

**Plan De Mejoramiento Industrial De La Empresa HMP MOTOR´S De La
Ciudad De Barranquilla**



Brenda Rosa Mastrodomenico De Castro, Diego Sebastián Medina Barrios
Noviembre, 2021

Universidad Antonio Nariño
Atlántico

Plan De Mejoramiento Industrial De La Empresa HMP MOTOR´S De La Ciudad De Barranquilla ii

Brenda Rosa Mastrodomenico De Castro, Diego Sebastián Medina Barrios
Noviembre, 2021

Universidad Antonio Nariño
Atlántico

Notas del autor

Brenda Rosa Mastrodomenico De Castro, Facultad de Ingeniería Industrial,
Universidad Antonio Nariño, Barranquilla.

Diego Sebastián Medina Barrios, Facultad de Ingeniería Industrial,
Universidad Antonio Nariño, Barranquilla.

Nota de Aceptación

iv

Nombre y firma jurado 1

Nombre y firma jurado 2

Nombre y firma presidente

Nombre y firma secretario

Dedicatoria

v

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A mi hijo, que siempre ha sido mi motor.

A mi compañero de vida por sus desvelos injustificables a un lado de la mesa.

A SC por creer en mí y descubrirme.

A mis tíos, por su comprensión y risas para animarme todos los días.

A mi hermana, quien es ese combustible para buscar un futuro exitoso.

Agradecimientos

vi

A nuestro profesor Danilo Junco, muchas gracias por su labor, por su apoyo constante,

por su paciencia día a día con nosotros.

A nuestras familias por ser pilares de vida,

Nuevamente gracias a Dios quien ha sido el guía y motor de esta idea.

Mediante este proyecto se realizó el diseño de un plan de mantenimiento industrial para la empresa HMP MOTOR´S SAS, dicha empresa no tenía un plan de mantenimiento planeado, una estructura organizacional definida y sus empleados se encontraban desmotivados laboralmente, por lo que fue indispensable la realización de este proyecto.

Al gestionar el registro y control del mantenimiento vehicular, se logró mejorar la competitividad y productividad de la compañía en un 20%, así mismo, se establecieron procedimientos y funciones de los procesos en cada área, estipulando funciones específicas y organizadas, que mantengan a los empleados encaminados hacia un solo objetivo, bajo sus propios derechos y cumpliendo con sus deberes. Las personas beneficiadas con este proyecto son todos los colaboradores que trabajan en esta compañía.

Palabras Clave: procesos, mantenimiento, mejora continua, procedimientos, funciones, estructura organizacional.

Through this project, the design of an industrial maintenance plan for the company HMP MOTOR'S SAS was carried out, said company did not have a planned maintenance plan, a defined organizational structure and its employees were unmotivated at work, so the realization of this project.

By managing the registration and control of vehicle maintenance, it was possible to improve the competitiveness and productivity of the company by 20%, likewise, procedures and functions of the processes were established in each area, stipulating specific and organized functions that maintain the employees directed towards a single objective, under their own rights and fulfilling their duties. The people who benefit from this project are all the collaborators who work in this company.

Keywords: processes, maintenance, continuous improvement, procedures, functions, organizational structure.

Tabla de Contenidos

x

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Descripción del Problema | 4 |
| Formulación del Problema | 6 |
| Justificación | 7 |
| Objetivos | 9 |
| General | 9 |
| Específicos | 9 |
| Marco Referencial | 10 |
| Antecedentes | 10 |
| Marco Teórico | 14 |
| Marco Conceptual | 20 |
| Diseño Metodológico | 27 |
| Tipo y Enfoques de Investigación | 27 |
| Variables de Medición | 30 |
| Recolección y Análisis de Datos | 31 |
| Unidad de Estudio o Muestra | 35 |
| Hipótesis | 35 |
| Fases y Actividades Metodológicas | 35 |
| Desarrollo y Resultados | 39 |
| Describir la situación actual de la empresa HMP MOTOR´S SAS | 39 |
| Desarrollo y Resultados | 54 |
| Identificar las actividades críticas de la empresa HMP MOTOR´S SAS | 54 |
| Departamento de mantenimiento de vehículos | 54 |
| Área administrativa de vehículo HMP MOTOR´S SAS | 54 |
| Desarrollo y Resultados | 63 |
| Proponer un plan de mejoramiento industrial para la empresa HMP MOTOR´S SAS | 63 |
| | 67 |
| Conclusiones | 73 |
| Recomendaciones | 74 |
| Lista de referencias | 76 |

