Guayaquil, incluyendo entre estos al gerente, la selección de la muestra se realizará sin discriminación de edad, sexo, antigüedad en la empresa o cualquier otro aspecto.

Se detalla en la tabla 10 a los interventores de la empresa, en las entrevistas con el autor:

Tabla 10.

Cargos de los colaboradores actuales.

Cargos	Nombres
Colaborador 1	Gloria Mosquera
Colaborador 2	Andres Sornoza
Colaborador 3	Norberto Pisco
Colaborador 4	Rosa Moris
Colaborador 5	William Pisco
Colaborador 6	Nivaldo Pisco
Colaborador 7	Fanny Torres
Colaborador 8	Alberto Sarasti
Colaborador 9	Sandy Figueroa

3.2.2.1.2. Tamaño de la muestra.

Debido al reducido tamaño del universo, se considerarán a todos los colaboradores para obtener opiniones diversas y así percibir una visión general de la situación de la empresa, las entrevistas serán individuales, en el orden detallado en la Tabla 10, y con una duración de 30 minutos máximo, por persona y estas serán de carácter privado.

3.2.2.1.3. Instrumentos de evaluación.

La entrevista busca conocer el nivel de satisfacción del cliente interno de la empresa Automotriz Rolfer, ya que este es tan importante como el cliente externo, se desea saber de forma concreta el nivel de satisfacción del cliente interno, cuáles son sus percepciones del ambiente laboral y del cargo desempeñado, es indispensable conocer las necesidades del cliente interno para lograr que este se sienta a gusto en la medida de lo posible, porque el colaborador es el receptor del trabajo de otra persona, o departamento dentro de una empresa.

Los administradores y colaboradores deben buscar satisfacer los requerimientos de sus compañeros tal como sucede con el consumidor, pues las actividades del compañero de trabajo se ven afectadas por el entorno y la colaboración, entonces si el entorno no es satisfactorio, difícilmente proporcionará un servicio o producto de calidad, a los clientes internos o externos, las preguntas formuladas para esta entrevista se encuentran enlistadas en el Anexo 1 y detalladas en el siguiente apartado, donde se interpretan de forma general las opiniones de los empleados, los pensamientos en común y los diferentes puntos de vista.

3.2.2.1.4. Detalle de evaluaciones.

Respecto al área de trabajo:

Pregunta 1. ¿Cómo describiría la organización del trabajo en su área?

Los trabajadores expresaron que la organización del trabajo era regular, es decir que no la consideran buena pero tampoco pésima, resaltan que se puede mejorar e incluso manifiestan que falta personal para distribuir las tareas, ya que consideran deficiencias en el orden de la mercadería, así como también evidencian los problemas de abastecimiento de inventarios, porque manifiestan la inexistencia de un inventario real que permita conocer el inventario faltante, lo cual repercute en problemas en disponibilidad a la hora del despacho al cliente.

Pregunta 2. ¿Conoce con detalle sus funciones y responsabilidades, si o no y por qué?

La mayor parte de empleados asegura conocer sus funciones y responsabilidades, porque han recibido inducción verbal y los demás procedimientos los han aprendido de forma empírica mediante procesos de observación, donde los compañeros más antiguos han servido como ejemplo a la hora de realizar sus tareas, sin embargo mediante la observación se ha notado que algunos de los que afirman conocer sus funciones no pueden describirlas de forma exacta cuando se les solicita que den ejemplos de las mismas.

Pregunta 3. ¿Existe una distribución equitativa de cargas de trabajo, si o no y por qué?

En los trabajadores más antiguos se divisó una perspectiva positiva respecto a la distribución de cargas, consideran que es equitativa y que es una buena forma de trabajar, cabe recalcar que son ellos quienes tienen responsabilidades más grandes, por la confianza ganada, mientras que los demás trabajadores piensan que se deben estructurar de mejor manera las funciones, realizar cambios y además piensan que deben ser específicos con lo que la empresa desea de ellos.

Pregunta 4. ¿Su puesto de trabajo le permite desarrollar sus capacidades?

Una opinión frecuente es que el trabajo realizado es monótono, repetitivo e incluso aburrido, pues no representa ningún reto que permita desarrollar las capacidades del empleado, aseguran que no les exige conocer nuevos conceptos, por lo que no encuentran interesante el desarrollo de este, lo ven comuna rutina que debe ser cumplida, se expresa desánimo en las conductas de los empleados a la hora de responder esta interrogante.

Pregunta 5. ¿Se le retroalimenta oportunamente sobre su desempeño laboral?

Se encontraron tres variables totalmente distintas, pero equitativas en cuanto al número de empleados, algunos manifestaron que no recibían retroalimentación sobre su desempeño, otros que sólo recibían retroalimentación en el momento de equivocaciones y los últimos declaran que si existe retroalimentación oportuna respecto a su buen o mal desempeño según el caso.

Respecto a la limpieza, estandarización y seguridad en la empresa:

Pregunta 1. ¿Considera usted que existen procesos de estandarización en la empresa?

Respecto a los procesos manifiestan que no existe una estandarización porque cada empleado realiza las actividades conforme a su opinión y decisiones, es decir a su manera; y aunque todos aseguran conocer la mejor forma de realizar determinadas tareas, los pasos que cada empleado sigue muchas veces no coinciden.

Pregunta 2. ¿Cómo describiría la limpieza e higiene de la empresa?

Reconocen que existe la necesidad de mejora respecto a la limpieza de las perchas, mostrador y áreas comunes, sin embargo, coinciden en asegurar que no hay tiempos definidos para realizar tareas de limpieza, porque según algunas opiniones la extensión del almacén no permite tener limpio todo, además resaltan que el smog de los vehículos que recorren la transitada calle principal aldaña al negocio, llena de polvo el mismo día lo que ya se ha limpiado.

Pregunta 3. ¿Considera usted que trabaja en un lugar seguro?

Consideran que trabajan en un lugar seguro, pero que coinciden en que existen riesgos de proyecciones de repuestos durante movimientos telúricos, pues algunos repuestos pesados se encuentran sobre el nivel de los hombros en las perchas, además dicen que es necesaria la implementación de equipos de seguridad personal, como cascos y mascarillas para el polvo.

Pregunta 4. ¿Usa equipos de seguridad, sí o no y por qué?

Algunos mencionan que no tienen equipos de seguridad pero que en el caso de tenerlos si los usarían, a excepción de las botas de seguridad pues todos los colaboradores que las usaron cuando fueron entregadas opinan que son demasiado incómodas y que dificultan el desplazamiento en las bodegas pues les producen cansancio e incluso dolor en los pies.

Pregunta 5. ¿Qué aspectos de limpieza, estandarización y seguridad se deben implementar?

Algunos proponen realizar una campaña de limpieza donde se dedique tiempo diario a la limpieza de local, otros proponen estandarización de procedimientos para realizarlos de manera más efectiva, además creen necesario conocer las funciones de otros puestos para poder suplirlos cuando algún trabajador se encuentre enfermo o de vacaciones, para que de esta manera no se afecte la productividad de la empresa.

Respecto al área administrativa:

Pregunta 1. ¿Conoce usted las de funciones por parte del responsable de su área?

La percepción común de los trabajadores es que, si conocen las funciones del responsable de la empresa, hablando específicamente del gerente, sin embargo, resaltan que cuando el Colaborador 2, hijo del propietario, suple el lugar del gerente es más eficiente para realizar procesos, delegar responsabilidades o resolver problemas.

Pregunta 2. ¿Existe una resolución eficaz de problemas por parte del responsable de su área?

Bajo la misma premisa de la jerarquía informal, resaltan que el gerente espera que cada empleado resuelva los problemas y que brinde soluciones, lo cual les parece en parte correcto, sin embargo, sienten que con el Colaborador 2 encuentran apoyo en la toma de decisiones, para la resolución de problemas lo cual les brinda seguridad y confianza a la hora de expresarse.

Pregunta 3. ¿Hay una delegación eficaz de funciones por parte del responsable del área?

Consideran en su mayoría que no existe una delegación adecuada en momentos de problemas, pues en cada escenario de dificultad es distinta la forma de actuar, es decir no existe un procedimiento conocido cuando se trata de la delegación de funciones, porque depende sólo de la opinión del gerente la elección del delegado, sin embargo, resaltan que en situaciones cotidianas las funciones que les son delegadas si son eficaces.

Pregunta 4. ¿Considera usted que existe inclusión y participación del personal en la toma de decisiones del área?

Coincide la mayoría de los colaboradores en que cuando el gerente toma decisiones no se les incluye, solo se transmite la decisión final para ser acatada como una disposición, no obstante, cuando el Colaborador 2 desea tomar una decisión les hace conocer como los afectará y escucha las opiniones de los colaboradores, lo cual hace más fácil la adaptación.

Pregunta 5. ¿Cómo retroalimenta al responsable del área, sobre aspectos que afecten su desempeño?

Se repite la percepción de las preguntas anteriores pues consideran que es existe más confianza con el Colaborador 2, más no así con el gerente, pues al tener que retroalimentar a la administración sobre aspectos que afectan a los empleados existe el miedo a ser objetos de llamados de atención o al simple hecho de no ser tomados en cuenta.

Respecto al ambiente de trabajo:

Pregunta 1. ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

En general se aprecia un sentimiento de camaradería, coinciden en que las relaciones interpersonales son buenas, que existe el respeto y se consideran un equipo de trabajo unido.

Pregunta 2. ¿Existe colaboración de sus compañeros para sacar adelante actividad?

Consideran que existe gran colaboración entre compañeros, resaltan el apoyo mutuo para la realización de tareas, aunque aseveran que al momento de aceptar una responsabilidad por un error ningún empleado desea hacerse cargo de las consecuencias, quizás por miedo a ser objetos de llamados de atención o acreedores a multas.

Pregunta 3. ¿Cómo describiría su integración y participación dentro de un equipo de trabajo?

Se describen con adjetivos como colaboradores, participativos, se consideran parte del equipo, lo cual les genera un sentido de pertenencia y solidaridad con sus compañeros, además aseguran que son elementos eficaces del grupo.

Pregunta 4. ¿Se le da oportunidad de expresar sus opiniones en el grupo de trabajo?

La respuesta común es que, si se les permite expresar sus opiniones, ya sean estas consejos, disconformidades o iniciativas para la realización de tareas.

Pregunta 5. ¿Qué nivel de estrés le generan la realización de sus actividades diarias?

En su mayoría considera un alto nivel de estrés, aseguran tener repercusiones en la salud, tales como gastritis, dolores de cabeza, dolores musculares por tensión, no sienten su trabajo como un lugar donde deseen estar, aunque valoran sus trabajos representa para ellos un alivio la hora de salida o los días libres, afirman que es una situación en la que se debe trabajar.

Respecto a la comunicación y coordinación:

Pregunta 1. ¿Hay canales claros para la comunicación interna en el área?

Existen canales claros como percepción de la mayoría, pero se señala la delegación de responsabilidades entre compañeros del mismo rango lo cual representa molestias entre ellos, pero en general declaran que existe buena comunicación para la realización de las tareas.

Pregunta 2. ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe y compañeros?

La comunicación con el gerente es percibida como ineficiente, constituye una incomodidad el hecho de tener que comunicar alguna situación con este nivel de la administración, aunque consideran que muchas veces no es posible acceder al diálogo por las constantes situaciones de estrés que tiene el gerente, sin embargo, respecto a los compañeros consideran que tienen un buen nivel de comunicación.

Pregunta 3. ¿Existe información clara y suficiente para desarrollar correctamente su trabajo?

Los colaboradores consideran que sí hay información disponible para realizar las tareas asignadas, incluso aseguran que cuando existen dudas respecto a decisiones que se deben tomar pueden consultar con sus compañeros de trabajo.

Pregunta 4. ¿Conoce usted los servicios que prestan otras áreas de trabajo?

Si conocen de forma general los servicios que ofrecen las distintas áreas y aunque estas no estén bien definidas ellos mismos segregan grupos de venta al público, contabilidad y bodega; entonces al ser multidisciplinarios conocen los otros puestos, pues en algún momento de su trayectoria en la empresa han debido suplir áreas distintas a las habituales.

Pregunta 5. ¿Cómo es la colaboración con otras áreas de trabajo?

Consideran que existe buena colaboración, aunque sí creen que se deben involucrar en los procesos que realizan los demás, para lograr una mejor comprensión y sincronización.

Respecto a las condiciones laborales:**Pregunta 1.** ¿Existe seguridad laboral en su puesto de trabajo?

En general perciben sus puestos como seguros, aunque destacan que existe el riesgo de sufrir accidentes, por la naturaleza física del inventario en general, algunos sienten afectada su salud por la presencia de polvo y materiales que desprenden las envolturas o los repuestos en sí.

Pregunta 2. ¿Son óptimas las condiciones ambientales para desarrollar actividades diarias?

La temperatura ambiente es un punto que algunos colaboradores consideran se puede mejorar, el smog de los vehículos es mencionado en la mayoría de las entrevistas sin embargo no lo creen como un problema de gran magnitud, la iluminación e mostradores es considerada buena pero no es así con la iluminación en bodegas, además de la poca ventilación que existe en estas.

Pregunta 3. ¿Qué le parecen las instalaciones del área para el desarrollo de su trabajo?

A los colaboradores les parecen adecuadas, aunque concurren en la necesidad de expansión física de la empresa, pues se cree que falta espacio para el almacenamiento de mercadería por el excesivo espacio ocupado por inventario obsoleto.

Pregunta 4. ¿Se le otorgan herramientas suficientes y acordes a su trabajo?

Si consideran que se otorgan las herramientas adecuadas, aunque manifiestan que si existen situaciones donde los insumos son escasos, como los útiles de oficina que son racionalizados para el área de facturación.

Respecto a la capacitación y formación:**Pregunta 1.** ¿Se proporciona la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su labor?

Respecto a las capacitaciones se evidenció que son inexistentes, no hay una planificación de capacitación para empleados, lo cual representa una desmotivación porque no se percibe un crecimiento profesional y muchas veces representa para los colaboradores frustraciones a la hora de realizar una actividad que no conocen bien.

Pregunta 2. ¿Se atienden sus necesidades personales con respecto a capacitación?

No se atienden.

Pregunta 3. ¿Se atienden sus necesidades profesionales con respecto a capacitación?

No se atienden.

Pregunta 4. ¿Es suficiente el contenido de las capacitaciones, en caso de existir?

No existen.

Pregunta 5. ¿Con qué frecuencia es la aplicación de capacitaciones, en caso de existir?

No existen.

Respecto a la implicación en la mejora:

Pregunta 1. ¿Cómo son sus conocimientos de los objetivos de la empresa?

No se los conoce, es el sentimiento general de los empleados, por simples suposiciones se considera que el objetivo es vender, pero no conocen sobre aspiraciones de crecimiento o expansión de la empresa.

Pregunta 2. ¿Existe una puesta en marcha de iniciativas de mejora en los procesos de la empresa?

Han existido iniciativas, pero según detallan los colaboradores no persisten en el tiempo, es decir se empiezan, pero a mitad de camino se abandonan.

Pregunta 3. ¿Existe una puesta en marcha de iniciativas de mejora en la calidad de los servicios?

Sucede de la misma forma que la pregunta anterior, existen, pero no persisten las iniciativas.

Pregunta 4. ¿Identifica claramente los aspectos susceptibles de mejoras en el área?

En esta interrogante se mencionaron opiniones opuestas, pues algunos trabajadores tienen claras las oportunidades de mejoras, más otros piensan que la forma de realizar las actividades es la más eficaz, así como también son contrarias las ideas respecto a la mejora de las instalaciones.

Pregunta 5. ¿Hay una tendencia de mejora en la calidad del servicio?

No existe una tendencia de mejora en la calidad, considera que es un aspecto descuidado del cual no se ha sentido la necesidad de mejorar, aunque piensan que la atención al cliente en general es buena, pero se debe destacar que al buscar la calidad se necesita excelencia, pues el objetivo es superar las expectativas del cliente.

Respecto a la motivación y reconocimiento:

Pregunta 1. ¿Coparticipa en los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

El pensamiento común es que solo se les hace partícipes de los fracasos, es decir no se les hace conocer si se han cumplido los objetivos, sino que solo reciben noticias cuando la situación es mala y lo perciben como un llamado de atención.

Pregunta 2. ¿Siente motivación y gusto por el trabajo que desarrolla?

Las respuestas son claras, aunque todos se sienten a gusto por tener un trabajo, debido a la situación económica del país, la mayoría no se siente motivado por su trabajo, perciben el trabajo como una obligación y no existen sentimientos de bienestar en relación con la empresa.

Pregunta 3. ¿Se le da el reconocimiento adecuado de las tareas que desarrolla?

Los colaboradores sienten que su trabajo no es reconocido, ni valorado, no existe el incentivo para realizarlo de mejor forma, solo se conforman con cumplir con el mínimo establecido por sentido de responsabilidad, además algunos sienten que existen preferencias y que los demás son disminuidos, lo que genera inconformidad y frustración.

Pregunta 4. ¿Se le da un reconocimiento especial por mejoras en su trabajo?

Los colaboradores concuerdan en que no es reconocida de ninguna forma la iniciativa del empleado por mejorar alguna situación, aseguran que la administración ve estos logros como parte de las responsabilidades del empleado, por lo que le resta importancia a la mejora realizada, llevando a que el empleado deje de realizar mejoras que no le son solicitadas.

Pregunta 5. ¿Está conforme con el cargo que desempeña actualmente?

Los empleados más antiguos en su mayoría se sienten conformes con sus cargos, pero otros colaboradores sienten la necesidad de crecer dentro de la empresa, aunque sienten que no existen oportunidades de crecimiento.

Pregunta 6. ¿Qué acciones se deben tomar para mejorar la calidad del servicio que se le brinda a usted?

Algunas propuestas fueron: crear medios de reconocimiento de sus trabajos, tiempos de esparcimiento al día para liberar el estrés, incentivos por metas, campañas de capacitaciones que permitan crecer profesionalmente, creación de equipos para implementación de proyectos.

3.2.2.2. Encuestas a los clientes externos del almacén Automotriz Rolfer.

Las encuestas permitirán tener una apreciación general de la visión del cliente respecto a aspectos como imagen, confiabilidad, preferencia, lealtad entre otros. Este método nos permitirá relacionar la perspectiva de la empresa que tiene el cliente externo, con las interpretaciones obtenidas en el estudio a los clientes internos.

3.2.2.2.1. Selección del universo.

El promedio de clientela semanal del almacén automotriz Rolfer son aproximadamente 70 personas, contando entre ellos a los clientes frecuentes, los ocasionales y a los nuevos, se realiza la encuesta en un lapso de 6 días.

3.2.2.2.2. Tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizan los siguientes parámetros estadísticos:

$$N = \text{Población total} = 70$$

$$Z_{\alpha}^2 = \text{Nivel de confianza} = 1.96^2$$

$$p = \text{Probabilidad a favor} = 5\%$$

$$q = \text{Probabilidad en contra} = 1 - p$$

$$e = \text{Error muestral} = 4\%$$

La fórmula para encontrar el tamaño adecuado para la muestra en poblaciones conocidas es:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q} \quad \text{Ec. [3.1]}$$
$$n = \frac{70 \cdot 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}{0.04^2(70 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}$$
$$n = \frac{12.77332}{0.1104 * 0.182476}$$
$$n = 44$$

3.2.2.2.3. Instrumentos de evaluación.

Las encuestas buscan conocer el nivel de satisfacción del cliente externo de la empresa Automotriz Rolfer, cuáles son sus percepciones respecto a la calidad del producto, calidad del servicio, como es la imagen de la empresa, el nivel de profesionalidad, que tanto considera importante la relación calidad-precio, la valoración de la disponibilidad y conocer la confiabilidad que genera la empresa.

La administración de Automotriz Rolfer debe superar las expectativas del cliente, así como cumplir con los retos del mercado actual, respecto a competitividad, las preguntas formuladas para estas encuestas se encuentran enlistadas en el Anexo 2 y detalladas en el siguiente apartado, donde se interpretan de forma general los diferentes puntos de vista de los clientes externos.

3.2.2.2.4. Detalle de evaluaciones.

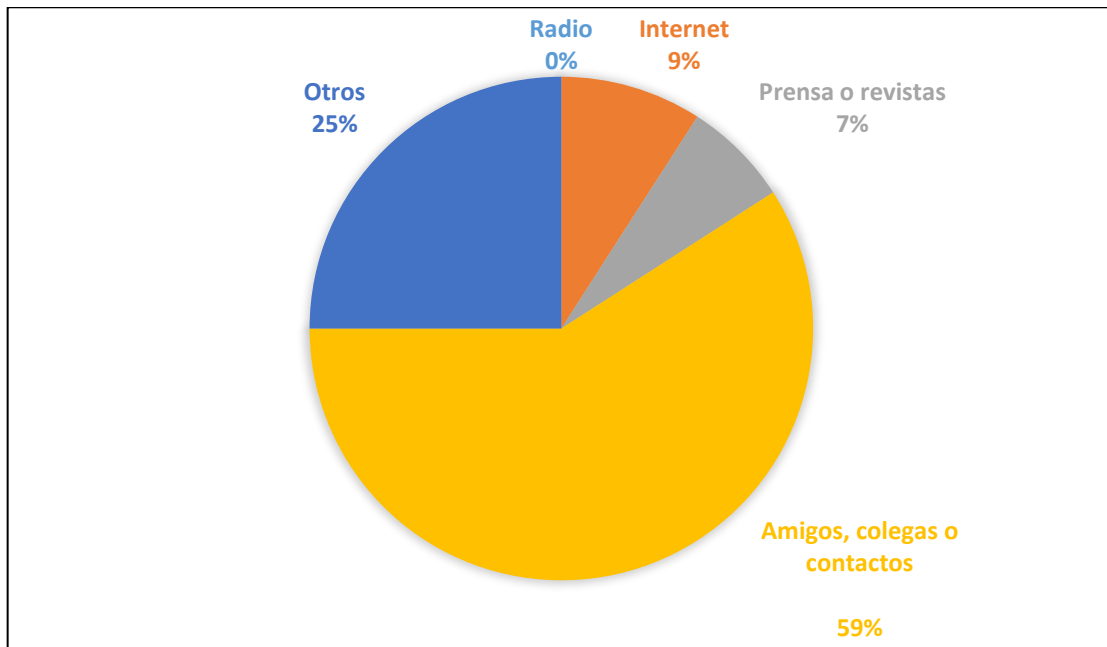
Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando los productos o servicios de Automotriz Rolfer?



Gráfica 2. Antigüedad de los clientes de la muestra.

La Gráfica 2 muestra los porcentajes de los clientes evaluados, respecto a la antigüedad con la que compran, es decir hace cuántos años son clientes de Automotriz Rolfer.

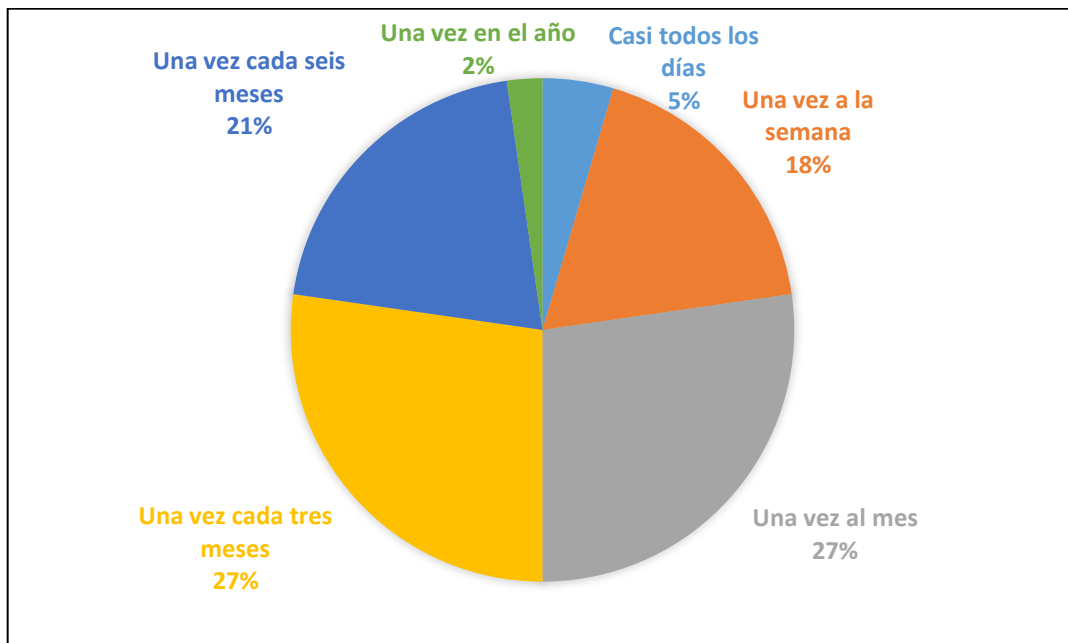
Pregunta 2. ¿Cómo conoció a Automotriz Rolfer?



Gráfica 3. Tipo de publicidad.

La Gráfica 3 muestra el tipo de medio por el cual los clientes evaluados conocieron al almacén Automotriz Rolfer, destacándose la publicidad de boca en boca.

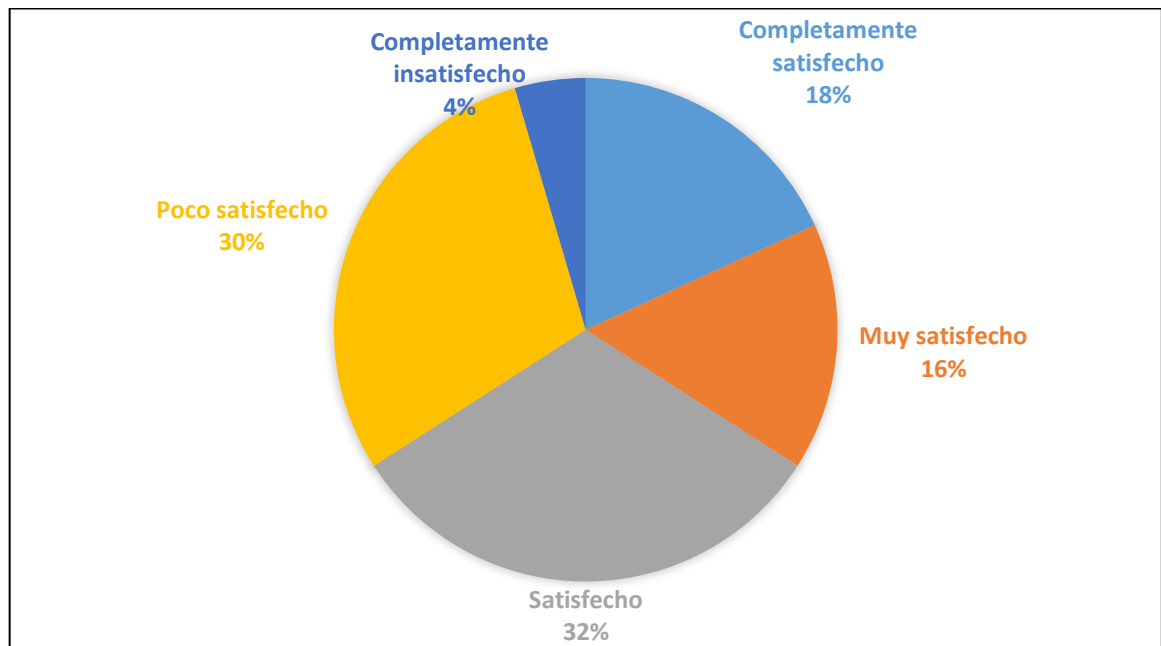
Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia compra productos en Automotriz Rolfer?



Gráfica 4. Frecuencia de compra.

La Gráfica 4 muestra los porcentajes de frecuencia de compras de los clientes evaluados, en sus visitas al almacén Automotriz Rolfer, quedando los mayores indicadores entre 1 vez por mes y 1 vez cada 6 meses.

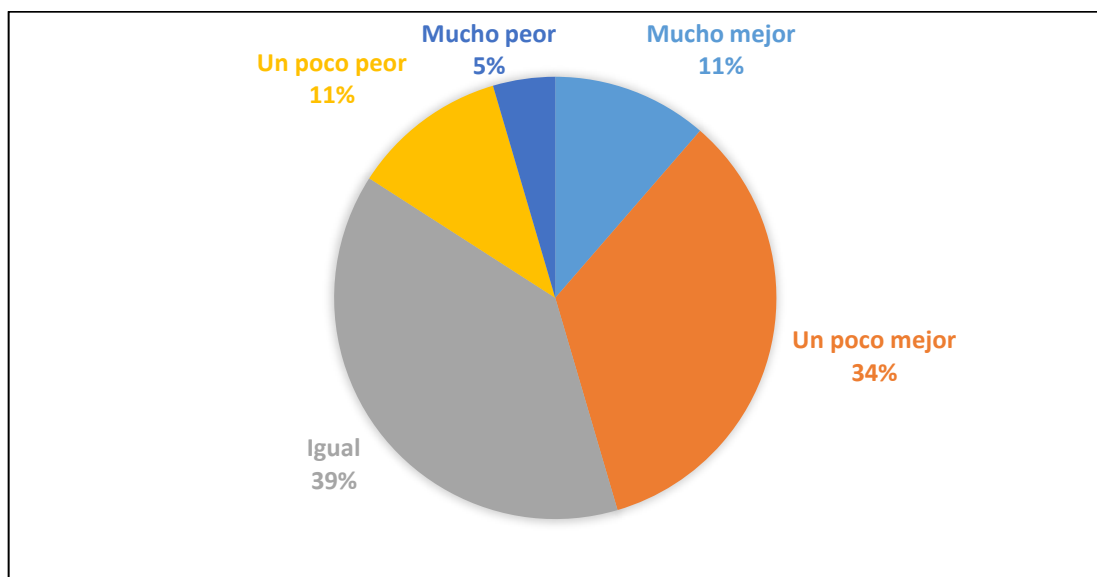
Pregunta 4. Por favor, indique su grado de satisfacción general con Automotriz Rolfer en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.



Gráfica 5. Grado de satisfacción general.

La Gráfica 5 muestra la satisfacción de los clientes evaluados durante las compras en el almacén Automotriz Rolfer, donde un porcentaje importante aseguró estar satisfecho.

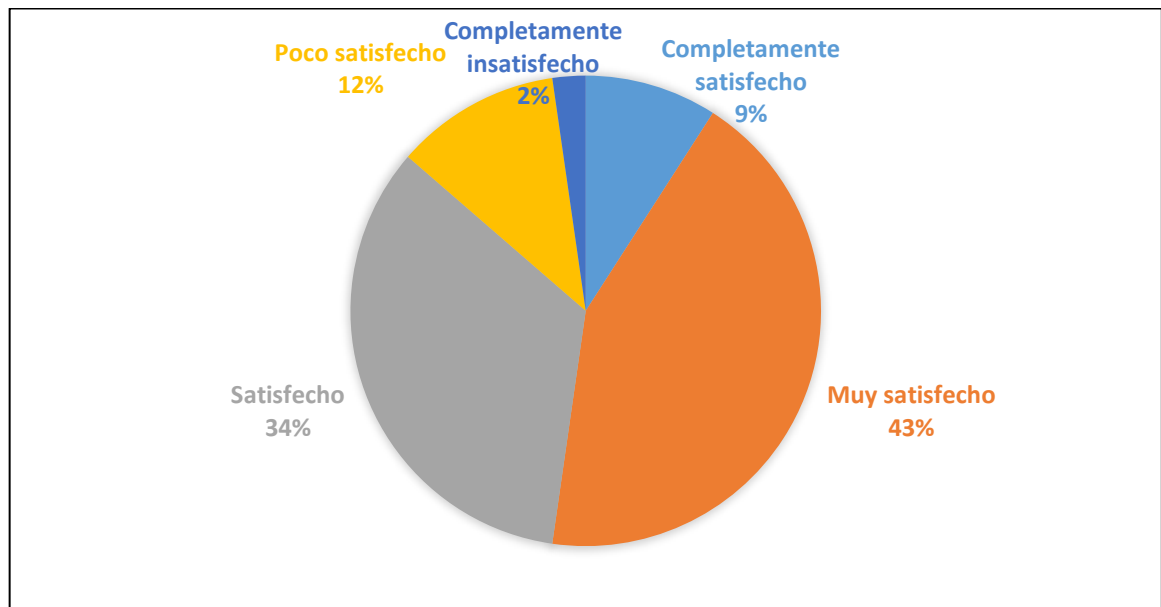
Pregunta 5. En comparación con otras alternativas de almacenes de repuestos, el servicio o producto de Automotriz Rolfer es:



Gráfica 6. Comparación con la competencia.

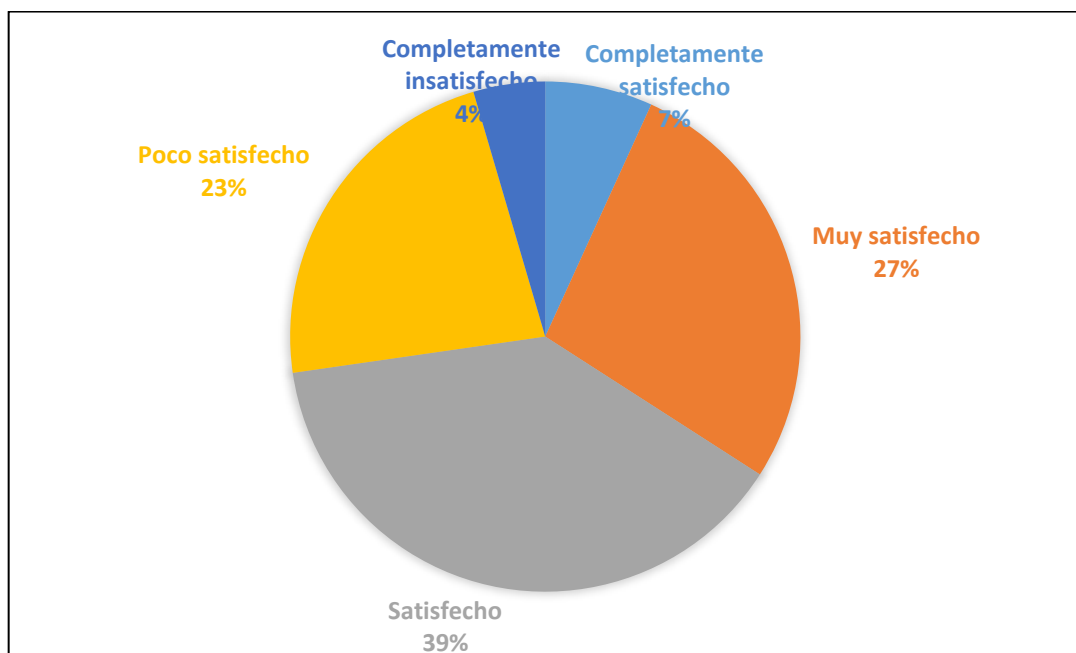
La Gráfica 6 nos muestra como los clientes comparan al almacén Automotriz Rolfer, con la competencia, donde la mayoría de los clientes opinaba que igual porque no existía ninguna diferencia o valor agregado.

Pregunta 6. Por favor, valore los siguientes atributos de Automotriz Rolfer en una escala del 1 al 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.



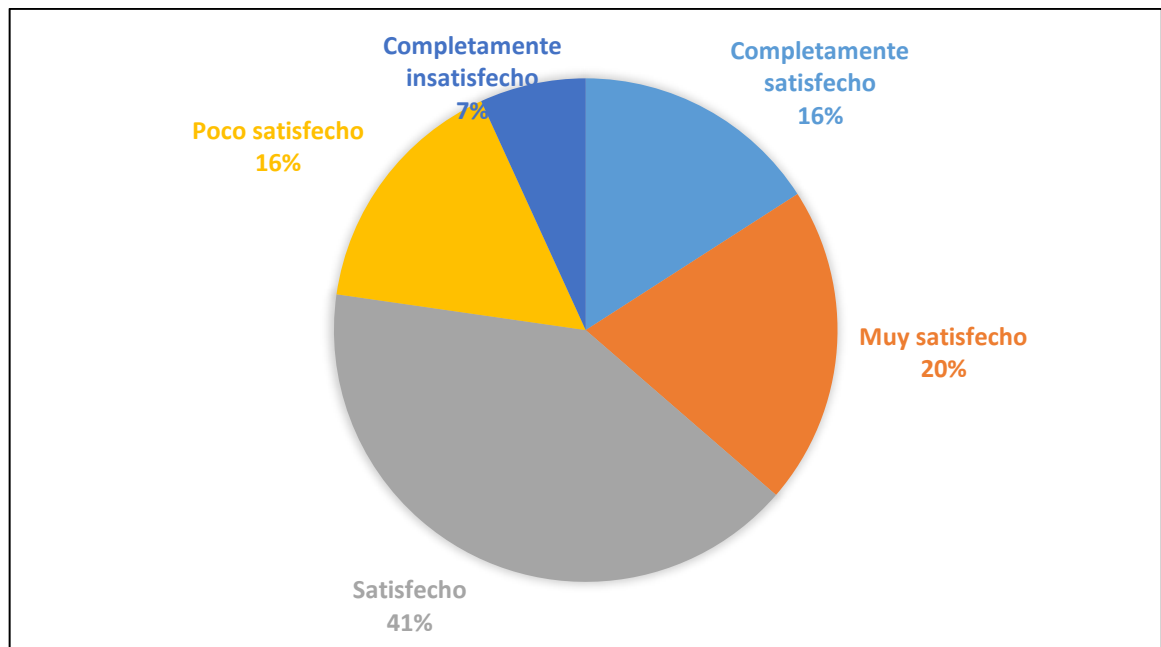
Gráfica 7. Calidad del producto.

La Gráfica 7 muestra la percepción de los clientes evaluados, respecto a la calidad del producto, donde la mayor parte mostraba estar satisfecho.



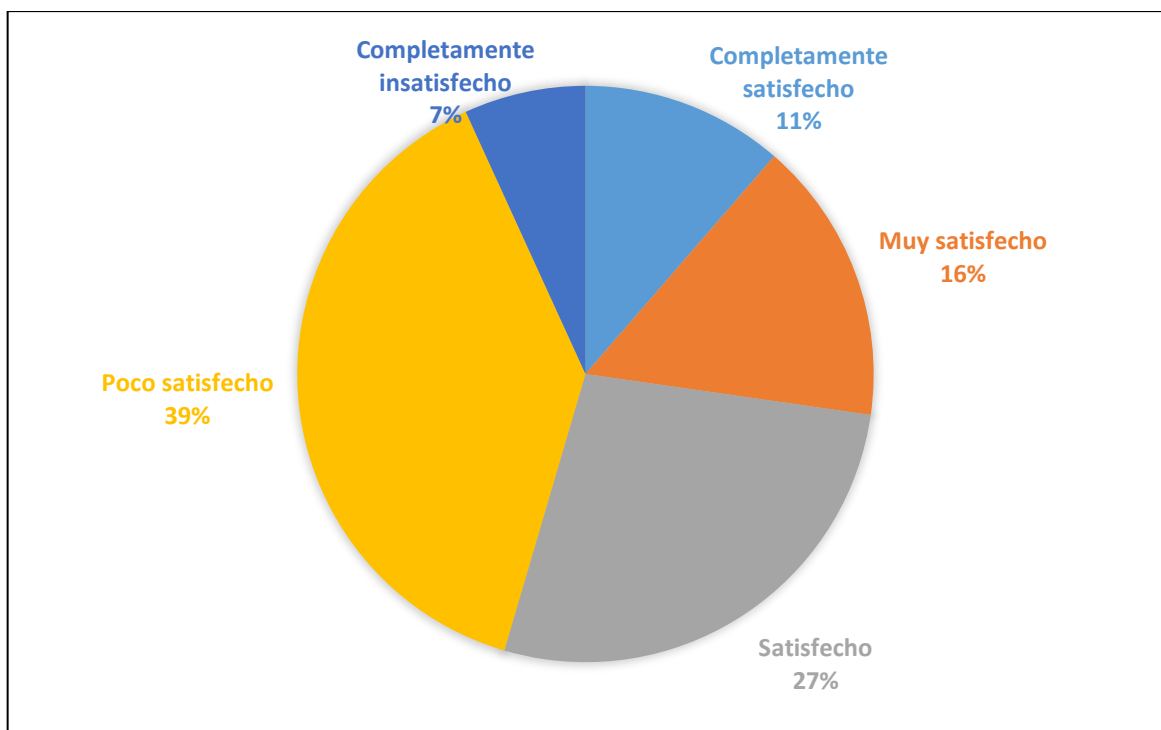
Gráfica 8. Calidad del servicio.

La Gráfica 8 muestra la percepción de los clientes evaluados, respecto a la calidad del servicio, donde se aprecia una disminución comparado con el producto del valor de muy satisfecho.



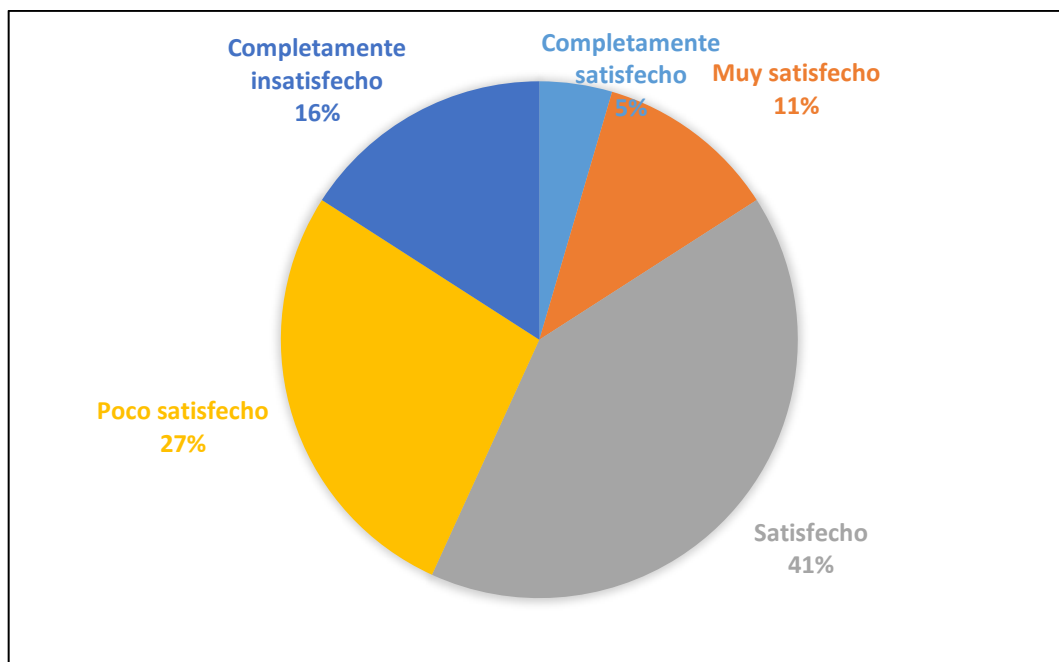
Gráfica 9. Imagen de la empresa.

La Gráfica 9 muestra la percepción de los clientes evaluados, respecto a la imagen de la empresa, donde se nota un porcentaje grande de satisfacción sin embargo se podría mejorar.



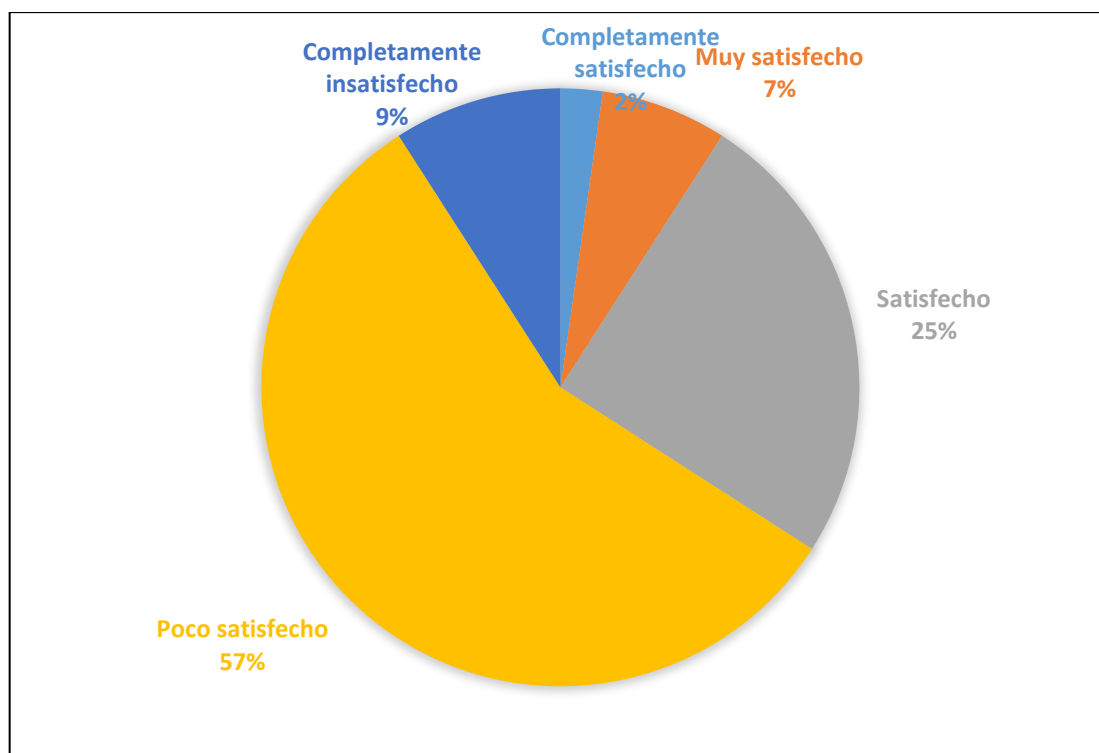
Gráfica 10. Profesionalidad.

La Gráfica 10 muestra la percepción de los clientes evaluados, respecto a la profesionalidad, se puede observar que es el mismo porcentaje de completa insatisfacción en las dos últimas gráficas pues la poca profesionalidad refleja una mala imagen.



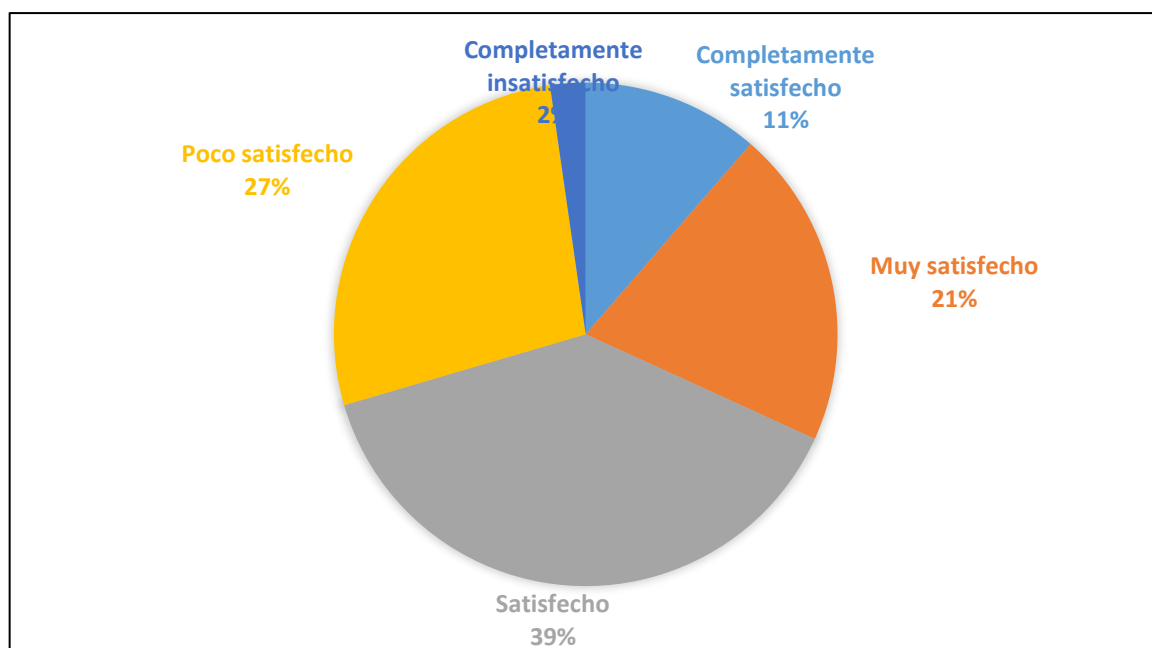
Gráfica 11. Relación calidad-precio.

La Gráfica 11 muestra un punto muy valorado por los clientes pues estos desean pagar por la calidad y mientras más favorable sea esa relación para ellos, se genera lealtad.



Gráfica 12. Disponibilidad.

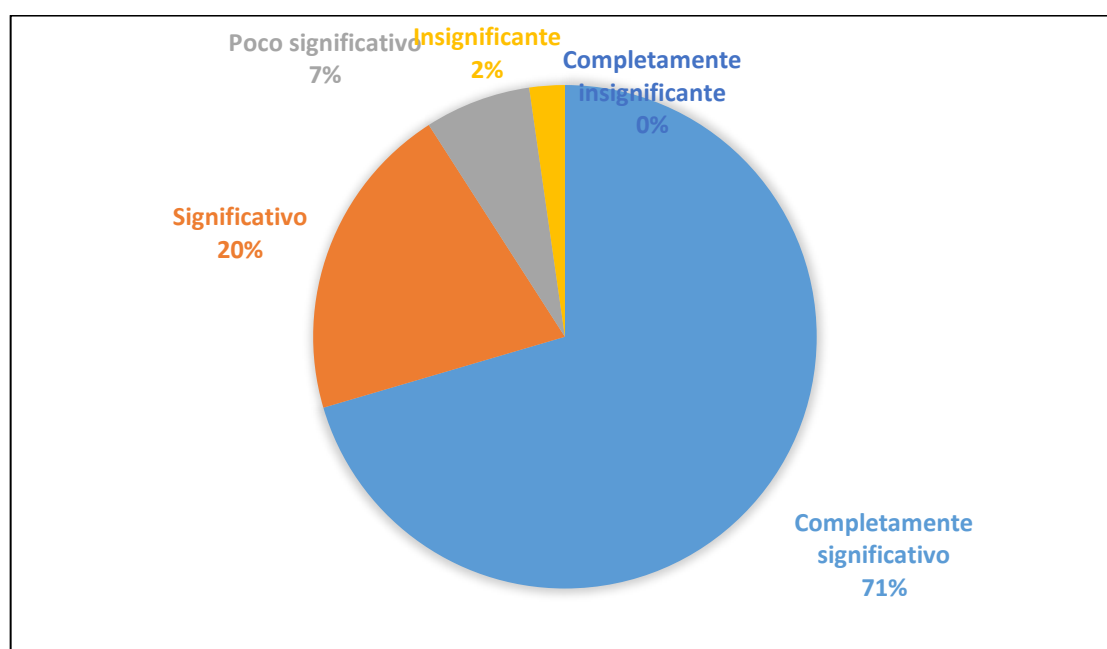
La Gráfica 12 muestra la importancia de la logística y refleja el punto débil de la empresa, pues no se lleva un buen control de inventarios por lo que no suelen tener disponibilidad.



Gráfica 13. Confiabilidad.

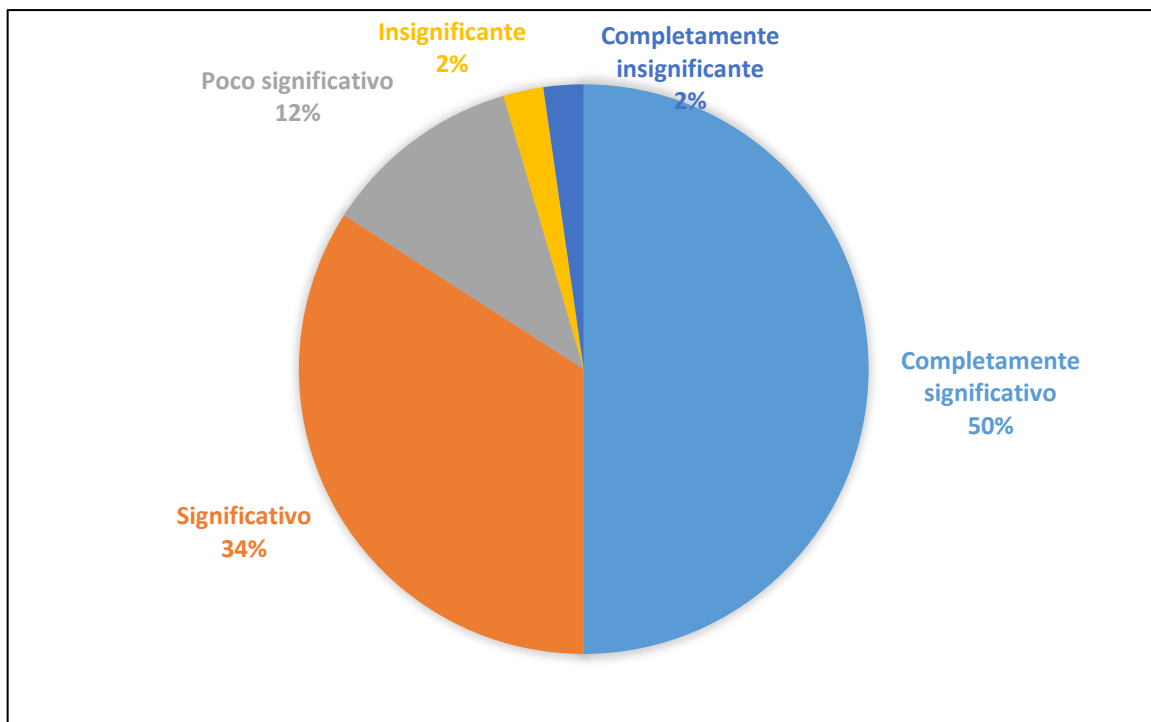
La Gráfica 13 muestra un punto fuerte de la empresa pues más de la mitad de sus clientes sienten que pueden confiar tanto en el producto como en el servicio.

Pregunta 7. Valore del 1 al 5 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos, donde 5 es muy significativo y 1 es insignificante.



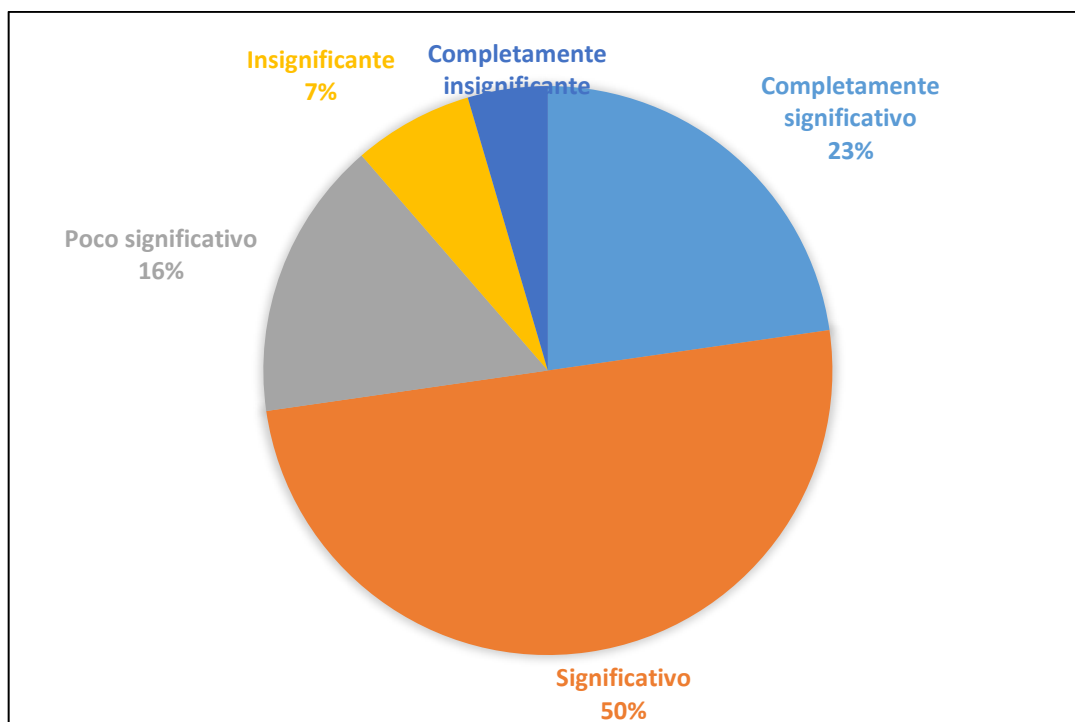
Gráfica 14. Calidad del producto.

La Gráfica 14 muestra la percepción de los clientes evaluados, respecto a la calidad del producto, siendo esta completamente significativa para la más del 70%.



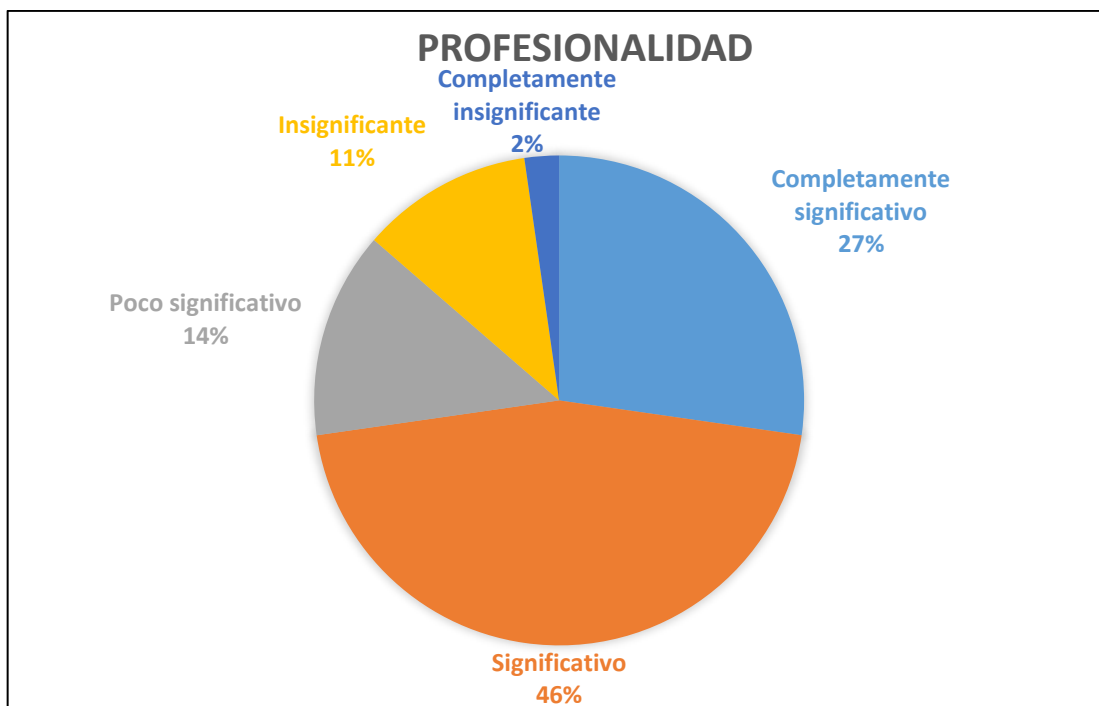
Gráfica 15. Calidad del servicio.

La Gráfica 15 muestra la percepción de los clientes evaluados, respecto a la calidad del servicio, donde se considera que por lo menos la mitad piensa que es completamente significativo.



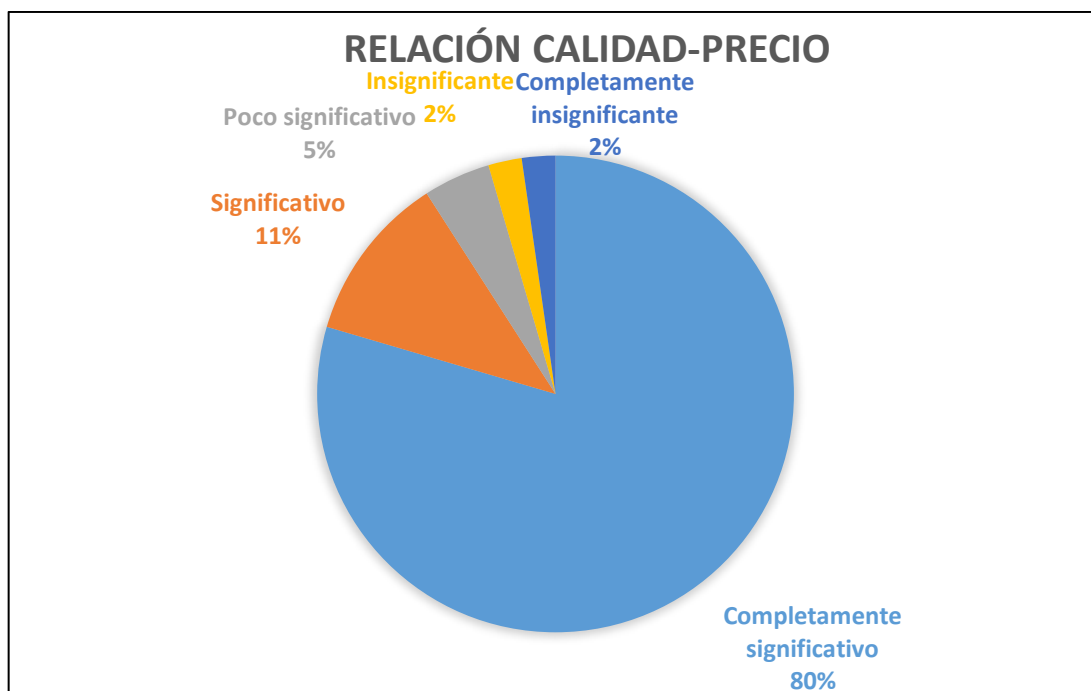
Gráfica 16. Imagen de la empresa.

La Gráfica 16 muestra la percepción de los clientes evaluados, respecto a la imagen de la empresa, donde se nota que por lo menos la mitad considera significativo este parámetro.



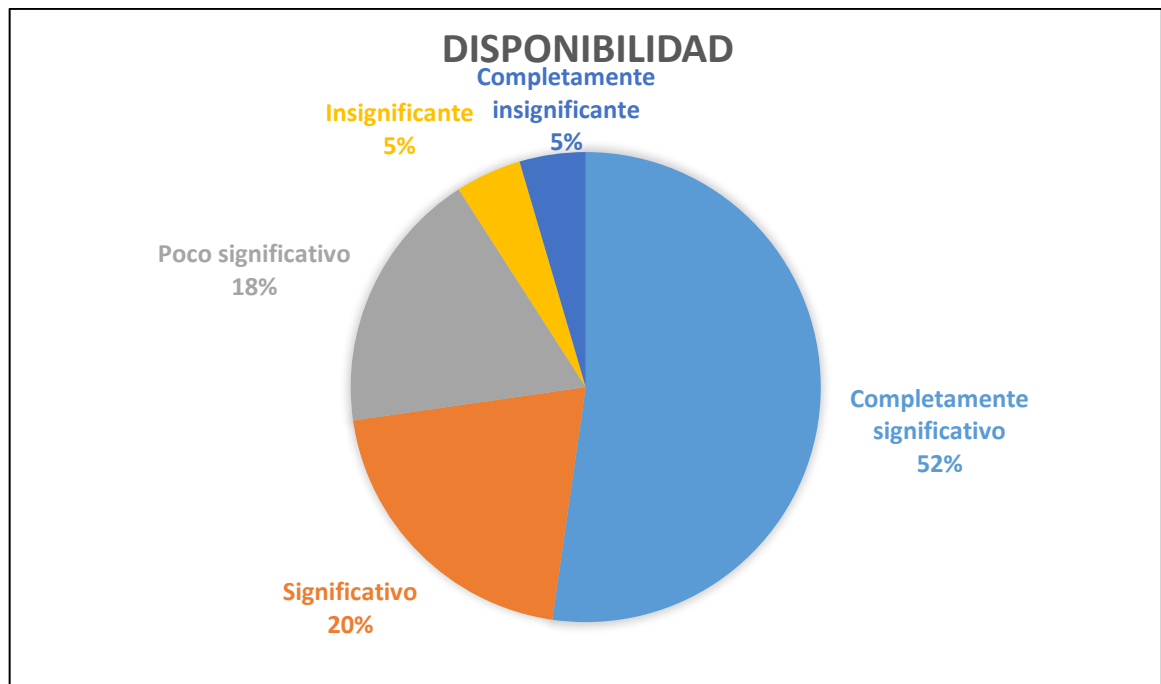
Gráfica 17. Profesionalidad.

La Gráfica 17 muestra la percepción de los clientes evaluados, respecto a la profesionalidad, donde la mayor parte de los clientes consideran significativo este punto.



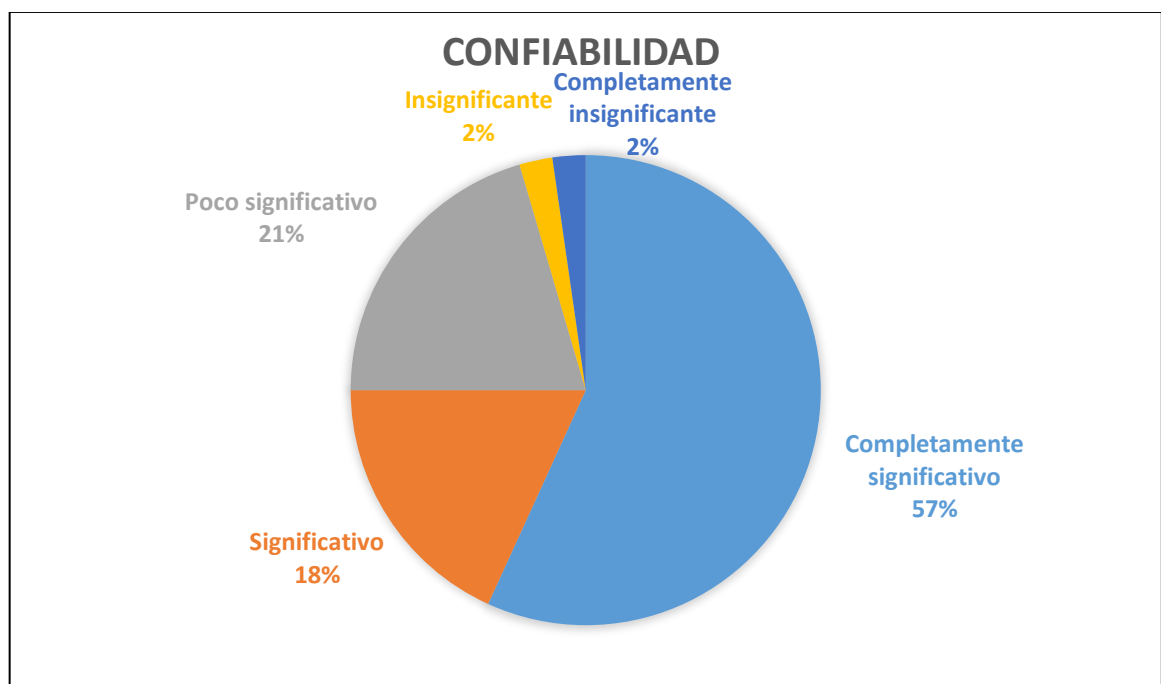
Gráfica 18. Relación calidad-precio.

La Gráfica 18 por mayoría muestra este punto tan valorado por los clientes, pues el exigente mercado siempre desea más calidad por un menor precio.



Gráfica 19. Disponibilidad.

La Gráfica 19 demuestra que como se ha mencionado es importante tener disponible la mercadería en el momento oportuno.



Gráfica 20. Confiabilidad.

La Gráfica 20 muestra nuevamente la importancia que le dan los clientes de Automotriz Rolfer a la necesidad de poder confiar tanto en el producto como en el servicio.

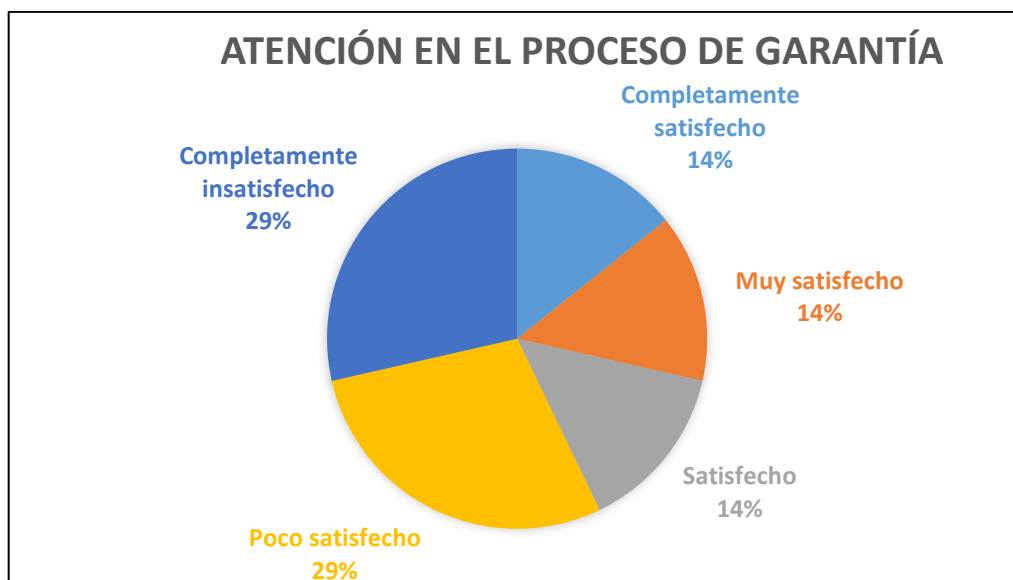
Pregunta 8. ¿Ha devuelto usted algún repuesto mediante un proceso de garantía?



Gráfica 21. Devolución por garantía.

7 de los 44 clientes aseguraron en alguna ocasión haber devuelto algo por garantía y es a ellos a quienes va dirigida la siguiente pregunta como se muestra en la Gráfica 21.

Pregunta 9. Si su respuesta fue sí en la pregunta 8, ¿cómo describiría la atención durante este el proceso de garantía? Valore en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.



Gráfica 22. Atención en el proceso de garantía.

Aunque muchas veces las garantías no son favorables podemos observar en la Gráfica 22 que los clientes que accedieron a ese servicio se mostraron insatisfechos independientemente de la solución.

Pregunta 10. ¿Ha recomendado usted al almacén Automotriz Rolfer a otras personas?



Gráfica 23. Clientes que han recomendado.

Esta cifra es muy buena aun cuando se contrasta con las preguntas anteriores porque, aunque existan defectos más de la mitad de los clientes si recomendarían el almacén, como se puede observar en la Gráfica 23.

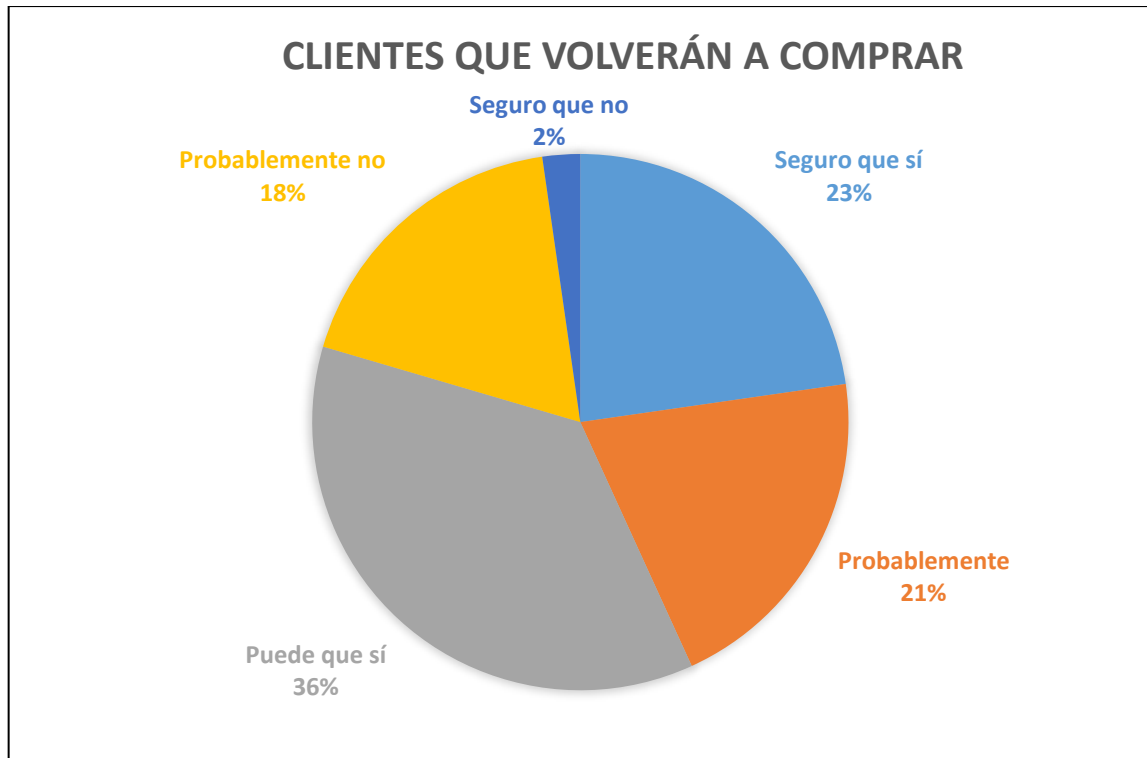
Pregunta 11. ¿Recomendaría usted al almacén Automotriz Rolfer a otras personas?



Gráfica 24. Clientes que recomendarían.

La Gráfica 24 muestra que, aunque algunos no hayan recomendado antes al almacén podrían hacerlo en un futuro.

Pregunta 12. ¿Comprará o utilizará usted en el almacén Automotriz Rolfer de nuevo?



Gráfica 25. Clientes que volverán a comprar.

La Gráfica 25 muestra que los clientes piensan seguir adquiriendo algún producto o servicio en el almacén Automotriz Rolfer.

Pregunta 13. ¿Desea hacer alguna sugerencia a Automotriz Rolfer sobre el servicio o producto que proporciona?

Entre las sugerencias más comunes podemos detallar las siguientes:

- Mejoras en el servicio de atención al cliente, como ofrecer bebidas o aperitivos.
- Mejoras en procesos de devolución por garantías, como más facilidad en el proceso.
- Aumentar la disponibilidad de repuestos, en el tiempo oportuno.

3.2.2.3. Entrevistas a los administradores del almacén Automotriz Rolfer.

Se debe aclarar que, aunque se conoce que existe una administración informal, en este caso sólo se considera como administrador al gerente de la empresa:

1. ¿Cómo describiría la organización de la empresa?

El gerente indica que la mala disposición a realizar actividades organizativas de los empleados es lo que dificulta que se logre tener una organización adecuada.

2. ¿Su puesto de trabajo le permite desarrollar sus capacidades?

El gerente declara que no, indica que por las actuales disposiciones estatales no se desarrolla el crecimiento de la empresa de forma deseada, por temer a cambios económico-sociales.

3. ¿Retroalimenta oportunamente a los trabajadores sobre su desempeño laboral?

El gerente indica que todos los días trata de concientizar a sus empleados para que mejoren en sus competencias, pero que no aprecia resultados.

4. ¿Considera usted que existen procesos de estandarización en la empresa?

El gerente considera que no han hecho aun los esfuerzos necesarios para lograr procesos de estandarización, debido a los costos que cree esto implicaría.

5. ¿Cómo describiría la limpieza e higiene de la empresa?

El gerente estima que falta colaboración del personal para las tareas de limpieza, por lo considera que el nivel de limpieza es regular.

6. ¿Considera usted que la empresa es un lugar seguro?

El gerente considera que aun no es un lugar seguro, especialmente porque el personal no utiliza los accesorios de seguridad personal que le fueron proporcionados y que no existe la iniciativa de utilizarlos.

7. ¿Qué aspectos de limpieza, estandarización y seguridad cree que se deben implementar?

- Crear programas de mantenimientos de limpieza de los productos en percha y al momento de ser entregados para despachar.
- Considera que se debería desarrollar e implementar un sistema de inventario.
- Afirma que se debe hacer cumplir los procedimientos (multas a los empleados para que cumplan los objetivos).

8. ¿Considera usted se incluye al personal en la toma de decisiones del área?

El gerente considera que aún no puede confiar en el criterio de los empleados como para poder darles la libertad de tomar decisiones para la empresa.

9. ¿Cómo describiría usted las relaciones interpersonales con sus subalternos?

El gerente considera que los empleados no comprenden las órdenes de forma clara, pues no cumplen sus funciones con responsabilidad.

10. ¿Qué nivel de estrés le generan la realización de sus actividades diarias?

Actualmente el gerente considera que en una escala del 1–10, su nivel de estrés es 8.

11. ¿Se proporciona la capacitación necesaria para que los trabajadores desempeñen correctamente su labor?

El gerente considera que no hay en el mercado adecuadas capacitaciones para los empleados y que estos deben aprender sobre la marcha del negocio.

12. ¿Con qué frecuencia es la aplicación de capacitaciones, en caso de existir?

No aplica.

13. ¿Tiene la empresa establecido objetivos claros, metas de producción u otros?

El gerente considera que es de importancia la captación de más clientela, pero no establece objetivos de crecimiento por lo mencionado en las otras preguntas.

14. ¿Existe una puesta en marcha de iniciativas de mejora en los procesos de la empresa?

El gerente indica que si existen, tales como mejoras de sueldos, asignación de responsabilidades específicas para los empleados.

15. ¿Existe una puesta en marcha de iniciativas de mejora en la calidad de los servicios?

El gerente indica que si, que se busca la mejora de la atención al cliente.

16. ¿Identifica claramente los aspectos susceptibles de mejoras en el área?

El gerente indica que si, que es la falta de atención de los empleados a las indicaciones dictadas por él.

17. ¿Hay una tendencia de mejora en la calidad del servicio?

El gerente considera que en una escala de 1 – 10 están en 5.

3.2.2.4. Evaluación general.

Podemos observar que existen incongruencias en la forma de pensar entre administradores, empleados y clientes, aunque esto es un escenario común, pues en las empresas que nunca han evaluado a sus clientes internos y externos muchas veces se considera que las culpas o errores recaen en el otro, es decir que se crea una delegación de responsabilidades, donde nadie se esfuerza por mejorar porque espera que el otro lo haga primero, además las exigencias de los empleados muchas veces se enfocan en la relación de precio y calidad. Como se observó en la encuesta, los clientes piensan que no influyen de forma significativa los demás aspectos, como la imagen de la empresa, aun cuando esto si influye de forma indirecta en el pensamiento a la toma de decisiones del cliente a la hora de comprar o adquirir un servicio.

El autor considera indispensable instituir la cultura de las 6'S, para de esta forma mejorar las tensiones que existen en el ambiente laboral, permitiendo que los empleados no tengan más roces con el gerente debido a problemas de limpieza o inventarios, por lo que se define como prioridad el establecimiento de un programa de inventario, así como un período establecido para realizarlo, en el cual se deberá invertir tiempo y recursos humanos, esta decisión deberá tomarla el gerente en conjunto con los jefes de área, puede por tanto utilizar las herramientas detalladas aquí, en especial la fase del Seiri que le dará los métodos ideales para eliminar todos los objetos incensarios o mercadería obsoleta.

3.2.2.5. Infraestructura.

La infraestructura del almacén por observación se considera de área suficiente por el promedio de ventas que se maneja en la empresa, sin embargo, la existencia de productos obsoletos representa una gran pérdida de espacios de almacenamiento, por lo que se propondrá soluciones para este tipo de defectos.

Se evidencia también la inexistencia de áreas de recreación y esparcimiento al ser esta una empresa de pequeña escala, aunque se considera viable a criterio del autor la adecuación de un espacio para este fin, con el propósito de mejorar el servicio brindado al cliente interno, se propondrá una diagramación de la infraestructura para su respectiva revisión, donde se establecen mejoras en la repartición de espacios ocupados.

3.2.2.6. Análisis e interpretación de la investigación.

Las ineficacias representadas en las diferentes encuestas y entrevistas realizadas se podrían resolver supliendo de manera correcta las necesidades del cliente interno y externo, generando de esta forma un rédito directo en la empresa, al aumentar la productividad de esta, disminuyendo los aspectos de flaquezas tales como la percepción de la baja disponibilidad de repuestos.

El autor piensa que la implementación de la cultura de las 6'S a largo plazo representa una gran oportunidad de mejora, de forma que si se establece el compromiso de la empresa para implementarlo, se pueden atacar directamente los puntos críticos de la organización, además el autor piensa que es necesario resolver conflictos de intereses para mejorar el ambiente de trabajo y generar una eficiente relación interpersonal entre los colaboradores y la gerencia, para incrementar el nivel de comunicación oportuna.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE VALOR

4.1. Propuesta de presentación de la empresa.

El almacén Automotriz Rolfer es una empresa con iniciativas de calidad total, enfocada en la distribución y venta al por menor y mayor de repuestos automotrices, en la mejor calidad, comprendiendo desde repuestos originales, hasta repuestos alternos, según los requerimientos del cliente, en las líneas automotrices: Chevrolet, Hyundai, Kía, Nissan, Daewoo, entre otras; está enfocada en la superación de las expectativas del cliente, brinda servicios como asesoría personalizada, respecto a inquietudes de los clientes al momento de adquirir un repuesto para su vehículo, generando confiabilidad en los procesos de suministrar mercadería, están ubicados en el corazón automotriz de la ciudad de Guayaquil, la calle Ayacucho; y lo que hace la diferencia de su competencia es la calidad en el servicio al cliente y la gran experiencia en el mercado, tiene como objetivo crear sentimientos de lealtad en sus clientes, ofreciendo garantía y alta disponibilidad de repuestos.

4.1.1. Propuesta de la misión de la empresa.

“La misión de Automotriz Rolfer es proveer a su distinguida clientela una gran variedad de repuestos automotrices de alta calidad, siempre accesibles a la economía y necesidad de cada persona, brindando un excelente servicio y atención personalizada, buscando satisfacer siempre las expectativas de sus clientes e incluso superarlas, fundamentados en los principios: honestidad, respeto y responsabilidad; para así conseguir lealtad, estabilidad y confiabilidad.”

4.1.2. Propuesta de la visión de la empresa

“Automotriz Rolfer tiene como visión principal ser una empresa líder en el mercado automotriz, que logre importar, distribuir y comercializar repuestos de alta calidad al por menor y mayor para el año 2025, garantizando la constante disponibilidad de repuestos y procurando la preferencia de sus clientes, a través de una atención con calidad total en el servicio de venta y postventa, aportando valor agregado al mercado nacional, además de ser una gran fuente de trabajo para la sociedad.”

4.2. Diseño del manual de procedimientos

El objetivo de proponer este manual es proporcionar las herramientas necesarias para la óptima utilización de recursos tangibles e intangibles, disminución de residuos, mejoras de procesos buscando la calidad total en los mismos, mediante tareas sencillas que representen progresos a largo plazo, basados en el compromiso de todos los integrantes de la empresa, la propuesta de este manual de procedimientos se adjunta en el Anexo 4.

4.2.1. Propuesta de la estructura organizacional

Considerando como referencias lo señalado en el anterior capítulo se propone como alternativa a la problemática de la empresa Automotriz Rolfer la creación de una nueva estructura organizacional, basados en las cualidades de cada colaborador y sus talentos potenciales, de esta manera se busca la delegación eficaz de responsabilidades y tareas, así como la efectiva supervisión de los procesos, liberando cargas emocionales y físicas al gerente de la compañía, permitiendo usar la fortaleza del equipo que es el sentimiento de camaradería y compañerismo para tener coordinación de actividades.

4.2.1.1. Propuesta de organigrama

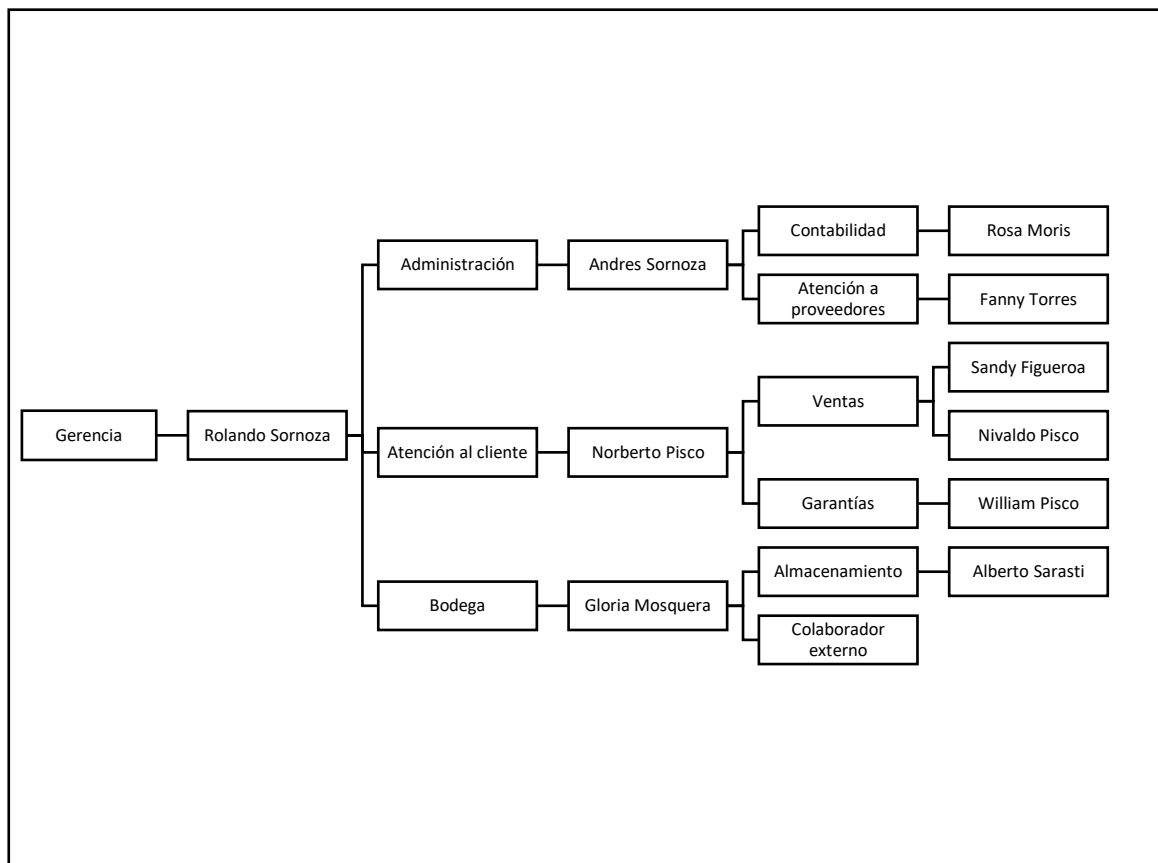


Figura 11. Propuesta de organigrama del Almacén Automotriz Rolfer.

4.2.1.2. Propuesta de organización interna

La propuesta de organización interna se basa en algunos aspectos como la antigüedad y experiencia de los empleados, así también en las manifestaciones personales de crecimiento en la empresa, buscando la satisfacción del cliente interno mediante la optimización de funciones y la especificación de estas, se busca crear responsables de área, para permitir la correcta delegación de funciones y la supervisión continua de los procesos realizados.

4.2.1.3. Funciones del personal

Se detallan las propuestas de perfiles y funciones que definan las responsabilidades de los colaboradores de la empresa Automotriz Rolfer en el Anexo 5.

4.3. Propuesta de metodología de control interno

Se propone realizar el método de las tarjetas de colores para encontrar puntos de defectos, oportunidades de mejoras y situaciones ideales, en el espacio físico de la empresa. Las tarjetas deben ser colocadas en sitios visibles durante las rondas de supervisión realizadas por los encargados de área.

4.3.1. Propuesta de métodos de control interno.

Para las fases Seiri, Seiso, Seiton y Sekyuriti se proponen tarjetas con códigos de colores, que permitan visualizar cualquiera de estas que no están siendo cumplidas correctamente, donde cualquier trabajador pueda aportar con lenguaje sencillo la oportunidad de mejora.

Tabla 11.

Tarjetas con códigos de colores.

Nombre de la tarjeta	Descripción de la situación
Tarjeta Roja	Defecto que debe ser cambiado de inmediato porque afecta la clasificación, organización, limpieza o seguridad de la empresa, esto puede incluir, por ejemplo: desabastecimientos de inventario o riesgos inminentes por derrames, se debe buscar su solución de carácter urgente.
Tarjeta Amarilla	Se trata de una oportunidad de mejora, es decir algo que funciona bien pero que puede ser mejorado u optimizado para ser realizado de mejor manera.
Tarjeta Verde	Es una situación ideal, lo cual no implica que en algún momento no se pueda cambiar a otra tarjeta.

Se proponen las tarjetas pueden ser usadas en cualquier departamento de la empresa, se sugiere que estas sean impresas en materiales plásticos, donde el trabajador pueda escribir con un marcador de pizarra, permitiendo que el empleado reutilice las tarjetas, se numeran y se registran en un documento (virtual o físico) para llevar una bitácora de los incidentes; o también se pueden crear talonarios numerados con estas tarjetas que permitan su archivo y así controlar como fueron resueltos, el tiempo que llevó y si hubo una mejora efectiva, este paso sería relevante en el análisis de resultados.

TARJETA ROJA				
NÚMERO	001	FECHA		
NOMBRE DEL OBJETO	☐	MERCADERÍA	☐	INSUMO
	☐	HERRAMIENTA	☐	PERCHA
	☐	EQUIPO	☐	ESPACIO
LOCALIZACIÓN	☐	ÁREA 1	☐	ÁREA 5
	☐	ÁREA 2	☐	ÁREA 6
	☐	ÁREA 3	☐	ÁREA 7
	☐	ÁREA 4	☐	ÁREA 8
DESCRIPCIÓN DEL DEFECTO	☐	INNECESARIO	☐	DERRAME
	☐	DESORGANIZADO	☐	SUCIO
	☐	DEFECTUOSO	☐	CONTAMINANTE
	☐	PELIGROSO	☐	OTRO
PLAN DE ACCIÓN	☐	DEVOLVER	☐	TIRAR
	☐	VENDER	☐	LIMPIAR
	☐	GUARDAR	☐	DONAR
	☐	ORDENAR	☐	DESTRUIR
	☐	REPARAR	☐	OTRO
RESPONSABLE				

Figura 12. Tarjeta Roja para detección de defectos.

La tarjeta amarilla permite al empleado proponer una mejora para alguna situación o espacio físico, es algo que no es de carácter urgente pero tampoco se puede posponer a largo plazo, se propone el siguiente modelo para esta.

TARJETA AMARILLA				
NÚMERO	001	FECHA		
NOMBRE DEL OBJETO	☐	MERCADERÍA	☐	INSUMO
	☐	HERRAMIENTA	☐	PERCHA
	☐	EQUIPO	☐	ESPACIO
LOCALIZACIÓN	☐	ÁREA 1	☐	ÁREA 5
	☐	ÁREA 2	☐	ÁREA 6
	☐	ÁREA 3	☐	ÁREA 7
	☐	ÁREA 4	☐	ÁREA 8
DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA	☐	CONDICIÓN	☐	PINTURA
	☐	ORGANIZACIÓN	☐	OBSOLETO
	☐	INEFICIENCIA	☐	OTRO
SOLUCIÓN DEFINITIVA	☐	DEVOLVER	☐	TIRAR
	☐	VENDER	☐	LIMPIAR
	☐	GUARDAR	☐	DONAR
	☐	ORDENAR	☐	DESTRUIR
	☐	REPARAR	☐	OTRO
COMENTARIOS				
RESPONSABLE				

Figura 13. Tarjeta amarilla para oportunidades de mejora.

La tarjeta verde se puede proponer como una forma de hacer visual la situación ideal de cada área, para esta se puede imprimir una foto, colocar alguna breve descripción de la forma correcta de distribución de cada espacio, o los nombres de los objetos que sí pertenecen a esta área, mismos que son estrictamente necesarios para el correcto funcionamiento.

Se propone el siguiente modelo para la tarjeta verde, esta no será llenada por el colaborador, sino que existirá una establecida para cada espacio designado, esta se colocará en algún ganchillo o colgador y es sobre esta misma que se colocarán las otras tarjetas, ya sea la amarilla o la roja, creando así un mapa visual de defectos claramente identificables.

TARJETA VERDE	
NÚMERO	001
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
ÁREA	
OBJETOS NECESARIOS	
FOTO	
RESPONSABLE	

Figura 14. Tarjeta verde para situaciones ideales.

Para la fase Seiketsu se establecen hojas de inspección que pueden ser utilizadas en rondas de 5 a 10 minutos, semanalmente, mediante inspecciones realizadas por los encargados de cada área. Se considera hacer estas hojas de inspección para verificar el estado de las oficinas, instalaciones, cumplimientos de procedimientos de limpieza, organización de archiveros, entre otros aspectos que permitan verificar si se está aplicando la técnica de las 6'S.

El objetivo de esta fase es mejorar la imagen de la empresa interna y externamente, de forma que, mediante la inspección visual, el responsable de cada área determine oportunidades de mejora y cree un procedimiento interno que permita resolver problemas o crear mantenimientos preventivos eficaces que eviten accidentes y mejoren las condiciones de trabajo.

		HOJA DE INSPECCIÓN		
FECHA		NÚMERO		
RESPONSABLE				
ÁREA				
ASPECTOS EVALUADOS				
DESCRIPCIÓN	ESTADO			OBSERVACIÓN
	BUENO	REGULAR	MALO	
MUEBLES Y PERCHAS				
SISTEMA ELÉCTRICO				
EQUIPOS				
HERRAMIENTAS				
VENTANAS				
PUERTAS				
PAREDES				
PISOS				
OTROS				

Figura 15. Hoja de inspección de áreas.

Otro de los aspectos importantes es la implementación de controles de limpieza, mismos que pueden ser colocados en sitios visibles de cada área donde se puedan llenar las fechas, los responsables, ya determinados con anterioridad y saber que la idea no es hacer responsables de limpieza a una persona en específico sino en su lugar intentar siempre no ensuciar, y que cada persona es responsable del área física donde se desenvuelve, por ejemplo un escritorio de una oficinista sería su área de responsabilidad inmediata, pero en la oficina donde hay más de dos escritorios, alguien debe realizar la limpieza del área común, por esto se dice que se puede nombrar un responsable cada día, para que de forma alternada puedan realizar procesos de limpieza más profunda, incluyendo las actividades de barrer, sacudir, sacar brillo entre otras.

Se propone la hoja de inspección de limpieza de la siguiente forma donde se establecen las actividades que se deben realizar diariamente, esto contando con que un día a la semana se deban realizar limpiezas profundas, comprendiendo que mientras más tiempo pase entre periodos de limpieza, más difícil será limpiar.

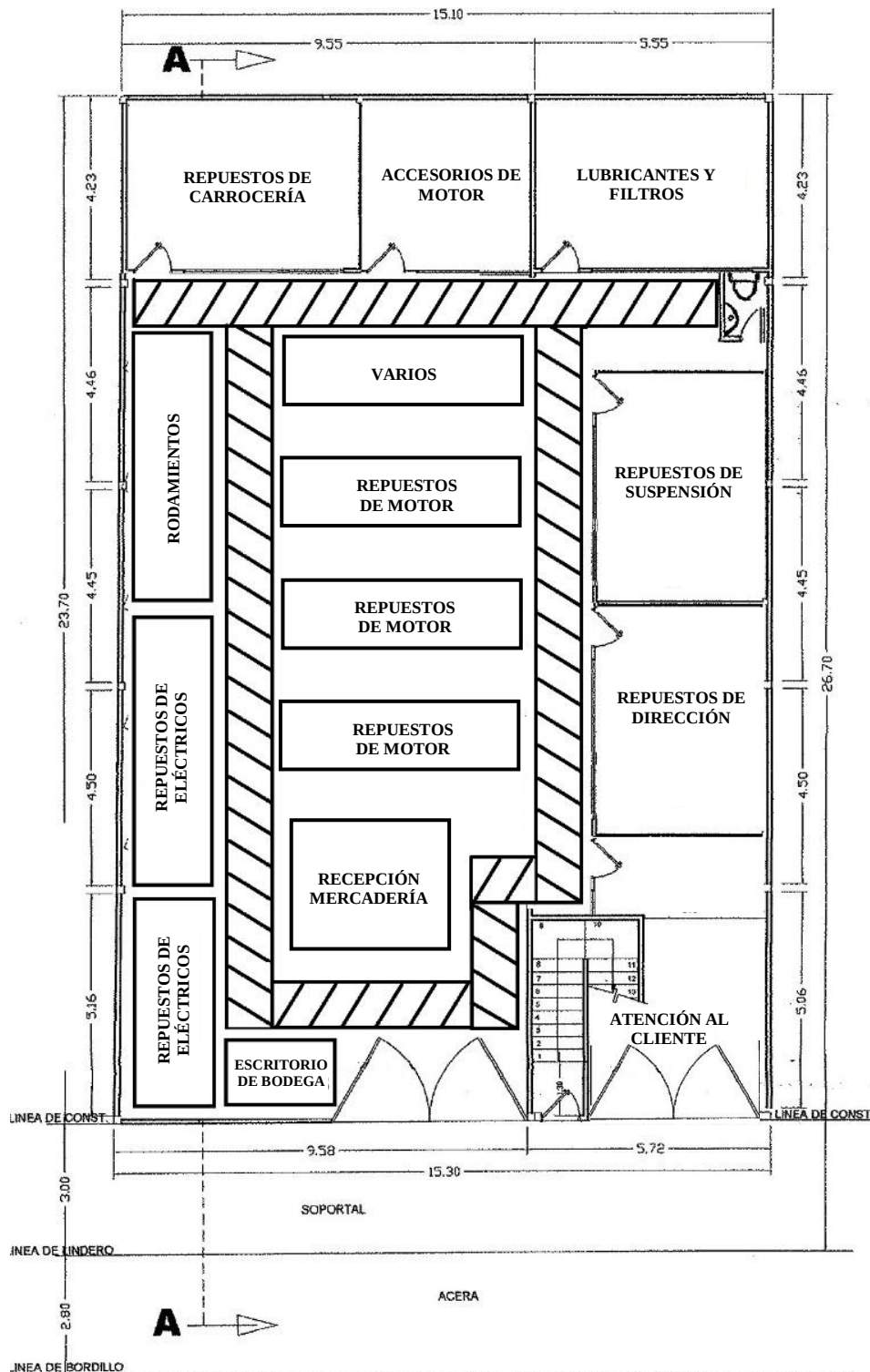
[illegible]

Figura 16. Hoja de inspección de limpieza.

La fase de la implementación de Shitsuke es necesario hacer capacitaciones y evaluaciones trimestrales para conocer los objetivos que han sido cumplidos, las oportunidades de mejora y los defectos que no han sido corregidos, así como sus causas, se detalla en el siguiente punto la descripción de las tareas de cada colaborador de las distintas áreas, incluyendo en estas la tarea de la limpieza que cabe recalcar debe nacer del ejemplo, es decir desde sus administradores, los cuales no pasaran a ser parte de simples mandatarios que dan órdenes sino que se implementará esta cultura en todos los niveles de la organización.

4.3.2. Diagramación de infraestructura

La figura 17 muestra la propuesta de segregación de áreas de la planta baja del almacén Automotriz Rolfer aplicando las técnicas de las 6'S.

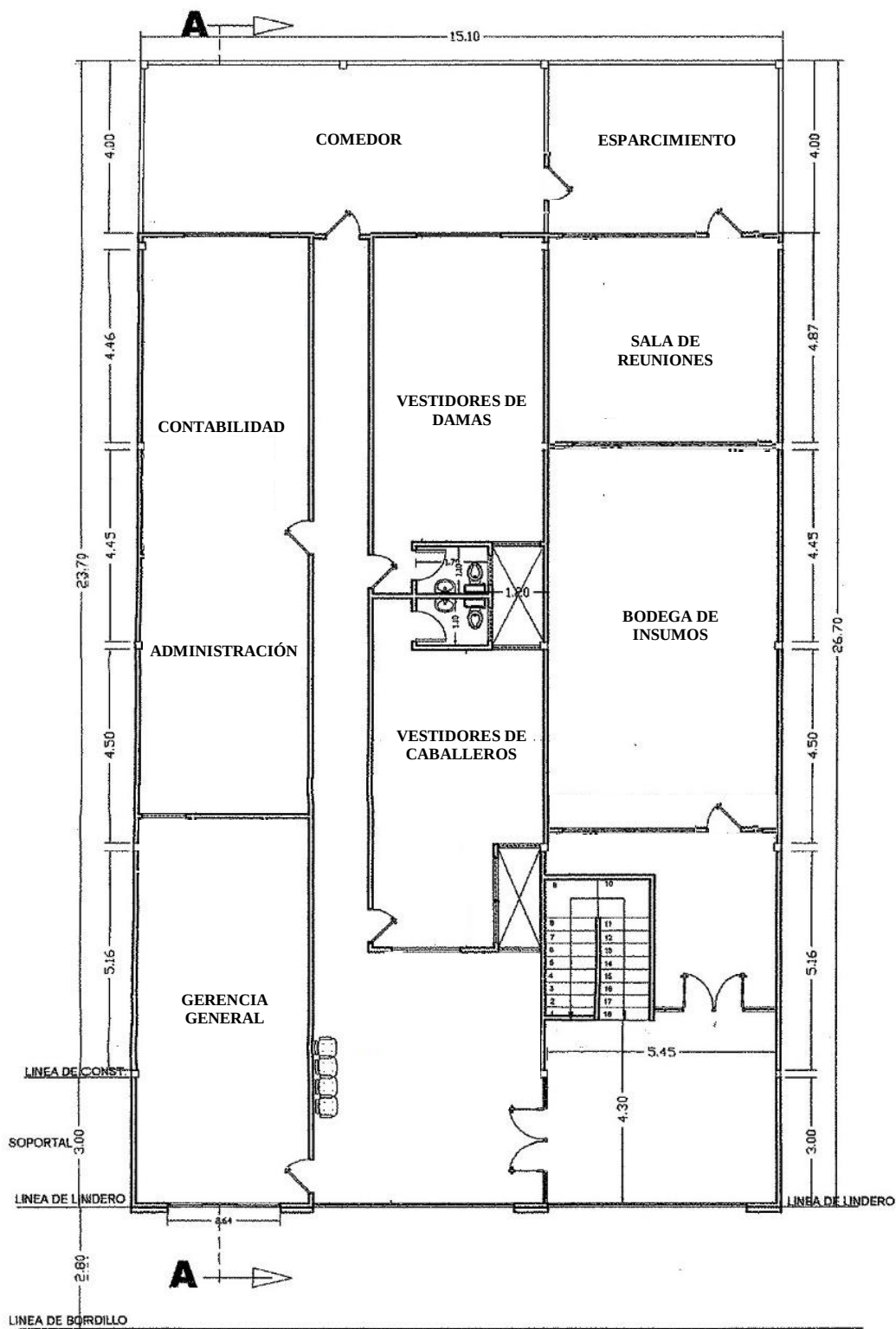


PLANTA BAJA

ESCALA 1:100

Figura 17. Diagrama de propuesta de áreas planta baja.

La figura 18 muestra la propuesta de segregación de áreas de la planta alta del almacén Automotriz Rolfer aplicando las técnicas de las 6'S.



PLANTA ALTA

Figura 18. Diagrama de propuesta de áreas planta alta.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Mediante las técnicas de investigación aplicadas se ha conseguido identificar la situación actual de la empresa Automotriz Rolfer, permitiendo establecer los efectos directos e indirectos provocados por las deficiencias en los procedimientos de gestión de recursos, además se ha logrado conocer la opinión común de los colaboradores, por lo que se concluye que la aplicación de esta filosofía como estilo de vida aportará a mejorar el ambiente laboral disminuyendo el estrés en los actores.
- Esta investigación propuso la implementación de la técnica de la gestión de calidad de las 6'S, para mejorar la productividad del almacén Automotriz Rolfer, pues estos métodos aseguran la reducción de recursos invertidos, mediante el compromiso de todos sus colaboradores, permitiendo generar una mejor imagen de la empresa, que repercuta en la percepción de los clientes externos.
- A través de este trabajo y en colaboración con los integrantes de la empresa, se lograron definir los procesos adecuados que se deben aplicar para la administración exitosa de este almacén de venta de repuestos automotrices en Guayaquil, optimizando recursos como el tiempo y el talento humano, mismos que disminuyen afectando positivamente la economía de la empresa, al utilizar la implementación de la técnica de las 6'S.
- Basados en la filosofía de las 6'S y con el uso de la gestión de colores se planificaron las acciones específicas que debe realizar cada colaborador para efectuar las mejoras necesarias de los puntos críticos en el almacenamiento del inventario del almacén automotriz Rolfer.

5.2. Recomendaciones.

- Se recomienda mantener la filosofía de las 6'S como un compromiso que trasciende en el tiempo, mediante la retroalimentación entre la gerencia y los demás colaboradores, evaluando los progresos de la empresa en miras del cumplimiento de los objetivos trazados en este manual de procedimientos.
- Se recomienda invertir recursos en la implementación de las técnicas, debido a que esta inversión inicial se verá reflejada en el resultado final, haciendo de la empresa un lugar más seguro y saludable, para la correcta realización de las actividades laborales.
- Se recomienda realizar capacitaciones constantes al personal, porque cuando el personal de una empresa crece, esta también crece, además es necesario tener personal capacitado para la resolución de problema y para delegar toma de decisiones.
- Se recomienda mejorar la imagen física del almacén Automotriz Rolfer, mediante la estandarización de la vestimenta del personal, hacer que el uniforme sea la carta de presentación de la empresa, generando confianza en la visión del cliente hacia el nivel de profesionalismo de los colaboradores.
- Se recomienda realizar inventarios semestrales que permitan el óptimo manejo del stock del almacén, evitando desabastecimientos y por lo tanto evitar la pérdida de la fidelidad del cliente al tener que buscar otra opción, por esto es necesario el correcto registro y control de los procedimientos en el manejo de la mercadería.

Bibliografía

- Á., A. (2007). *¡Alerta! Descubre de forma práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Diaz de Santos Ediciones.
- Abad, M., & Pincay, E. (noviembre de 2014). Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil. Universidad Politécnica Salesiana.
- Álcazar, P. (2018). El cliente. *Relación empresa cliente*, 3-5.
- Antosz, K., & Stadnicka, D. (2017). Lean Philoophy Implementation in SMEs, Study Results. *Procedia Engineering*.
- Armijos, C. G. (2006). *La Investigación Científica en preguntas y respuestas, el sistema modular*. Ecuador: Corporación Uniandes.
- Barzallo, M. (28 de mayo de 2002). *La dolarización y su impacto*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-dolarizacion-en-el-ecuador-y-su-impacto/>
- Baumgartner, D. (2 de octubre de 2011). *Metodología mixta de la educación*.
- Betancourt, V., Jaramillo, G., & Montoya, J. (2015). Percepción del cliente interno y externo de los elementos de la cultura del servicio en el centro de entretenimiento Happy city Santa fé Medellín. Medellín, Colombia.
- CESVIMAP. (2014). *Gestión y logística de almacenes*. España: primera edición .
- Committee of Sponsoring Organizations. (2013). *Marco de referencia para la implementación, gestión y control adecuado*. Obtenido de Sistema de control interno: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- D., P. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC Editorial.
- David & Hampton. (2006). *Administración*. Mc Graw Hill, tercera edición.
- Dhouchak, D., & Khatak, N. (2017). 6S Methodolgy and its aplications. *International Journal of Research in Mechanical Engineering*.
- Dirección General de Relaciones Laborales de Catalunya. (diciembre de 2006). *Manual para la identificación y evaluación de riesgos laborales*. Obtenido de Manual IPER: <http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/Manual-IPER.pdf>
- El comercio. (1 de julio de 2014). *Redacción Negocios y Guayaquil*. Obtenido de Diario el comercio: <https://www.elcomercio.com.ec/actualidad/ecuador-seguros-bolivar-aseguradora-liquidacion-afectados-superintendencia.html>
- Esicenter SinerTic Andino. (2018). *Encuesta de percepción, satisfacción y atención al usuario*.
- Falkowski, P., & Kitowski, P. (2013). The %s methodolgy as a tool for improving organization of production. *PhD interdisciplinary Journal*.
- Fincowsky, E. (2008). Organización de empresas, Análisis de diseño y estructura. México.
- Gapp, R., Fisher, R., & Kobayashi, K. (2008). *Esmerald Insight*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/00251740810865067>
- González, F. (2010). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. España: segunda Edición, FC Editorial.
- Google. (12 de Julio de 2018). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps>
- Guadalupe, M. (2003). Diseño e implementación del manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos. Universidad autónoma de Nuevo León.
- Guajardo, E. (2008). *Administración de la calidad total*. México: Editorial Pax México.

- Ingeniería Unam. (2018). *Manual de procedimientos*. Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Editorial Norma.
- J., M. (2007). *Estrategias de la visión a la acción*. Madrid: ESIC EDitorial.
- K, A. (1992). *Servicio al cliente interno*. México: Ediciones Paidós.
- Karadova, J., & Demecko, M. (2016). New approaches in Lean Management. *Procedia Economics and Finance*.
- Lagunas, J. M. (2018). *Implementación de las 5'S*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17812/capitulo3.pdf>
- Lean Manufacturing Tools. (2018). *Lean 6S, 5S plus Safety*. Obtenido de <http://leanmanufacturingtools.org/210/lean-6s-5s-safety/>
- Manual para la identificación y evaluación de riesgos laborales*. (s.f.). Obtenido de <http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/Manual-IPEER.pdf>
- Marcelino, M., & Ramirez, D. (2014). *Administración de la calidad: NUEvas perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. California: Psychological Review, 50, 370-396.
- Max, M. (2011). *Essentials of Inventory Management*. American Management Association, segunda edición.
- México, S. C. (2018). *Sothern Perú*. Obtenido de Principios y valores: <http://www.southernperu.com/ESP/acerca/Pages/PGPrincipios.aspx>
- Platas, J., & Cervantes, M. (2015). *Gestión integral de la calidad: Un enfoque por competencias*.
- Ramos, C. (2011). Propuesta de un manual de procedimientos internos para el departameto de afiliación y control patronal de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- René, D. (2003). *Identifying and Eliminating The Seven Wastes or Muda*. Asia.
- Reyes, J., Aguilar, L., Hernández, J., Agustín, M., & Piñero, A. (2017). La metodología de las 5S como estrategia para la mejora continua en industrias del Ecuador y su impacto en la Seguridad y Salud Laboral. Ecuador: Polo del conocimiento, Edición 9 Volumen 2, No 7.
- Rodriguez, J. (1998). Elaborar y usar manuales administrativos. Eiciones Ecafsa.
- Ronald, B. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministros*. México: Pearson, quinta edición.
- Santos, Y. (22 de enero de 2008). *Identificación, evaluación y prevención de riesgos laborales*. Obtenido de gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/identificacion-evaluacion-y-prevencion-de-riesgos-laborales/>
- SBQ consultores. (2014). *Consultora de Sistemas de gestión y Normas ISO*. Obtenido de <https://www.s bqconsultores.es/aplicacion-del-metodo-de-las-5s-en-las-empresas/>
- Simisterra, G. (2005). *Sistema de información para las organizaciones*. México: 5ta Edición, McGraw-Hill.
- Vidal, E., Aldavert, J., Lorente, J., & Aldavert, X. (s.f.). *5S para la mejora continua*. Barcelona España: Editorial Cims Midac.

Anexos

Anexo 1. Banco de preguntas de entrevista a los trabajadores

Por favor responda las siguientes preguntas teniendo en cuenta su experiencia personal. Exprese con palabras simples su opinión respecto a cada pregunta, sus respuestas serán tratadas confidencialmente y utilizadas para mejorar la calidad del servicio interno del Almacén Automotriz Rolfer, le agradecemos el tiempo invertido para rellenar este cuestionario.

Respecto al área de trabajo:

1. ¿Cómo describiría la organización del trabajo en su área?
2. ¿Conoce con detalle sus funciones y responsabilidades, si o no y por qué?
3. ¿Existe una distribución equitativa de cargas de trabajo, si o no y por qué?
4. ¿Su puesto de trabajo le permite desarrollar sus capacidades?
5. ¿Se le retroalimenta oportunamente sobre su desempeño laboral?

Respecto a la limpieza, estandarización y seguridad en la empresa:

1. ¿Considera usted que existen procesos de estandarización en la empresa?
2. ¿Cómo describiría la limpieza e higiene de la empresa?
3. ¿Considera usted que trabaja en un lugar seguro?
4. ¿Usa equipos de seguridad, si o no y por qué?
5. ¿Qué aspectos de limpieza, estandarización y seguridad se deben implementar?

Respecto al área administrativa:

1. ¿Conoce usted las de funciones por parte del responsable de su área? ¿Existe una resolución eficaz de problemas por parte del responsable de su área?
2. ¿Hay una delegación eficaz de funciones por parte del responsable del área?
3. ¿Considera usted que existe inclusión y participación del personal en la toma de decisiones del área?
4. ¿Cómo retroalimenta al responsable del área, sobre aspectos que afecten su desempeño?

Respecto al ambiente de trabajo:

1. ¿Cómo describiría usted las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?
2. ¿Existe colaboración de sus compañeros para sacar adelante una tarea o actividad?
3. ¿Cómo describiría su integración y participación dentro de un equipo de trabajo?
4. ¿Se le da oportunidad de expresar sus opiniones en el grupo de trabajo?
5. ¿Qué nivel de estrés le generan la realización de sus actividades diarias?

Respecto a la comunicación y coordinación:

1. ¿Hay canales claros para la comunicación interna en el área?
2. ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe y compañeros?
3. ¿Existe información clara y suficiente para desarrollar correctamente su trabajo?
4. ¿Conoce usted los servicios que prestan otras áreas de trabajo?
5. ¿Cómo es la colaboración con otras áreas de trabajo?

Respecto a las condiciones laborales:

1. ¿Existe seguridad laboral en su puesto de trabajo?
2. ¿Son óptimas las condiciones ambientales para desarrollar actividades diarias?
3. ¿Que le parecen las instalaciones del área para el desarrollo de su trabajo?
4. ¿Se le otorgan herramientas suficientes y acordes a su trabajo?

Respecto a la capacitación y formación

1. ¿Se proporciona la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su labor?
2. ¿Se atienden sus necesidades personales con respecto a capacitación?
3. ¿Se atienden sus necesidades profesionales con respecto a capacitación?
4. ¿Es suficiente el contenido de las capacitaciones, en caso de existir?
5. ¿Con qué frecuencia es la aplicación de capacitaciones, en caso de existir?

Respecto a la implicación en la mejora

1. ¿Cómo son sus conocimientos de los objetivos de la empresa?
2. ¿Existe una puesta en marcha de iniciativas de mejora en los procesos de la empresa?
3. ¿Existe una puesta en marcha de iniciativas de mejora en la calidad de los servicios?
4. ¿Identifica claramente los aspectos susceptibles de mejoras en el área?
5. ¿Hay una tendencia de mejora en la calidad del servicio?

Respecto a la motivación y reconocimiento

1. ¿Coparticipa en los éxitos y fracasos de su área de trabajo?
2. ¿Siente motivación y gusto por el trabajo que desarrolla?
3. ¿Se le da el reconocimiento adecuado de las tareas que desarrolla?
4. ¿Se le da un reconocimiento especial por mejoras en su trabajo?
5. ¿Está conforme con el cargo que desempeña actualmente?
6. Por favor, indíquenos que acciones se deben tomar para mejorar la calidad del servicio que se le brinda a usted.

Anexo 2. Encuestas a los clientes externos de la empresa

1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando los productos o servicios de Automotriz Rolfer?
 - Menos de un mes
 - De uno a tres meses
 - De tres a seis meses
 - Entre seis meses y un año
 - Entre uno y tres años
 - Más de tres años
2. ¿Cómo conoció a Automotriz Rolfer?
 - Radio
 - Internet
 - Prensa o revistas
 - Amigos, colegas o contactos
 - Otros

3. ¿Con qué frecuencia compra productos en Automotriz Rolfer?
- ☐ Casi todos los días
 - ☐ Una vez a la semana
 - ☐ Una vez al mes
 - ☐ Una vez cada tres meses
 - ☐ Una vez cada seis meses
 - ☐ Una vez en el año
4. Por favor, indique su grado de satisfacción general con Automotriz Rolfer en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.
- 1 2 3 4 5
5. En comparación con otras alternativas de almacenes de repuestos, el servicio o producto de Automotriz Rolfer es:
- ☐ Mucho mejor
 - ☐ Un poco mejor
 - ☐ Igual
 - ☐ Un poco peor
 - ☐ Mucho peor
6. Por favor, valore los siguientes atributos de Automotriz Rolfer en una escala del 1 al 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.
- ☐ Calidad del producto
- 1 2 3 4 5
- ☐ Calidad del servicio
- 1 2 3 4 5
- ☐ Imagen de la empresa
- 1 2 3 4 5
- ☐ Profesionalidad
- 1 2 3 4 5
- ☐ Relación calidad-precio
- 1 2 3 4 5

- Disponibilidad

1 2 3 4 5

- Confiabilidad

1 2 3 4 5

7. Valore del 1 al 5 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos, donde 5 es muy significativo y 1 es insignificante.

- Calidad del producto

1 2 3 4 5

- Calidad del servicio

1 2 3 4 5

- Imagen de la empresa

1 2 3 4 5

- Profesionalidad

1 2 3 4 5

- Relación calidad-precio

1 2 3 4 5

- Disponibilidad

1 2 3 4 5

- Confiabilidad

1 2 3 4 5

8. ¿Ha devuelto usted algún repuesto mediante un proceso de garantía?

- Sí
- No

9. ¿Cómo describiría la atención durante este el proceso de garantía? Valore en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5

10. ¿Ha recomedado usted al almacén Automotriz Rolfer a otras personas?

- ☐ Sí
- ☐ No

11. ¿Recomendaría usted al almacén Automotriz Rolfer a otras personas?

- ☐ Sí
- ☐ No

12. ¿Comprará o utilizará usted en el almacén Automotriz Rolfer de nuevo?

- ☐ Seguro que sí
- ☐ Probablemente sí
- ☐ Puede que sí, puede que no
- ☐ Probablemente no
- ☐ Seguro que no

13. ¿Desea hacer alguna sugerencia a Automotriz Rolfer sobre el servicio o producto que proporciona?

Anexo 3. Entrevistas a los administradores del almacén Automotriz Rolfer

1. ¿Cómo describiría la organización de la empresa?
2. ¿Su puesto de trabajo le permite desarrollar sus capacidades?
3. ¿Retroalimenta oportunamente a los trabajadores sobre su desempeño laboral?
4. ¿Considera usted que existen procesos de estandarización en la empresa?
5. ¿Cómo describiría la limpieza e higiene de la empresa?
6. ¿Considera usted que la empresa es un lugar seguro?
7. ¿Qué aspectos de limpieza, estandarización y seguridad cree que se deben implementar?

8. ¿Considera usted se incluye al personal en la toma de decisiones del área?
9. ¿Cómo describiría usted las relaciones interpersonales con sus subalternos?
10. ¿Qué nivel de estrés le generan la realización de sus actividades diarias?
11. ¿Se proporciona la capacitación necesaria para que los trabajadores desempeñen correctamente su labor?
12. ¿Con qué frecuencia es la aplicación de capacitaciones, en caso de existir?
13. ¿Tiene la empresa establecido objetivos claros, metas de producción u otros?
14. ¿Existe una puesta en marcha de iniciativas de mejora en los procesos de la empresa?
15. ¿Existe una puesta en marcha de iniciativas de mejora en la calidad de los servicios?
16. ¿Identifica claramente los aspectos susceptibles de mejoras en el área?
17. ¿Hay una tendencia de mejora en la calidad del servicio?

Anexo 4. Propuesta del manual de procedimientos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER	
HOJA DE APROBACIÓN	
Fecha	
	
FIRMAS Y RESPONSABLES DE APROBACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER	
Fecha de elaboración:	
Fecha de implementación:	
Revisado por:	
Representantes	Firmas
Gerente general	
Administrador general	
Jefe de ventas	
Jefe de bodega	
Aprobado por:	
Gerente general	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**

ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS



El manual de procedimientos presente en este documento, en vigor el día_____ presenta cambios en los procedimientos detallados a continuación, con sus respectivos responsables.

PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE

El día_____ el departamento de Gerencia recibe un ejemplar de los procedimientos modificados, revisados y aprobados.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER



INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos tiene como propósito contar con una guía clara que establezca lineamientos de las actividades y que garantice la óptima operación y desarrollo de estas, así como el de servir como un instrumento de apoyo y mejora continua de las funciones mediante la revisión y supervisión de los procedimientos de la empresa.

Este manual comprende en forma ordenada, sistemática y detallada los procedimientos a seguir para cada actividad laboral, promoviendo el cumplimiento de los objetivos de la empresa, enfocados en la aplicación de la filosofía de las 6'S que busca la calidad total de los productos o servicios que entrega la empresa.

Ha sido elaborado con la finalidad de tener un registro actualizado de los procesos que se ejecutan en la empresa, el desarrollo de estos con sus respectivos diagramas de flujo y formatos usados; es importante indicar, que este documento está sujeto a actualización en la medida que se presenten cambios en la realización de los procedimientos, con el fin de cuidar su vigencia operativa.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER



OBJETIVOS

Objetivo General:

Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura organizacional y funcional, las técnicas de control y la especificación de responsabilidades que permitan aumentar el nivel de productividad de la empresa basados en la filosofía de las 6'S.

Objetivos Específicos:

- Establecer la estructura organizacional de la empresa que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades, necesarias para aumentar el nivel de eficacia.
- Definir los procesos óptimos que se deben aplicar para la administración exitosa de recursos de la empresa.
- Optimizar los recursos y herramientas que se utilizarán en la implementación de procedimientos de la técnica de la gestión de calidad basada en las 6'S.
- Planificar acciones específicas que se deben tomar para las mejoras necesarias de los puntos críticos en el almacenamiento del inventario.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER



RESPONSABLES

Todos los integrantes de la empresa Automotriz Rolfer, son responsables del cumplimiento de los procedimientos establecidos en este manual, el cual es un compromiso para encaminar la empresa a la calidad total, basando sus principios en la filosofía de las 6'S.

Los encargados de supervisar el correcto cumplimiento y adherencia del personal a los procedimientos establecidos en este manual son los responsables de cada área, se detallan los cargos en este apartado:

Gerente General

Administrador General

Jefe de Ventas

Jefe de bodegas

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER



POLÍTICAS Y VALORES INSTITUCIONALES

Las políticas de la empresa se fundamentan en las 6 fases de la técnica japonesa y la calidad total:

Todo colaborador debe aportar con la clasificación de elementos, es decir eliminar cada rastro de desorden y desechar los artículos innecesarios o que no pertenecen al área de trabajo.

Todo colaborador debe saber que debe ir cada cosa en su sitio y haber un sitio para cada cosa; conocer que existe un nombre para cada cosa y cada cosa con un solo nombre, en otras palabras, se trata de organizar todos los elementos sobrantes.

Todo colaborador debe limpiar para mantener en óptimas condiciones su sitio de trabajo, conservar limpias las áreas donde se desenvuelve y las herramientas que usa, es decir esmerarse en la limpieza del lugar y de las cosas, asegurando que los problemas se distingan a simple vista.

Todo colaborador debe mantener y controlar los procedimientos, esto puede ser mediante control visual, pues se debe estandarizar los elementos, estabilizar los procesos y dar a conocer los estándares sin que exista la necesidad de buscarlos.

Todo colaborador debe crear un compromiso con la filosofía convirtiendo las fases anteriores en una forma natural de actuar, lo cual implica autodisciplina, costumbre y práctica; es decir, mantener, sostener lo aprendido a través del tiempo.

Todo colaborador debe cuidar su integridad física y emocional señalando los riesgos que perciba respecto a la seguridad y salud ocupacional, se debe tener la iniciativa de revisar cada acción y espacio de trabajo para así asegurar no omitir ningún riesgo potencial.

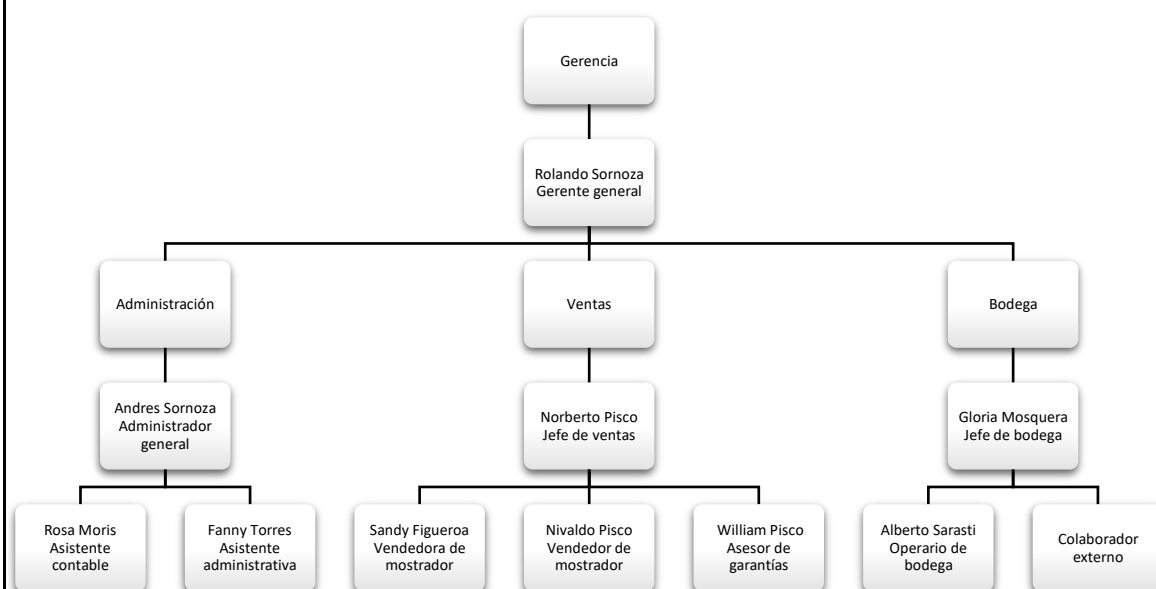
Los valores institucionales que la empresa ratifica y promueve, son:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER



ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para registrar compras

N°	Descripción	Responsable
1	Realizar la limpieza y organización del área de mostrador.	Administrador general, asistente administrativa y asistente contable.
2	Recibir la factura física o electrónica.	Asistente administrativa
3	Revisar que los datos estén correctos.	Asistente administrativa
4	Ingresar la factura en el archivo de contabilidad.	Asistente contable
5	Solicitar una muestra de cada ítem de la factura al operario de bodega.	Asistente contable
6	Revisar la descripción y los repuestos recibidos.	Asistente contable
7	Ingresar la cantidad de repuestos recibidos al sistema y su proveedor.	Asistente contable
8	Revisar si el ítem tiene código asignado	Asistente contable
9	Crear un nuevo código de no existir este.	Asistente contable
10	Asignar el código correspondiente a cada ítem.	Asistente contable
11	Diseñar la etiqueta con descripción y código.	Asistente contable
12	Entregar las etiquetas y el listado a bodega.	Asistente contable
13	Registrar la factura para su pago.	Asistente administrativa
14	Elaborar la respectiva retención.	Asistente administrativa
15	Elaborar el cheque según el tiempo de crédito.	Asistente administrativa
16	Registrar la creación del cheque en el sistema.	Asistente administrativa
17	Entregar el cheque y retención al proveedor.	Asistente administrativa
18	Solicitar firma de acuse de recibido.	Asistente administrativa
19	Registrar en el sistema la entrega del cheque.	Asistente administrativa
20	Crear o actualizar el anexo transaccional.	Asistente contable
21	Subir compras al sistema del SRI con el contador	Asistente contable
A	REVISADO POR	
B	APROBADO POR	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para registrar ventas

N°	Descripción	Responsable
1	Realizar la limpieza y organización del área.	Administrador general, asistente administrativa y asistente contable.
2	Recibir la factura física, desde del departamento de ventas.	Asistente administrativa
3	Revisar que los datos estén correctos.	Asistente administrativa
4	Ingresar el valor total de las facturas en el archivo de caja chica.	Asistente administrativa
5	Registrar la forma de pago de la factura en el archivo de caja chica.	Asistente administrativa
6	Realizar al final del día el cuadro de caja.	Asistente administrativa
7	Reportar al administrador el cuadro de caja.	Asistente administrativa
8	Ingresar las ventas al sistema, por código de repuestos.	Asistente administrativa
9	Ingresar la factura en el archivo de contabilidad.	Asistente contable
10	Crear o actualizar el anexo transaccional.	Asistente contable
11	Subir las ventas al sistema del SRI en conjunto con el contador.	Asistente contable
A	REVISADO POR	
B	APROBADO POR	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para realizar ventas

N°	Descripción	Responsable
1	Realizar la limpieza y organización del área.	Vendedor de mostrador, asesor de garantías y jefe de ventas
2	Recibir cordialmente al cliente.	Vendedor de mostrador
3	Preguntar por las necesidades del cliente.	Vendedor de mostrador
4	Ofrecer alternativas y soluciones al cliente.	Vendedor de mostrador
5	Explicar características del repuesto, procedencia, durabilidad, opción de garantía.	Vendedor de mostrador
6	Acordar el valor del repuesto con el cliente.	Vendedor de mostrador
7	Comunicar al área de gerencia, en caso de que el cliente solicite un descuento especial.	Vendedor de mostrador
8	Supervisar ventas y atención al cliente.	Jefe de ventas
9	Responder dudas y brindar soluciones en casos de conflicto con el cliente.	Jefe de ventas
10	Solicitar al área de bodega el despacho del repuesto solicitado.	Vendedor de mostrador
11	Acordar la forma de pago con el cliente.	Vendedor de mostrador
12	Solicitar los datos para la factura.	Vendedor de mostrador
13	Mostrar el repuesto o comparar con la muestra.	Vendedor de mostrador
14	Facturar el repuesto al cliente.	Vendedor de mostrador
15	Cobrar el valor del repuesto y entregar a caja.	Vendedor de mostrador
16	Colocar sellos de cancelado y condiciones.	Vendedor de mostrador
17	Revisar con el cliente la factura y el despacho.	Vendedor de mostrador
18	Empacar y entregar el repuesto al cliente.	Vendedor de mostrador
19	Despedir al cliente cordialmente.	Vendedor de mostrador
20	Asistir los casos de garantías.	Asesor de garantías
A	REVISADO POR	
B	APROBADO POR	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para realizar compras

N°	Descripción	Responsable
1	Realizar la limpieza y organización del área.	Gerente general
2	Revisar los puntos de stock bajo o nulo.	Jefe de bodega
3	Mantener actualizado el inventario.	Jefe de bodega
4	Crear un listado de repuestos obsoletos.	Jefe de bodega
5	Crear un listado de productos con bajo stock, que son de alta rotación.	Jefe de bodega
6	Crear un listado de productos con bajo stock, que son de baja rotación.	Jefe de bodega
7	Crear un listado de productos sin stock, independientemente si son de alta o baja rotación.	Jefe de bodega
8	Consolidar los listados sugeridos de productos, en un archivo de Excel.	Jefe de bodega
9	Enviar los listados sugeridos al área de gerencia.	Jefe de bodega
10	Revisar los listados sugeridos por bodega.	Gerente general
11	Revisar el último proveedor de cada repuesto solicitado.	Gerente general
12	Elegir entre las opciones de proveedores el que ofrece mejor relación precio-calidad.	Gerente general
13	Acordar forma de pago y tiempo de crédito.	Gerente general
14	Comparar los estados financieros para la realización adecuada de adquisiciones.	Gerente general
15	Enviar orden de pedido al proveedor vía correo electrónico, telefónico o personalmente.	Gerente general
16	Hacer el respectivo seguimiento de los pedidos	Gerente general
A	REVISADO POR	
B	APROBADO POR	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para manejo de inventarios

N°	Descripción	Responsable
1	Realizar la limpieza y organización del área.	Jefe de bodega y operario de bodega
2	Recibir la mercadería del proveedor local o de importación directa.	Jefe de bodega y operario de bodega
3	Entregar la factura al área de administración.	Operario de bodega
4	Desempacar cuidadosamente la mercadería en el área de recepción destinada, evitando usar espacios de tránsito.	Operario de bodega
5	Revisar que los repuestos y cajas no tengan defectos.	Operario de bodega
6	Proveer una muestra de cada ítem al área de administración.	Operario de bodega
7	Recibir y verificar las etiquetas de los repuestos.	Jefe de bodega
8	Colocar las etiquetas en los productos.	Operario de bodega
9	Destinar un lugar para cada repuesto en la bodega, según la naturaleza de este.	Jefe de bodega
10	Realizar la limpieza del lugar destinado al almacenamiento.	Operario de bodega
11	Colocar de forma adecuada los repuestos, siguiendo indicaciones del jefe de bodega.	Operario de bodega
12	Limpiar las perchas, el suelo y demás lugares de almacenamiento donde sea necesario.	Operario de bodega
13	Entregar repuestos solicitados por los vendedores.	Jefe de bodega y operario de bodega
14	Controlar los desabastecimientos de inventario.	Jefe de bodega y operario de bodega
A	REVISADO POR	
B	APROBADO POR	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento de salud y seguridad

N°	Descripción	Responsable
1	Colocarse los equipos de seguridad según se la necesidad.	Todos
2	Utilizar los equipos y herramientas adecuados para cada tarea.	Todos
3	Mantener los espacios de tránsito libres de obstáculos dentro de la empresa.	Todos
4	Utilizar correctamente el pasamanos de la escalera cuidando siempre los tres puntos de sujeción.	Todos
5	Realizar solo actividades relacionadas a su trabajo, evitar correr y jugar.	Todos
6	Cuidar la integridad física propia y de sus compañeros.	Todos
7	Analizar constantemente posibles riesgos.	Todos
8	Reportar el hallazgo de riesgos inminentes.	Todos
9	Ofrecer posibles soluciones para evitar accidentes.	Todos
10	Realizar limpiezas constantes de sus áreas y evitar ensuciar.	Todos
11	Colocar de forma adecuada los objetos para evitar proyecciones de estos.	Todos
12	Reportar posibles molestias por enfermedades.	Todos
13	Reportar de inmediato si posee enfermedades contagiosas.	Todos
14	Controlar la ergonomía en su puesto de trabajo.	Todos
A	REVISADO POR	
B	APROBADO POR	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para supervisión del cumplimiento de la técnica 6'S

N°	Descripción	Responsable
1	Supervisar la limpieza y organización diaria de cada área.	Administrador general
2	Realizar la ronda de control diaria llenando las hojas de inspección y limpieza.	Administrador general Jefe de ventas Jefe de bodega
3	Colocar tarjetas rojas en sitios donde se detecten defectos peligrosos o urgentes.	Administrador general Jefe de ventas Jefe de bodega Colaboradores
4	Colocar tarjetas amarillas en sitios donde se detecten oportunidades de mejora.	Administrador general Jefe de ventas Jefe de bodega Colaboradores
5	Realizar una reunión diaria de 5 minutos de duración, para conocer o explicar novedades.	Administrador general
6	Dar indicaciones sobre las actividades del día a los colaboradores de cada área.	Administrador general Jefe de ventas Jefe de bodega
7	Supervisar el cumplimiento de funciones de los colaboradores.	Administrador general Jefe de ventas Jefe de bodega
8	Atender otras necesidades o situaciones en la empresa.	Administrador general Jefe de ventas Jefe de bodega
A	REVISADO POR	
B	APROBADO POR	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Formatos de registros de información

TARJETA ROJA

NÚMERO	001	FECHA	
NOMBRE DEL OBJETO	☐	MERCADERÍA	☐ INSUMO
	☐	HERRAMIENTA	☐ PERCHA
	☐	EQUIPO	☐ ESPACIO
LOCALIZACIÓN	☐	ÁREA 1	☐ ÁREA 5
	☐	ÁREA 2	☐ ÁREA 6
	☐	ÁREA 3	☐ ÁREA 7
	☐	ÁREA 4	☐ ÁREA 8
DESCRIPCIÓN DEL DEFECTO	☐	INNECESARIO	☐ DERRAME
	☐	DESORGANIZADO	☐ SUCIO
	☐	DEFECTUOSO	☐ CONTAMINANTE
	☐	PELIGROSO	☐ OTRO
PLAN DE ACCIÓN	☐	DEVOLVER	☐ TIRAR
	☐	VENDER	☐ LIMPIAR
	☐	GUARDAR	☐ DONAR
	☐	ORDENAR	☐ DESTRUIR
	☐	REPARAR	☐ OTRO
RESPONSABLE			

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Formatos de registros de información

TARJETA AMARILLA

NÚMERO	001	FECHA	
NOMBRE DEL OBJETO	☐	MERCADERÍA	☐ INSUMO
	☐	HERRAMIENTA	☐ PERCHA
	☐	EQUIPO	☐ ESPACIO
LOCALIZACIÓN	☐	ÁREA 1	☐ ÁREA 5
	☐	ÁREA 2	☐ ÁREA 6
	☐	ÁREA 3	☐ ÁREA 7
	☐	ÁREA 4	☐ ÁREA 8
DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA	☐	CONDICIÓN	☐ PINTURA
	☐	ORGANIZACIÓN	☐ OBSOLETO
	☐	INEFICIENCIA	☐ OTRO
SOLUCIÓN DEFINITIVA	☐	DEVOLVER	☐ TIRAR
	☐	VENDER	☐ LIMPIAR
	☐	GUARDAR	☐ DONAR
	☐	ORDENAR	☐ DESTRUIR
	☐	REPARAR	☐ OTRO
COMENTARIOS			
RESPONSABLE			

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Formatos de registros de información

TARJETA VERDE

NÚMERO	001
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
ÁREA	
OBJETOS NECESARIOS	
FOTO	
RESPONSABLE	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Formatos de registros de información

		HOJA DE INSPECCIÓN		
FECHA		NÚMERO		
RESPONSABLE				
ÁREA				
ASPECTOS EVALUADOS				
DESCRIPCIÓN	ESTADO			OBSERVACIÓN
	BUENO	REGULAR	MALO	
MUEBLES Y PERCHAS				
SISTEMA ELÉCTRICO				
EQUIPOS				
HERRAMIENTAS				
VENTANAS				
PUERTAS				
PAREDES				
PISOS				
OTROS				

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER



PROCEDIMIENTOS

Formatos de registros de información	
--------------------------------------	--

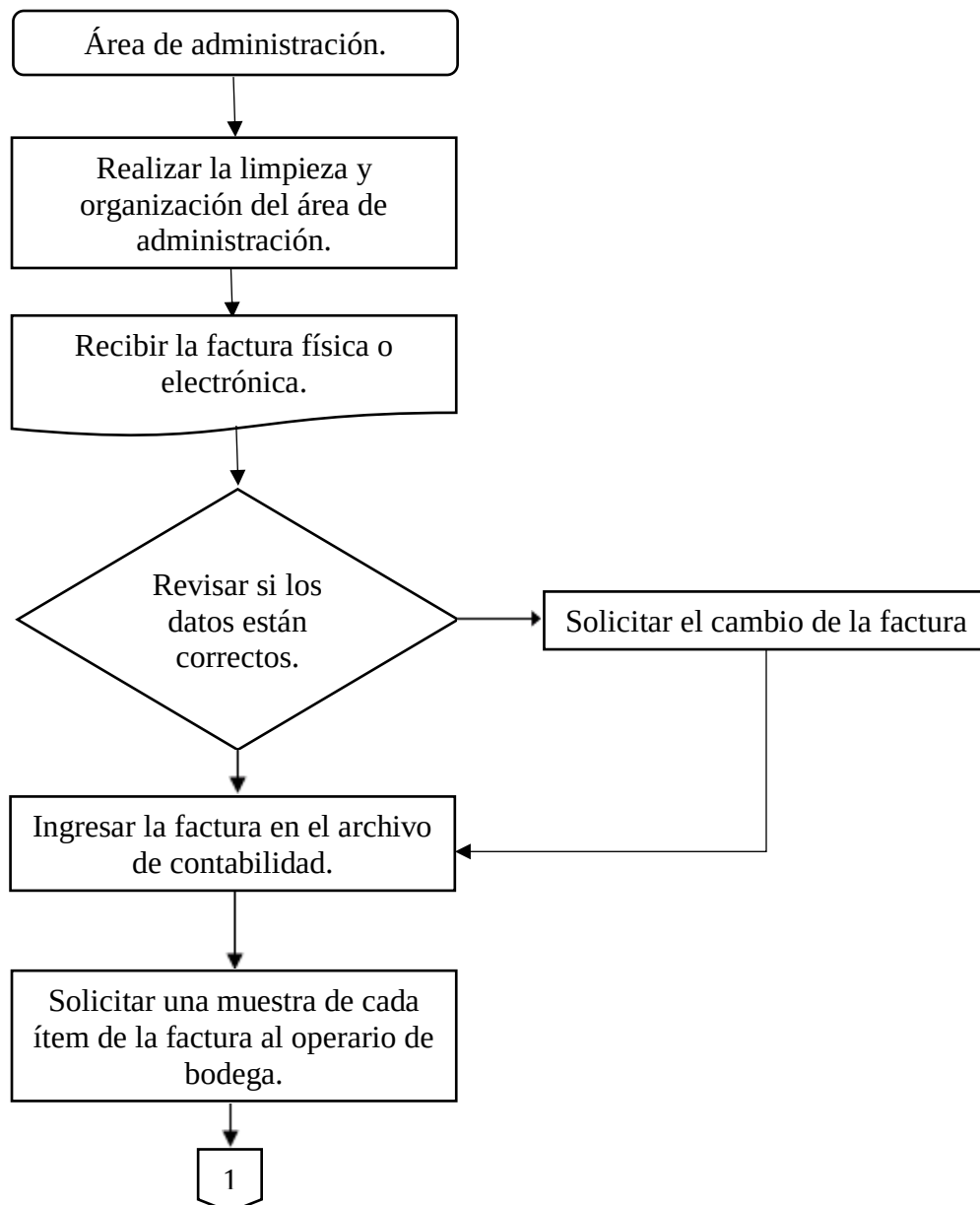
[illegible]

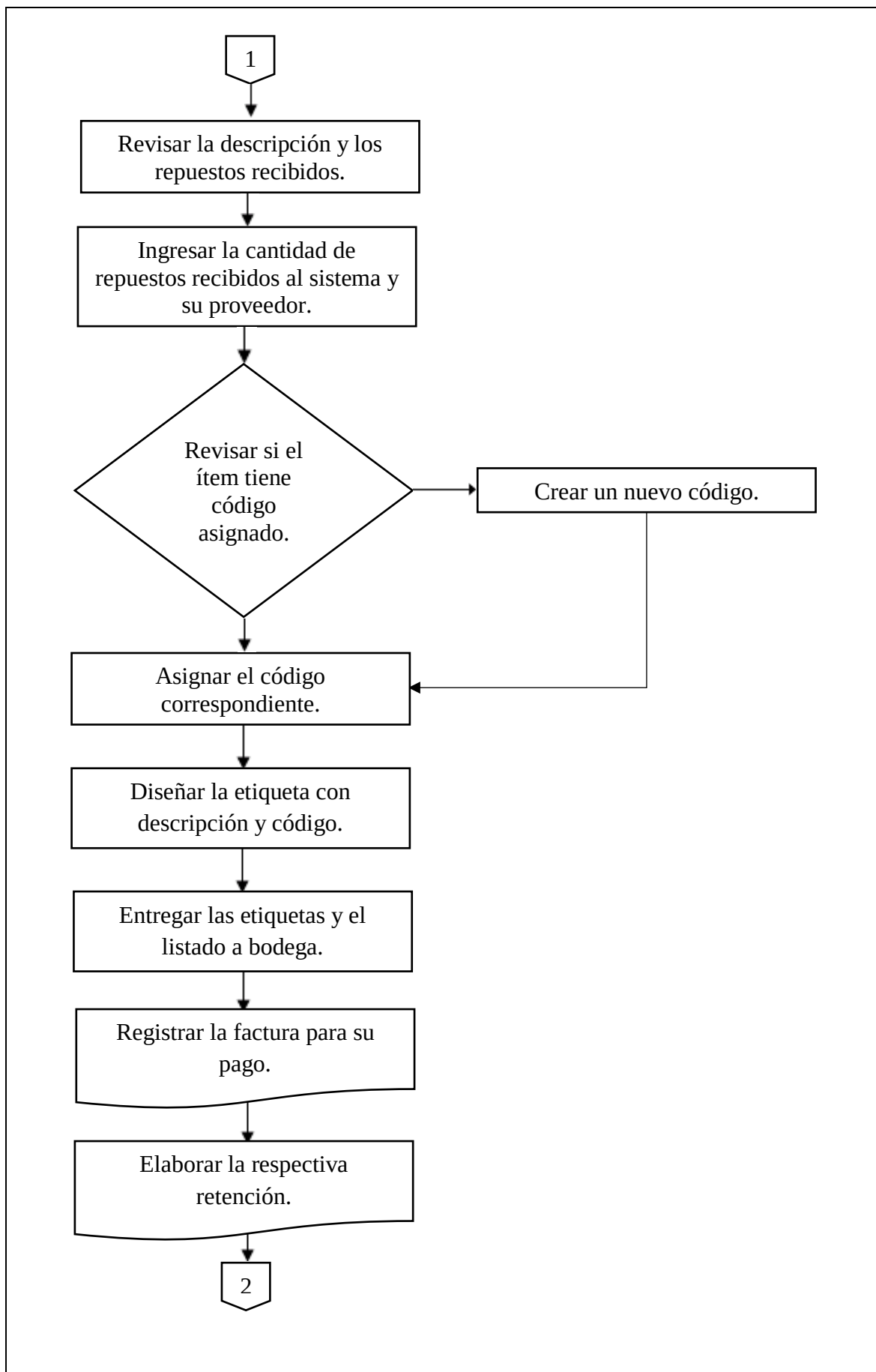
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**

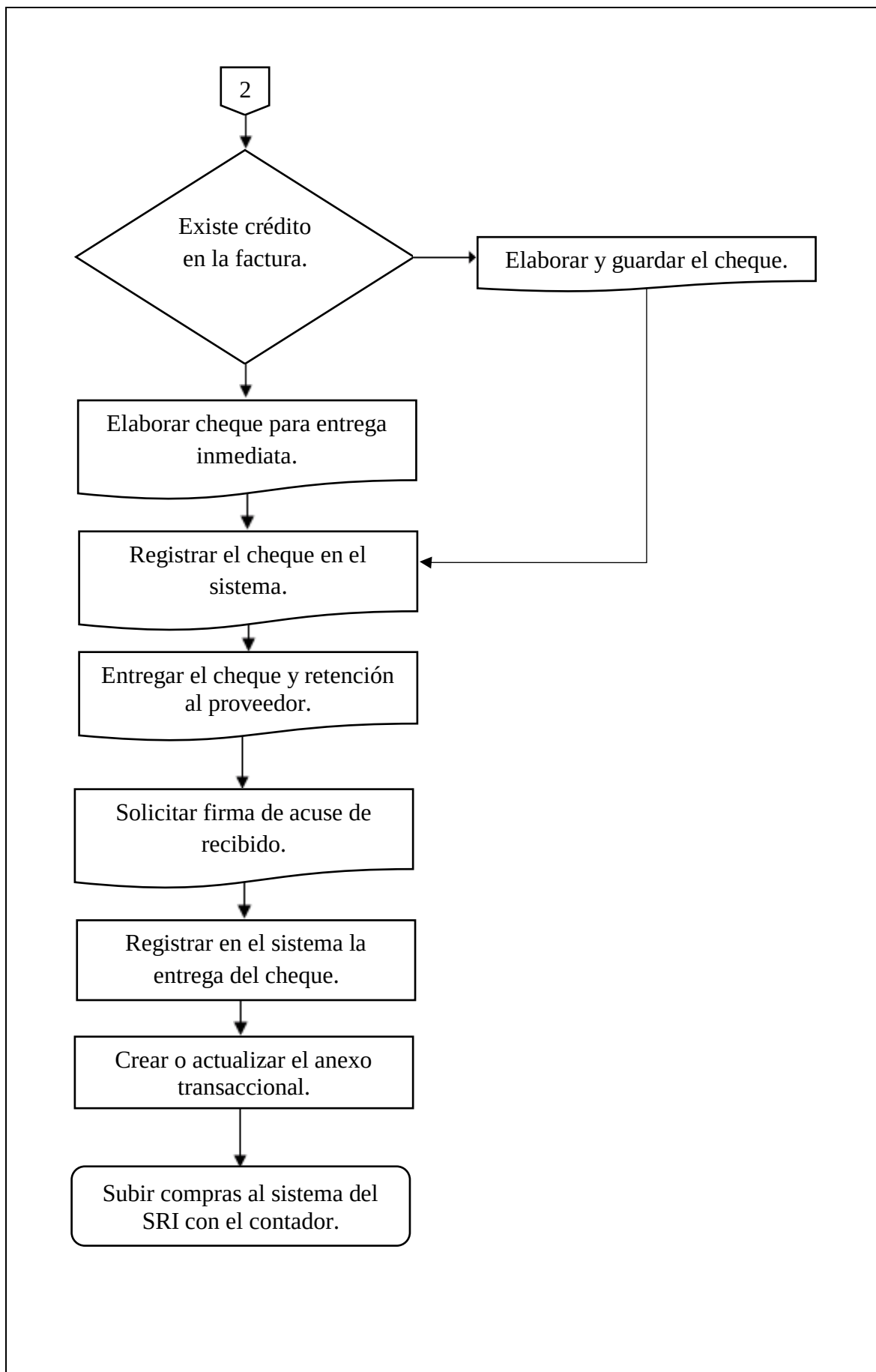


PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para registrar compras





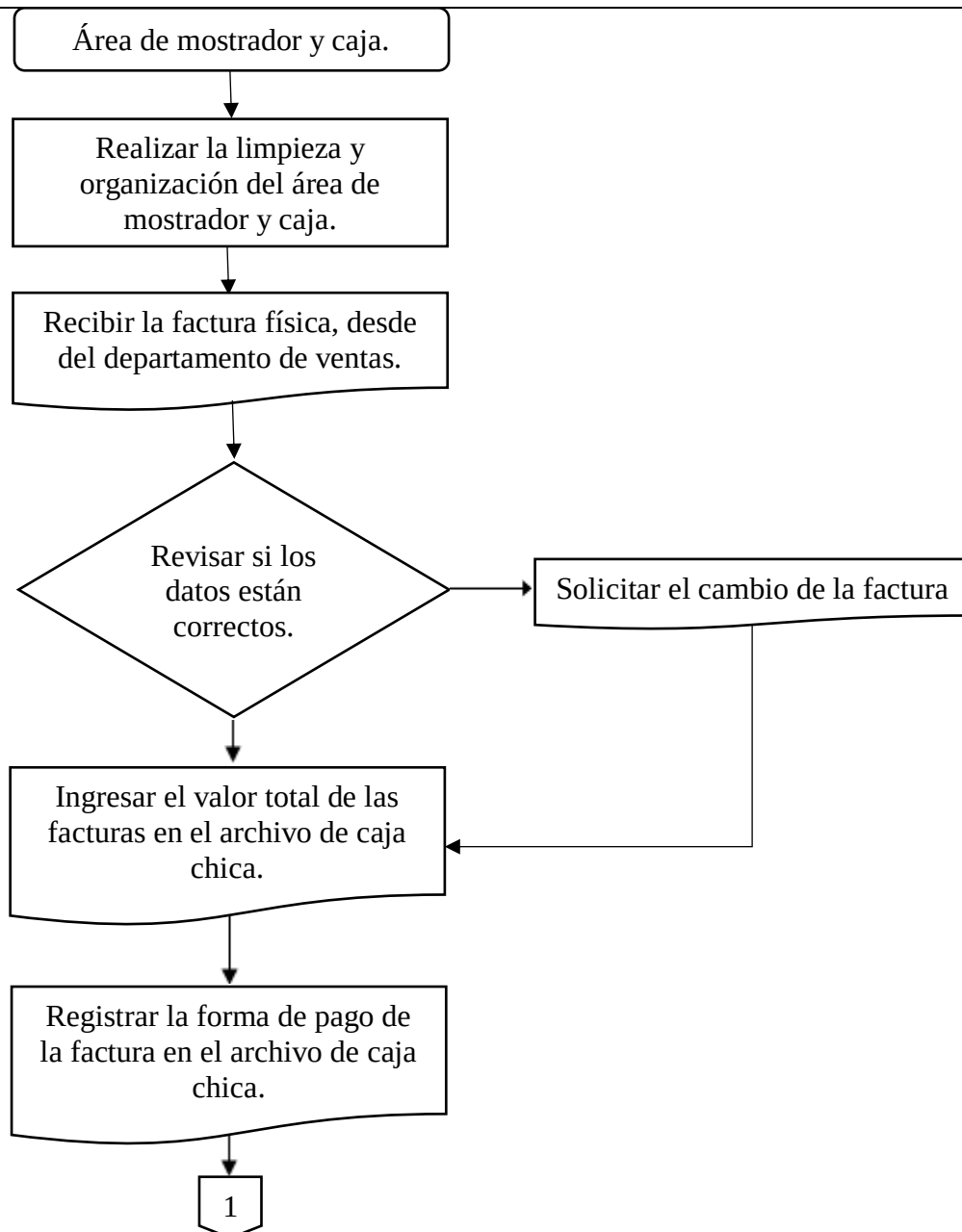


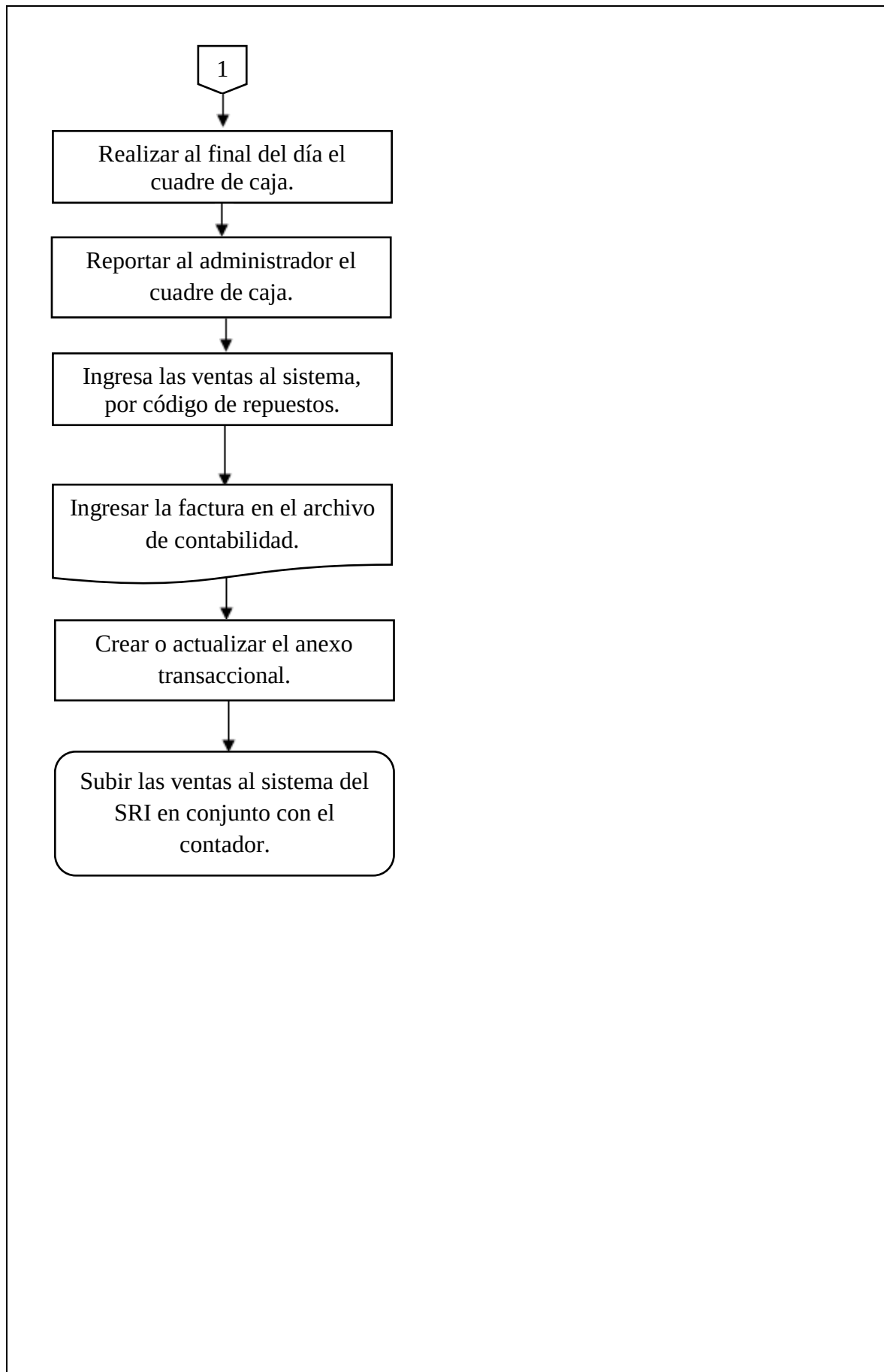
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para registrar ventas



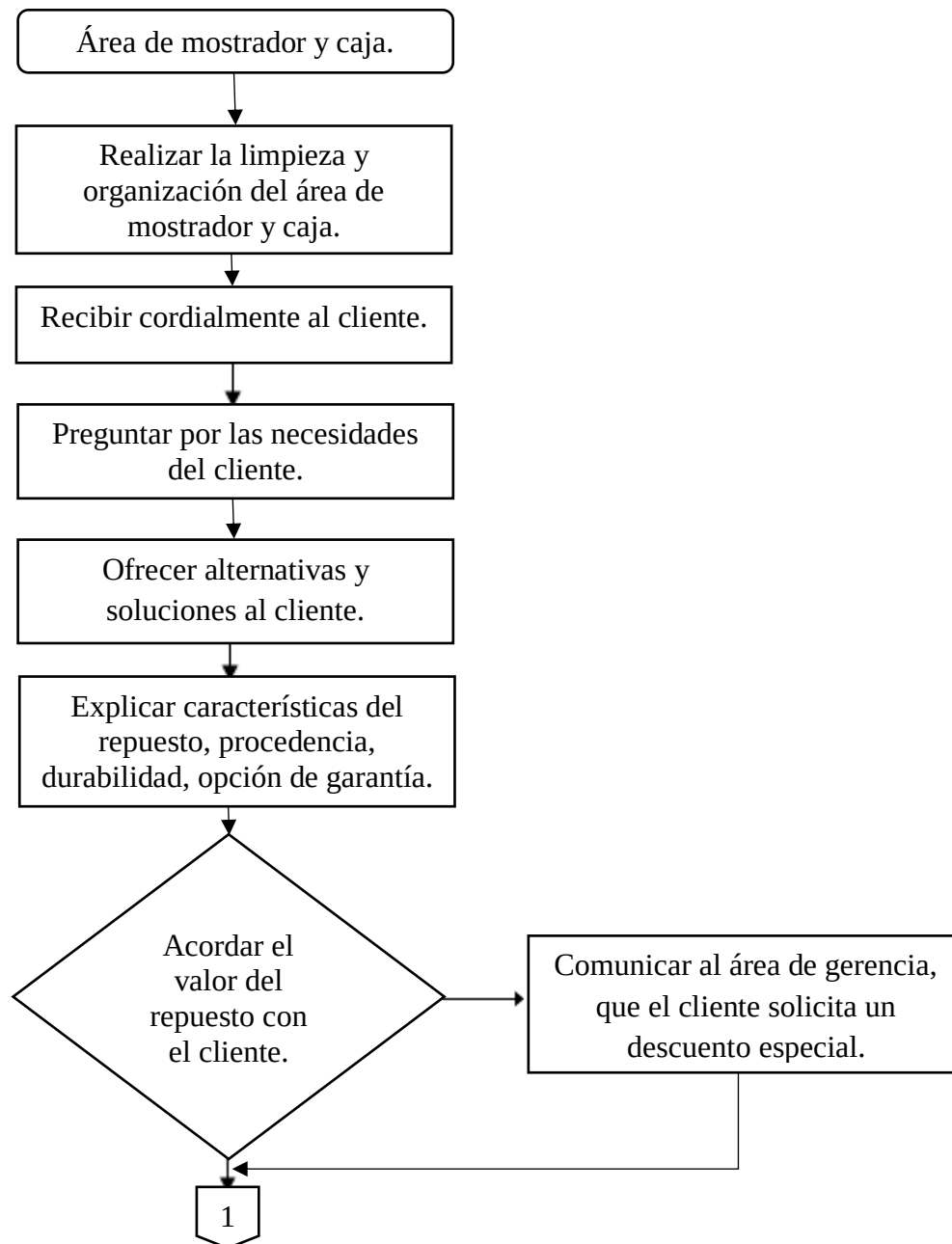


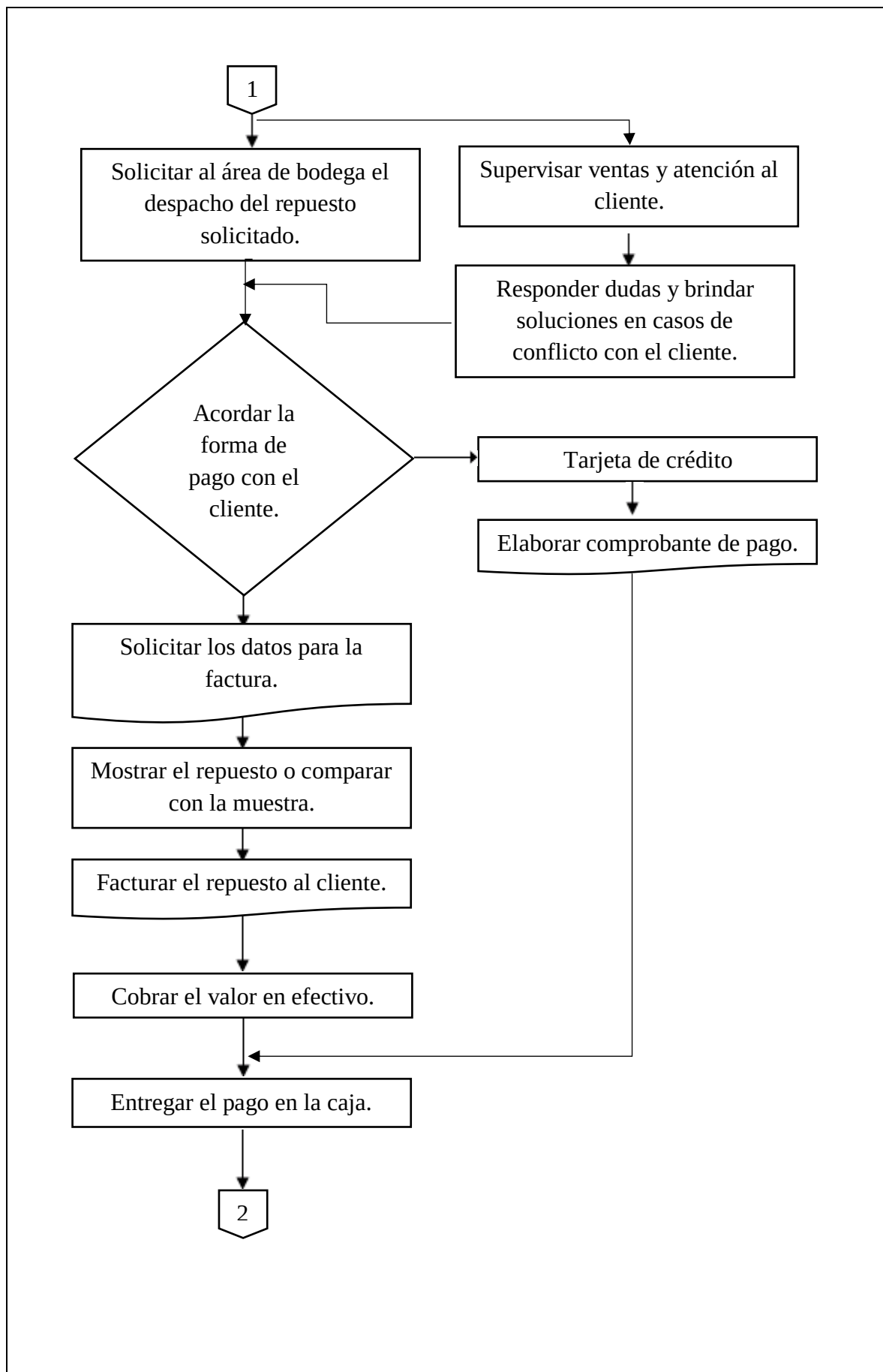
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**

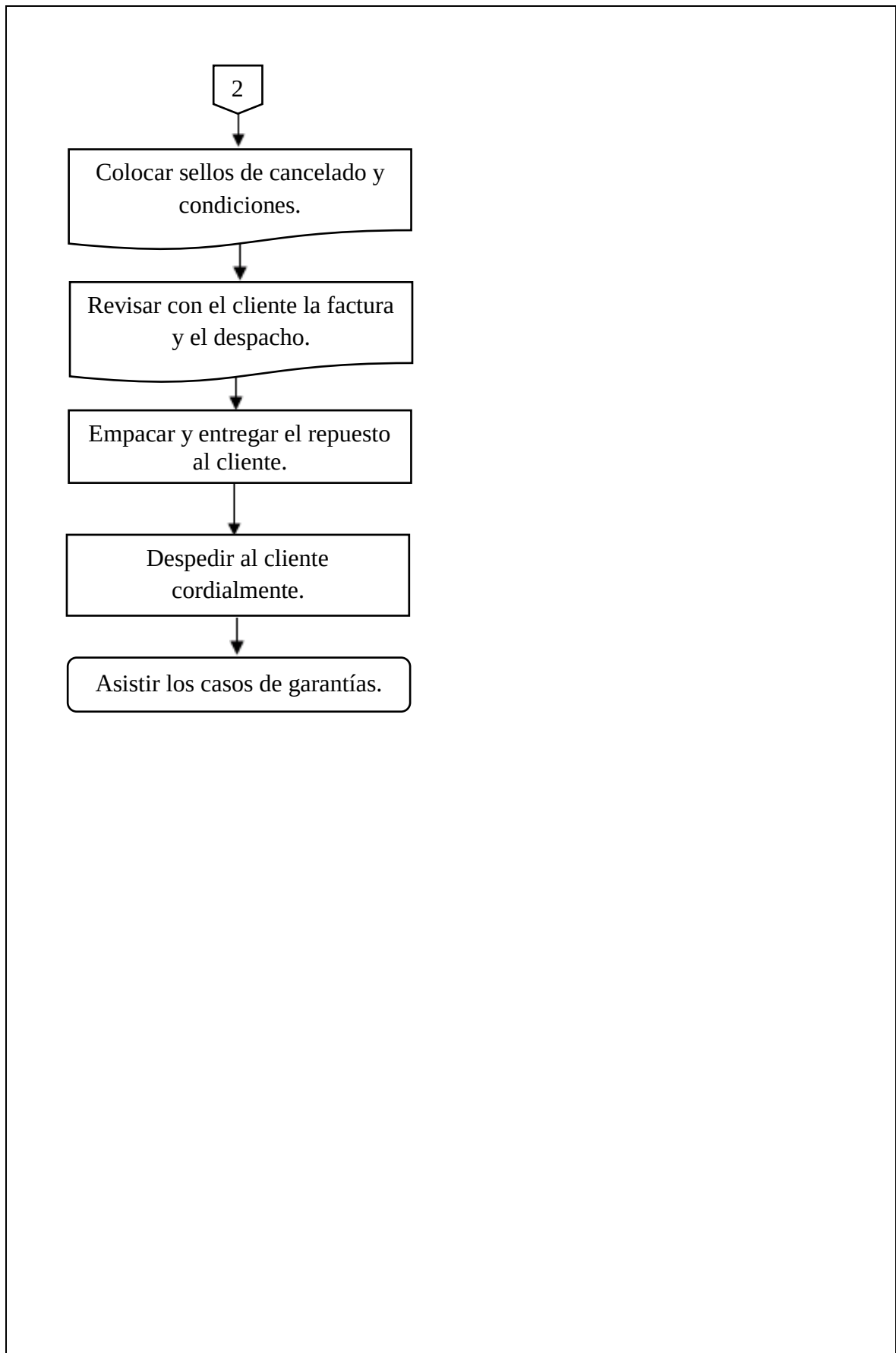


PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para realizar ventas





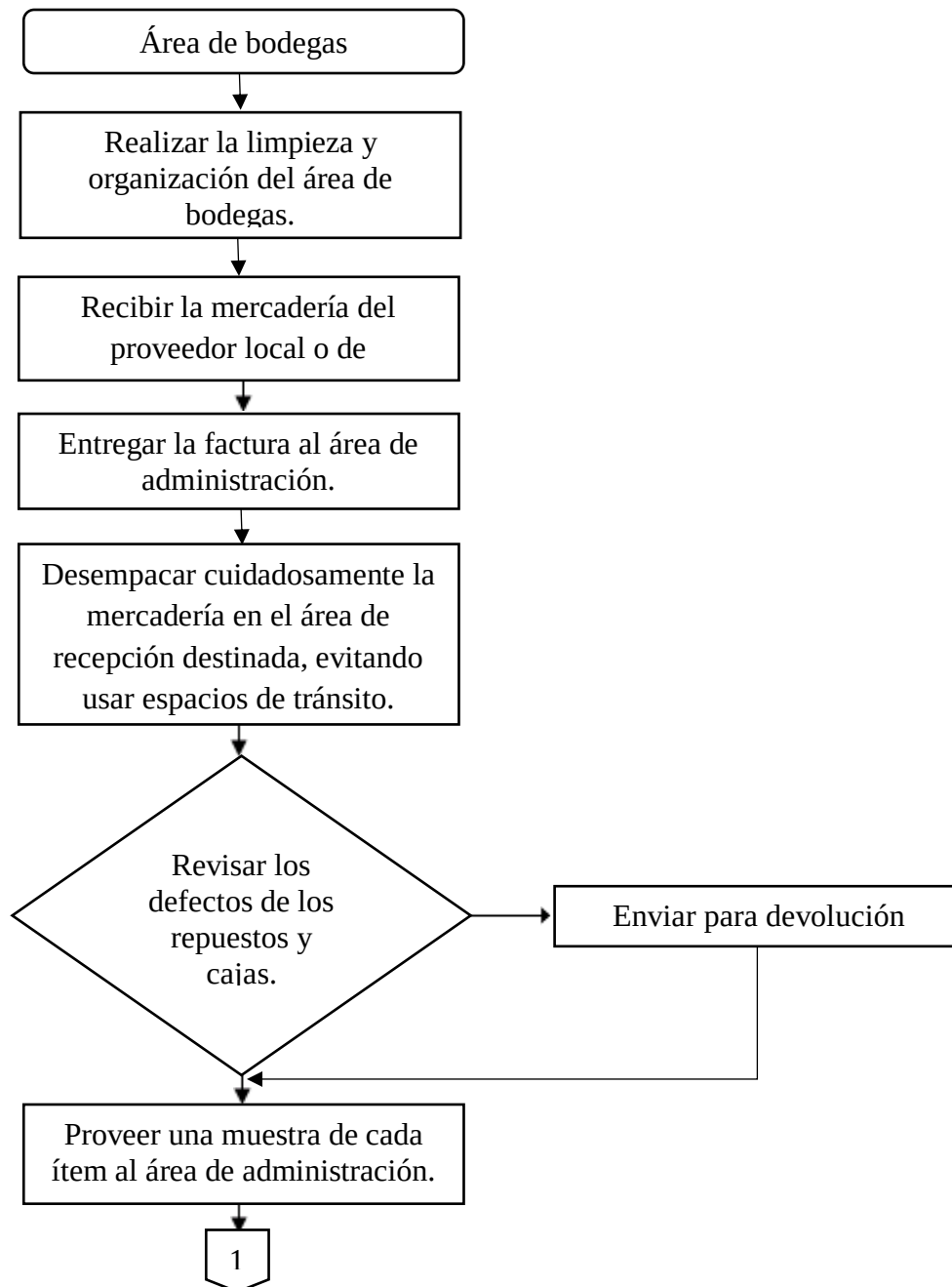


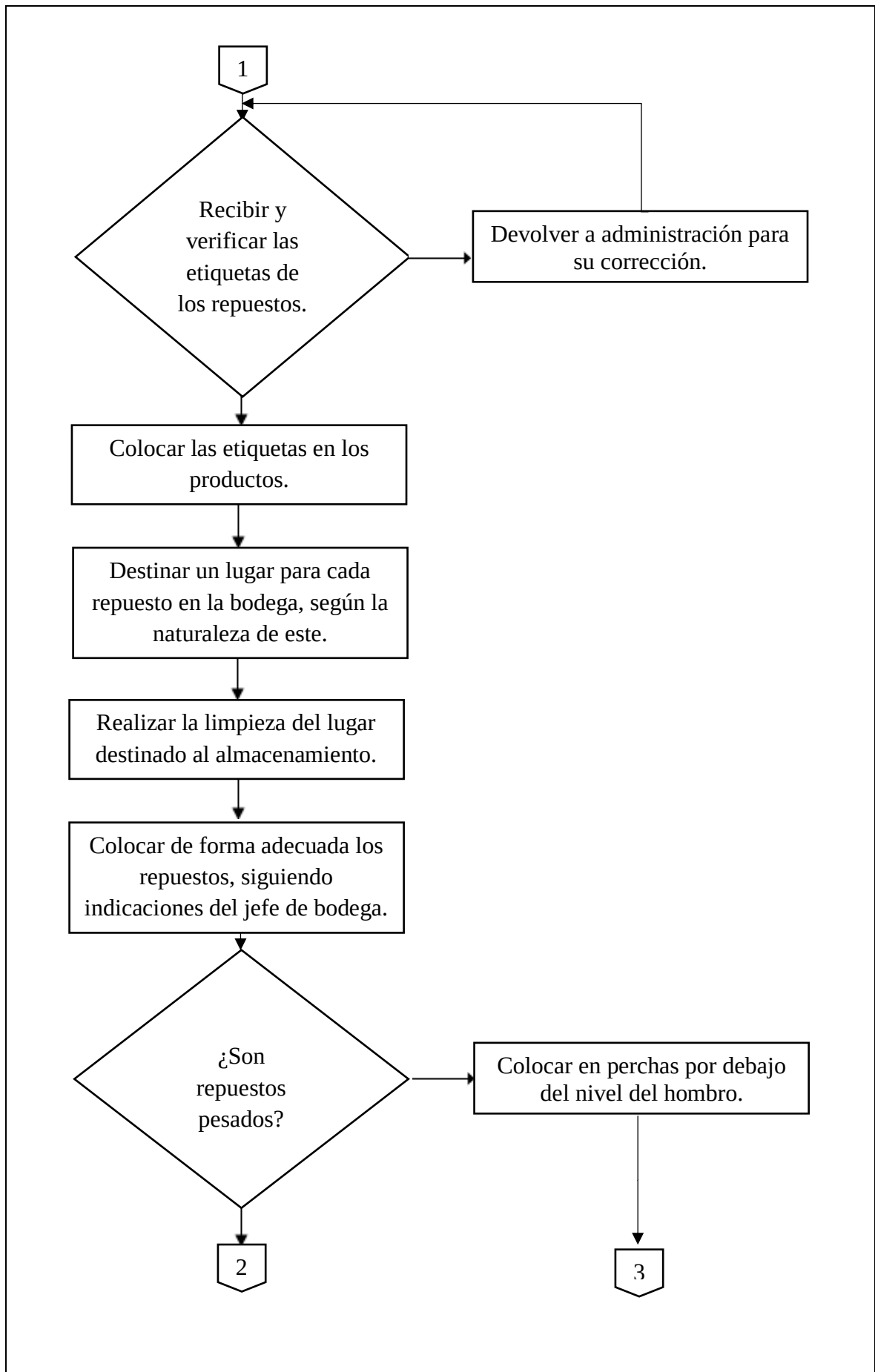
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**

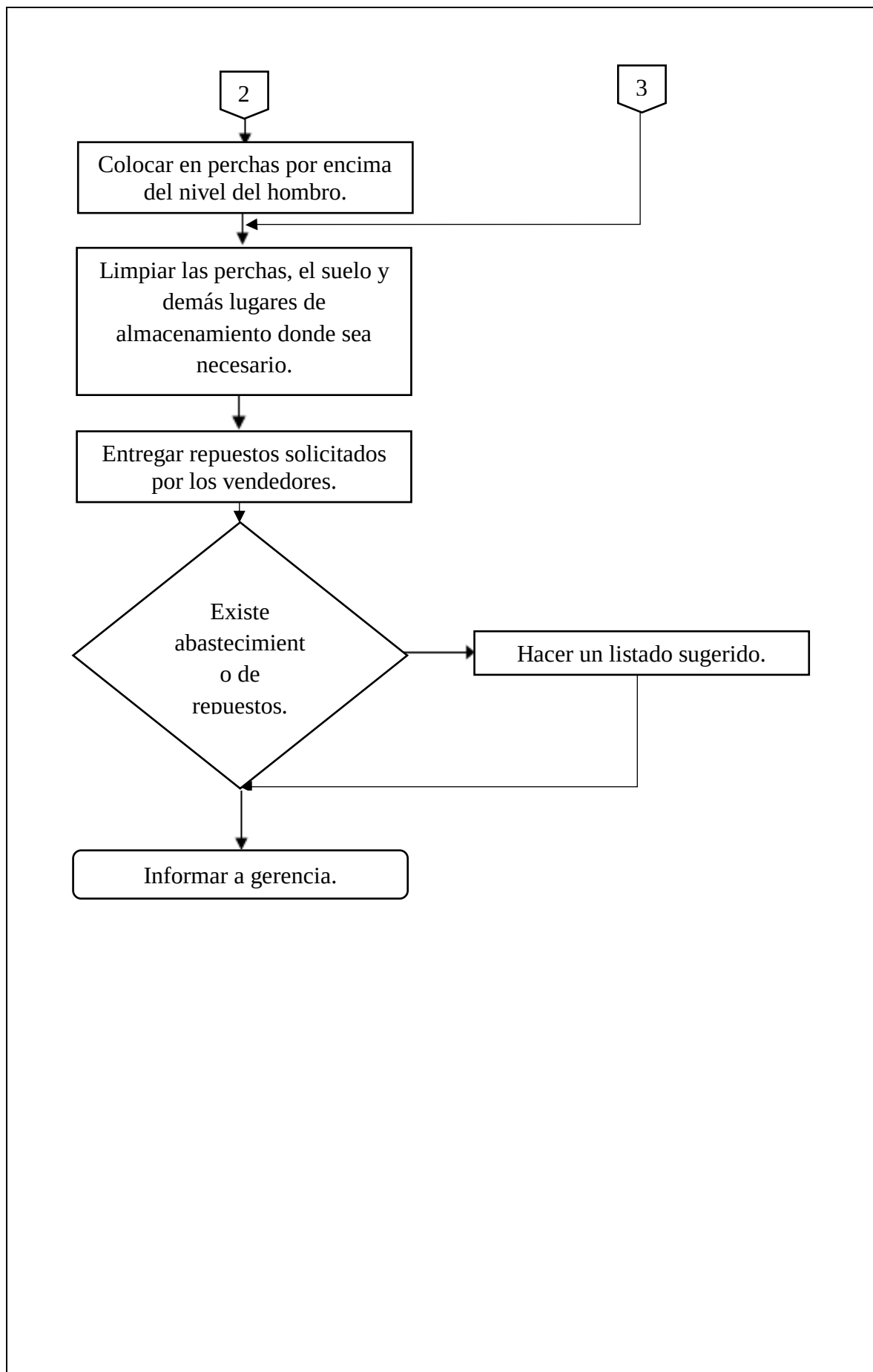


PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para manejo de inventarios





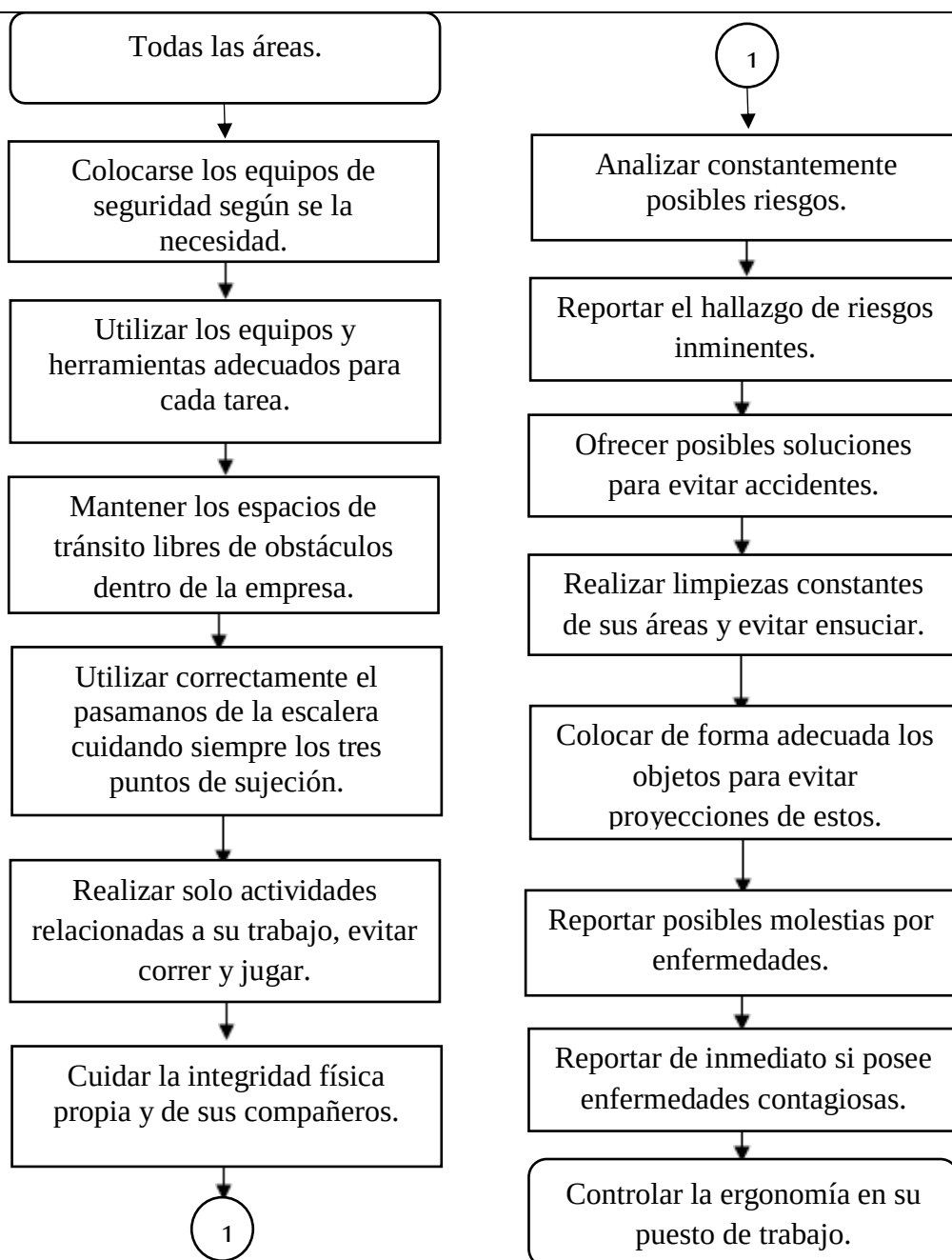


**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento de salud y seguridad

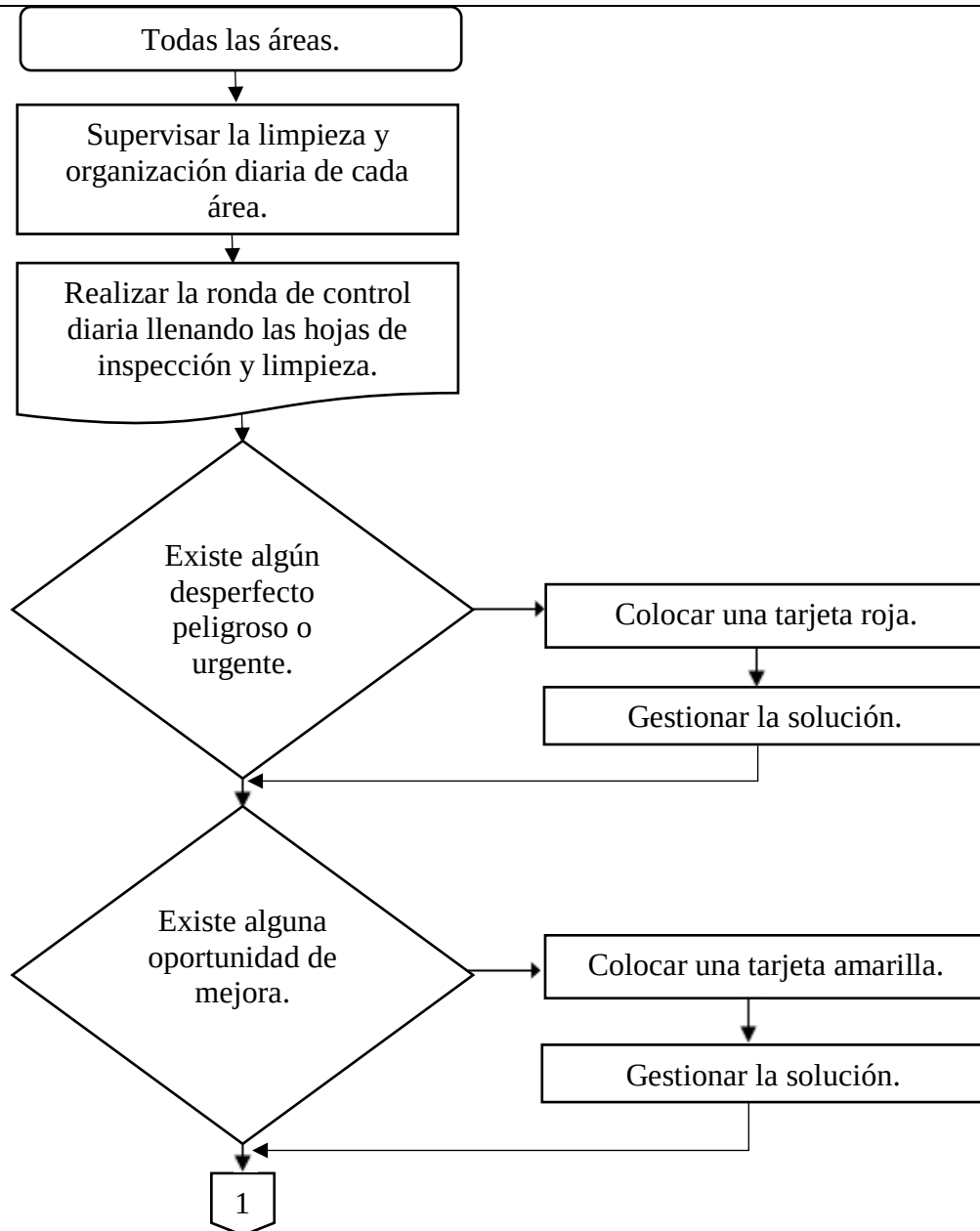


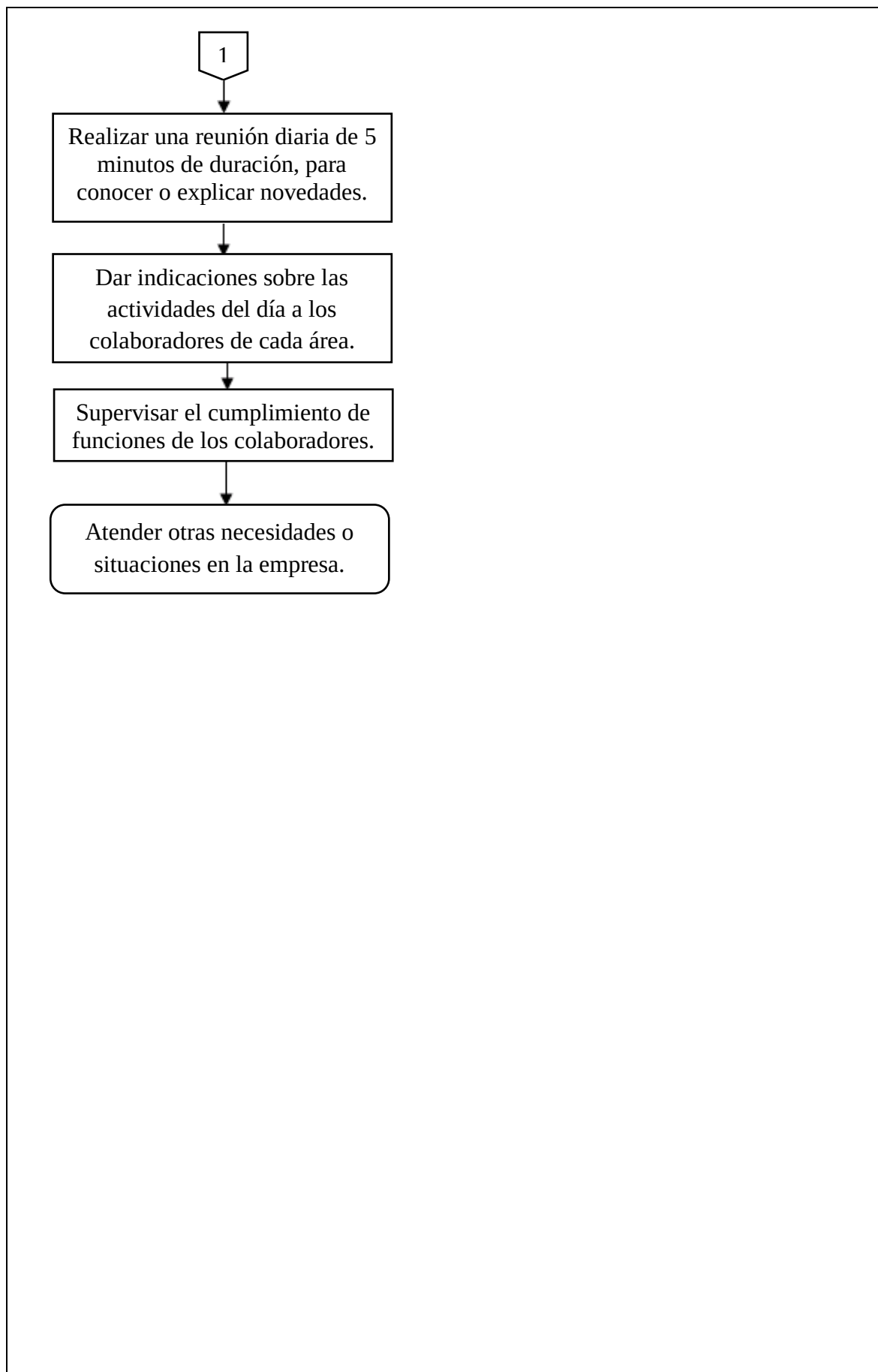
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para registrar ventas



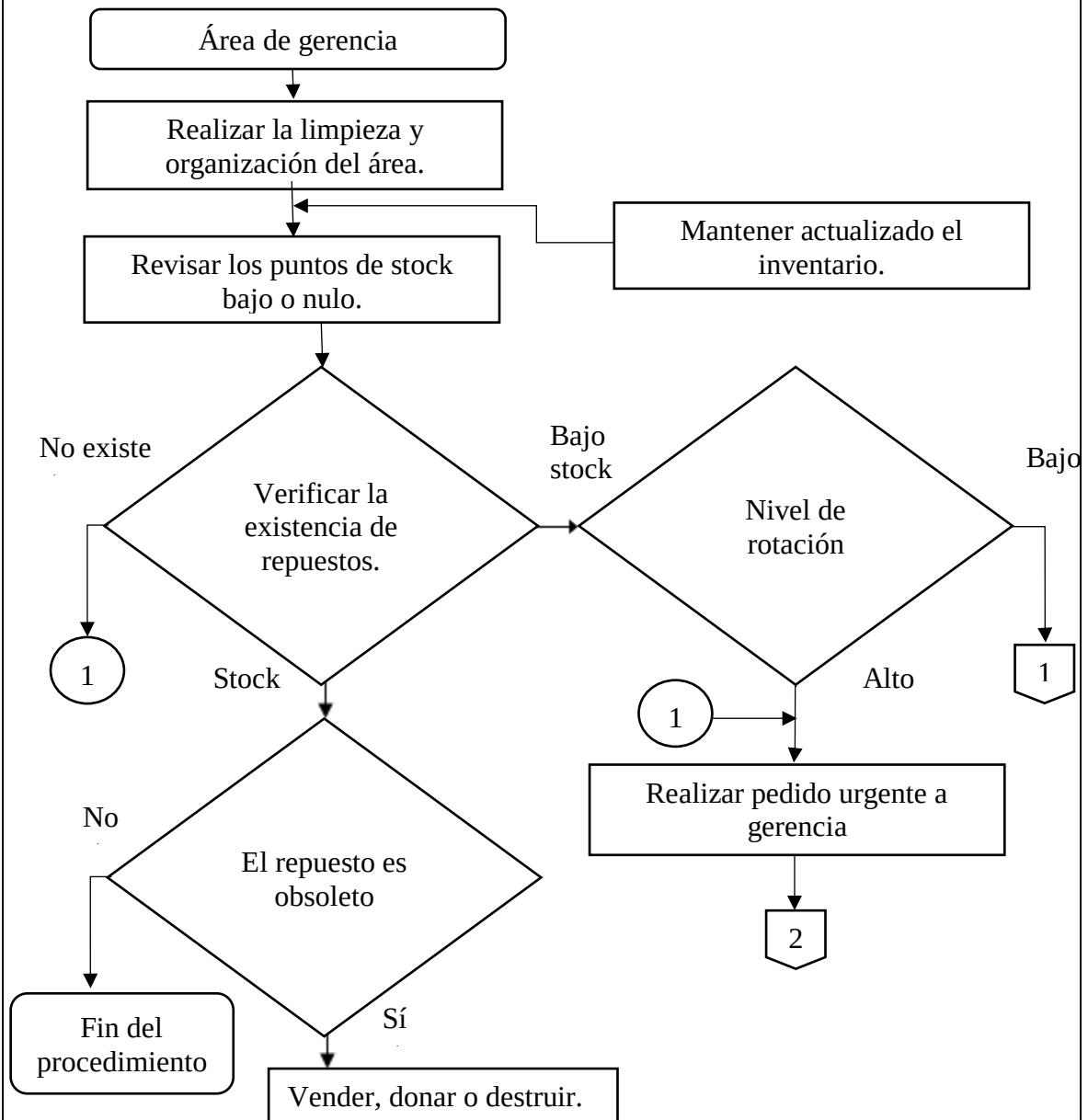


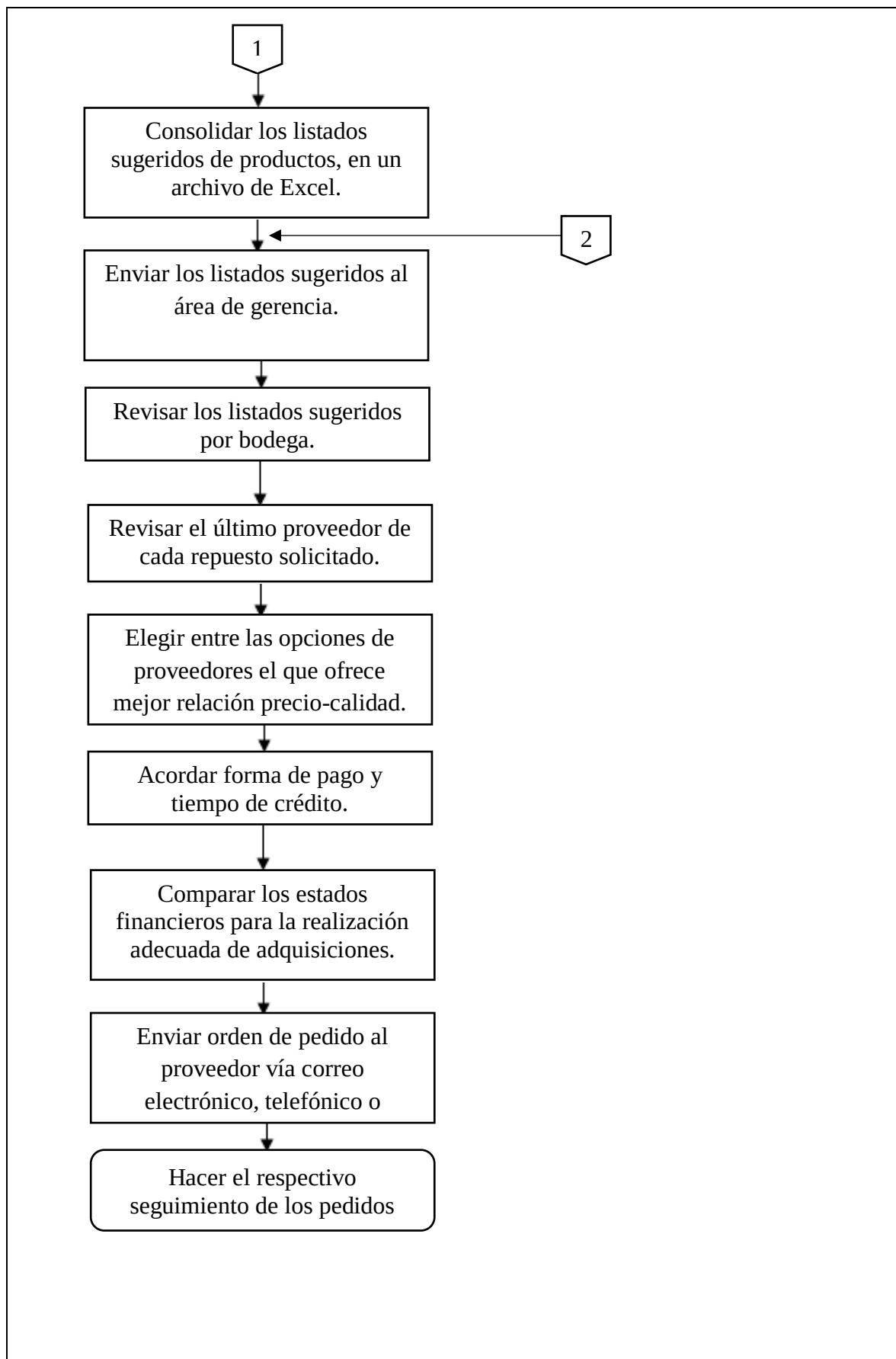
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Procedimiento para realizar compras





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



PROCEDIMIENTOS

Norma ANSI para Diagramas de Flujo

	Inicio o fin. Indica el principio o final del flujo puede ser el lugar o una acción.
	Actividad. Describe las funciones de las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Significa cualquier paso donde se utilice, genere o emplee un procedimiento.
	Decisión o alternativa. Establece un paso donde se deben tomar decisiones entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se debe guardar un documento en forma temporal o permanente.
	Conector entre páginas. Representa una conexión con otra hoja en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector de página. Representa una conexión de una parte del diagrama de flujo con otra parte en la misma página.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ALMACÉN AUTOMOTRIZ ROLFER**



Terminología.

Manual de Procedimientos. Es un instrumento de apoyo que documenta e integra en forma ordenada los procedimientos, institucionales, a través de una metodología, la cual permita conocer el funcionamiento o la operación integral de una estructura funcional, de igual manera señala quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse las actividades identificadas.

Actividad. Conjunto de acciones planificadas, son requeridas para realizar un procedimiento, las cuales interaccionan entre sí.

Procedimiento. Describe el método y orden secuencial de las actividades que se siguen para desarrollar una función, un programa o ejercer una atribución, con el objetivo de obtener un resultado predeterminado (trámite, servicio o bien), de acuerdo con las normas y políticas de operación aprobados.

Proceso. Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman a través de diferentes procedimientos, elementos de entrada (insumos) en salidas específicas (productos).

Colaborador. Persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común, interactúa en todo procedimiento, su potencial es ofrecer la eficacia en la realización de sus tareas, trabaja en equipo para la gestión integrada de su desarrollo personal y de la empresa.

Control. Es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización, implica una comparación entre el rendimiento esperado y el rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Anexo 5. Perfil profesional y funciones de los colaboradores de Automotriz Rolfer.

CARGO: Gerente general
IDENTIFICACIÓN: Nombre del cargo: Gerente general Departamento: Gerencia
PERFIL PROFESIONAL: Nivel Académico <i>Tercer nivel:</i> Graduados o cursando carreras administrativas o ingenierías técnicas afines al área automotriz con conocimientos generales de administración. Conocimientos adicionales: Computación básica, nivel de inglés básico, conocimientos de logística y aduanas, manejo de personal, contabilidad básica. Experiencia profesional: Experiencia en cargos similares, tiempo mínimo 3 años. Fortalezas: Liderazgo efectivo Proactividad Gran manejo de relaciones interpersonales Visión analítica Toma de decisiones bajo presión Capacidad de expresión y oratoria
Descripción del cargo: Es el encargado de administrar los recursos financieros de la empresa, tomar decisiones que afecten la economía de esta, debe conocer los objetivos de la empresa y buscar el cumplimiento de estos, manejando eficazmente los mismos.
Funciones: • Liderar la empresa, desarrollando iniciativas que impulsen el progreso de esta. • Planificar las actividades desarrolladas por el personal. • Gestionar las finanzas de manera eficiente, para el crecimiento de la empresa. • Participar en la creación de procedimientos, así como en sus mejoras. • Impulsar la optimización de recursos tangibles e intangibles de la empresa. • Comprometer las actividades de la empresa en iniciativas que aporten a la sociedad. • Disminuir la producción de residuos, aportando al medio ambiente. • Toma de decisiones, respecto a compras y ventas. • Otras funciones.

CARGO: Administrador general
IDENTIFICACIÓN: Nombre del cargo: Administrador general Departamento: Administración
PERFIL PROFESIONAL: Nivel Académico <i>Tercer nivel:</i> Graduados o cursando carreras administrativas o ingenierías afines al área de contabilidad y adquisiciones, con conocimientos generales de manejo de inventarios. Conocimientos adicionales: Computación básica, nivel de inglés básico, conocimientos de manejo de inventarios, manejo de personal, contabilidad básica, tributación y logística. Experiencia profesional: Experiencia en cargos similares, tiempo mínimo 3 años. Fortalezas: Iniciativa y empatía Proactividad Comunicación efectiva Actitud positiva Resolución de problemas
Descripción del cargo: Es el encargado de administrar los recursos humanos de la empresa, supervisar las actividades del departamento de contabilidad y controlar las relaciones con los proveedores, debe ser capaz de reemplazar al gerente, debe buscar el ahorro de recursos evitando desperdicios, además debe funcionar como nexo entre los colaboradores y la gerencia, brindando soluciones oportunas a las problemáticas de la empresa.
Funciones: • Supervisar las funciones de los colaboradores de contabilidad y atención a proveedores. • Conocer las funciones de los colaboradores de otras áreas para orientarlos. • Gestionar iniciativas que impulsen la limpieza y organización de la empresa. • Controlar que se cumplan los procedimientos de los diferentes departamentos. • Inspeccionar los pagos a proveedores y la adquisición de insumos. • Implementar medidas eficaces de registro y control de inventarios. • Contribuir con ideas para mejorar la atención al cliente externo e interno. • Comunicar decisiones financieras y entrega de resultados a la gerencia. • Conocer la situación económica de la empresa en todo momento. • Otras funciones.

CARGO: Asistente contable
IDENTIFICACIÓN: Nombre del cargo: Asistente contable Departamento: Administración
PERFIL PROFESIONAL: <i>Nivel Académico</i> <i>Tercer nivel:</i> Graduados o cursando carreras administrativas o ingenierías económicas afines al área financiera, con conocimientos de contabilidad avanzada, recursos humanos y manejo de inventarios. Conocimientos adicionales: Computación básica, nivel de inglés básico, conocimientos de contabilidad avanzada, manejo de inventarios, manejo de personal, tributación. Experiencia profesional: Experiencia en cargos similares, tiempo mínimo 1 año. Fortalezas: Habilidades matemáticas Capacidad de trabajo bajo presión Excelentes relaciones interpersonales Habilidad en el manejo de nómina
Descripción del cargo: Es el responsable de llevar el registro de los movimientos contables, debe subir los anexos transaccionales, realizar ingresos de inventarios, manejo de nómina y gestión patronal, ser el apoyo del contador de la empresa.
Funciones: • Supervisar las funciones de los colaboradores de contabilidad y atención a proveedores. • Conocer las funciones de los colaboradores de otras áreas para orientarlos. • Gestionar iniciativas que impulsen la limpieza y organización de la empresa. • Controlar que se cumplan los procedimientos de los diferentes departamentos. • Inspeccionar los pagos a proveedores y la adquisición de insumos. • Implementar medidas eficaces de registro y control de inventarios. • Contribuir con ideas para mejorar la atención al cliente externo e interno. • Establecer los procedimientos correctos para mejorar la trazabilidad de productos. • Otras funciones.

CARGO: Asistente administrativo
IDENTIFICACIÓN: Nombre del cargo: Asistente administrativo Departamento: Administración
PERFIL PROFESIONAL: <i>Nivel Académico</i> <i>Segundo nivel:</i> Bachiller de especialidades administrativas o económicas, con conocimientos de contabilidad básica y logística. Conocimientos adicionales: Computación básica, nivel de inglés básico. Experiencia profesional: Experiencia en cargos similares, tiempo mínimo 1 año. Fortalezas: Buena redacción Capacidad de trabajo bajo presión Excelentes relaciones interpersonales Responsabilidad Puntualidad
Descripción del cargo: Es el responsable atender la cobranza a los clientes y el pago oportuno de los proveedores, hacer ingreso de facturas de ventas diarias, debe cuadrar la caja chica, realizar depósitos o asignar un mensajero para la realización de estos.
Funciones: • Realizar la entrega de cheques a proveedores. • Efectuar la realización de retenciones a proveedores. • Cobrar las facturas a los clientes y cuadre de caja. • Ingreso de facturas diarias. • Atención de líneas telefónicas. • Otras funciones.

CARGO: Jefe de ventas
IDENTIFICACIÓN: Nombre del cargo: Jefe de ventas Departamento: Ventas al público
PERFIL PROFESIONAL: <i>Nivel Académico</i> <i>Segundo nivel:</i> Bachiller de especialidades administrativas o económicas, con conocimientos de marketing y atención al cliente. Conocimientos adicionales: Contabilidad básica, publicidad y promoción. Experiencia profesional: Experiencia en cargos similares, tiempo mínimo 1 año. Fortalezas: Expresión verbal y corporal adecuada Resolución de conflictos Manejo de personal Responsabilidad Honestidad
Descripción del cargo: Es el responsable supervisar y apoyar a los vendedores en la tarea de venta al público, entregar atención personalizada a los clientes para la atención de sus necesidades y requerimientos, debe conocer el movimiento de las ventas y promocionar los productos.
Funciones: • Supervisar las funciones de los vendedores. • Ser apoyo de ventas y suplir a los vendedores en situaciones de ausencia de estos. • Comunicarse efectivamente con el cliente para conocer sus necesidades. • Brindar asesoría personalizada en casos de inquietudes de los clientes. • Mejorar la relación entre las áreas de bodega y ventas. • Informar los posibles puntos de desabastecimiento de inventarios. • Otras funciones.

CARGO: Vendedor de mostrador
IDENTIFICACIÓN: Nombre del cargo: Vendedor de mostrador Departamento: Ventas al público
PERFIL PROFESIONAL: <i>Nivel Académico</i> <i>Segundo nivel:</i> Bachiller de especialidades administrativas o económicas, con conocimientos de marketing y atención al cliente. Conocimientos adicionales: Contabilidad básica, publicidad y promoción. Experiencia profesional: Experiencia en cargos similares, tiempo mínimo 1 año. Fortalezas: Expresión verbal y corporal adecuada Excelentes relaciones interpersonales Paciencia Responsabilidad Honestidad
Descripción del cargo: Es el responsable de atender los requerimientos del cliente, entregar atención personalizada y resolver posibles inquietudes, debe conocer el producto que promociona, incentivar al cliente a comprar más productos y generar lealtad, es el rostro de la empresa, por lo que debe ser cordial y alegre.
Funciones: • Saludar a los clientes de forma cordial. • Investigar las necesidades del cliente. • Ofrecer, mostrar y vender productos y servicios de calidad al cliente. • Mostrar alternativas disponibles para los requerimientos el cliente. • Ser el rostro de la empresa actuando comprensivamente en situaciones de dificultad. • Otras funciones.

CARGO: Asesor de garantías
IDENTIFICACIÓN: Nombre del cargo: Asesor de garantías Departamento: Ventas al público
PERFIL PROFESIONAL: <i>Nivel Académico</i> Segundo nivel: Bachiller de especialidades administrativas o económicas, con conocimientos de marketing y atención al cliente. Conocimientos adicionales: Contabilidad básica, manejo de garantías. Experiencia profesional: Experiencia en cargos similares, tiempo mínimo 1 año. Fortalezas: Expresión verbal y corporal adecuada Excelentes relaciones interpersonales Negociación Firmeza de carácter
Descripción del cargo: Es el responsable de atender los reclamos y devoluciones por parte de los clientes, resolviendo oportunamente los problemas que estos manifiestan, debe actuar en pro de la empresa sin descuidar la imagen que percibe el cliente, verificando si el mismo cumple con las condiciones de garantía e informándole el proceso correcto para la devolución.
Funciones: • Saludar a los clientes de forma cordial. • Investigar las necesidades del cliente. • Estudiar los reclamos y quejas del cliente. • Explicar las condiciones de garantía en la venta y verificar el cumplimiento de estas en la posventa. • En momentos que no existan garantías, hacer las veces de vendedor. • Otras funciones.

CARGO: Jefe de bodega
IDENTIFICACIÓN: Nombre del cargo: Jefe de bodega Departamento: Bodega
PERFIL PROFESIONAL: <i>Nivel Académico</i> Segundo nivel: Bachiller de especialidades administrativas o económicas, con conocimientos de manejo de inventarios y gestión de espacios físicos. Conocimientos adicionales: Contabilidad básica, logística. Experiencia profesional: Experiencia en cargos similares, tiempo mínimo 1 año. Fortalezas: Liderazgo Excelentes relaciones interpersonales Proactividad Organización
Descripción del cargo: Es el responsable gestionar, y dirigir las tareas de limpieza, organización y estandarización del inventario, debe elaborar informes de desabastecimientos de inventarios, coordinar las entregas de la mercadería a las sucursales, así como la recepción de mercadería y la verificación del estado de esta.
Funciones: • Programar y controlar las actividades del departamento de bodega. • Orientar a su equipo en los procedimientos facilitando el trabajo. • Resolución de problemas con proactividad y con capacidad de respuesta inmediata. • Elaborar informes semanales de gestión de las actividades en bodegas. • Controlar procesos internos de bodega incluyendo seguridad industrial. • Emitir y controlar guías de remisión, archivo físico de la documentación. • Coordinar despachos hasta sucursales y con intermediarios de transporte. • Recibir de mercadería de proveedores o importaciones. • Controlar inventarios, con la colaboración del personal de servicio de bodega. • Monitorear las actividades del personal de bodega. • Otras funciones.

CARGO: Operario de bodega
IDENTIFICACIÓN: Nombre del cargo: Operario de bodega Departamento: Bodega
PERFIL PROFESIONAL: <i>Nivel Académico</i> <i>Segundo nivel:</i> Bachiller de especialidades administrativas o económicas, con conocimientos de manejo de inventarios y gestión de espacios físicos. Conocimientos adicionales: Contabilidad básica, logística. Experiencia profesional: Experiencia en cargos similares, tiempo mínimo 1 año. Fortalezas: Fuerza física Iniciativa Proactividad Organización
Descripción del cargo: Es el responsable realizar las tareas de limpieza, organización y estandarización del inventario, debe estandarizar la mercadería, coordinar las entregas de la mercadería a las sucursales, así como la recepción de mercadería y la verificación del estado de esta.
Funciones: • Recibir la mercadería y revisar el buen estado de esta. • Etiquetar los productos y ordenarlos en las perchas. • Mantener el orden de la bodega y de los productos. • Ubicar los repuestos de forma adecuada cuidando la integridad física de los demás. • Preparar y coordinar los despachos oportunos a las sucursales. • Controlar las existencias por la vía de inventarios selectivos reportando su gestión. • Ordenar y mantener los productos en almacenamiento de acuerdo con las condiciones de cada uno. • Verificar la concordancia entre guías de despacho de los insumos. • Mantener informado a sus jefe respecto a la poca disponibilidad de la mercadería. • Otras funciones.