Lista de Tablas

xi

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Variables de medición..... | 30 |
| Tabla 2. Papeles deseables de una observación cualitativa..... | 32 |
| Tabla 3. Resultado del análisis por entrevistas del personal interno..... | 43 |
| Tabla 4. Descripción de la flota en el plan de mantenimiento..... | 55 |
| Tabla 5. Disponibilidad de vehículos según el tipo de rutas..... | 55 |

| | |
|---|----|
| Figura 1. Proceso o enfoque cualitativo..... | 28 |
| Figura 2. Proceso o enfoque cuantitativo..... | 29 |
| Figura 3. Definición enfoques de investigación..... | 29 |
| Figura 4. Naturaleza del proceso cualitativo con una recolección de datos: la entrevista...33 | |
| Figura 5. Porcentaje de las distintas actividades llevadas a cabo por la empresa..... | 40 |
| Figura 6. Porcentaje de opiniones de las entrevistas a nivel del personal de la empresa..... | 47 |
| Figura 7. Encuesta de satisfacción empleado uno (1) | 48 |
| Figura 8. Encuesta de satisfacción empleado dos (2) | 49 |
| Figura 9. Encuesta de satisfacción empleado tres (3) | 50 |
| Figura 10. Encuesta de satisfacción empleado cuatro (4) | 51 |
| Figura 11. Encuesta de satisfacción empleado cinco (5) | 52 |
| Figura 12. Se plantea un organigrama para la compañía..... | 63 |
| Figura 13. Ciclos de trabajo de mantenimiento..... | 65 |
| Figura 14. Descripción del proceso de ingreso del vehículo..... | 68 |
| Figura 15. Formato hoja de trabajo..... | 71 |

Introducción

En la actualidad, nos estamos enfrentando a un mercado más competitivo a nivel nacional e internacional, que exige innovación tecnológica, excelente talento humano, eficiencia empresarial, garantía y calidad en la prestación de sus servicios o productos, optimización de tiempo y recursos económicos propios e individuales.

El diseño de un plan de mejoramiento empresarial permite conocer a fondo el comportamiento del negocio, establecer indicadores que orienten las actividades, tener normas claras y precisas de las funciones, principios, ejecución de los procedimientos, así como la forma de actuar del equipo de trabajo y validar si se está cumpliendo con lo que se diseñó desde un principio; potencializar las principales habilidades de nuestros empleados y directivos, fundamentos esenciales para atraer clientes y mantener su fidelización.

En Colombia existe un problema que afecta a las empresas de diferentes tamaños y se centran en su funcionamiento interno, su baja capacidad de gestionar e invertir en sus recursos humanos y tecnológicos, reflejada en las dificultades que tiene para proponerse objetivos de crecimiento y desarrollo, destacando la poca claridad sobre la razón de ser y la proyección del negocio, existe una limitada medición y control sobre lo que se hace, la consecución de resultados y el logro de objetivos.

A nivel local las empresas requieren de un país que cree las condiciones necesarias para poder desarrollarse. Optar por brindar capacitaciones, explotar el talento humano, direccionar sus estrategias con objetivos claros y específicos, ya que son estas,

las pequeñas y medianas empresas, quienes propician y constituyen un sector importante en la generación de empleo y la economía en el país.

El diseño de un plan de mejoramiento empresarial solidificará la estructura organizacional llevándola a la perdurabilidad en el tiempo sobre empresas existentes, así mismo, alcanzar mejores niveles de desarrollo económico y social.

Planteamiento del Problema

Antecedentes del problema

La empresa Inversiones HMP MOTOR ´S SAS fue constituida como SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA, es una empresa prestadora de servicios cuya actividad económica es la venta, alquiler y arrendamiento de vehículos nuevos y usados; inició operaciones en el año 2013 en la Ciudad de Barranquilla en el Departamento del Atlántico.

Para el cierre del año 2020, la empresa registro problemas en los que clientes presentaron quejas sobre las regulaciones en la tasa de interés e incumplimiento en la prestación del servicio óptimo, adicional los empleados se sienten desmotivados y desvalorados en sus funciones diarias. Esta situación se convierte en un riesgo potencial para la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.

Por lo anterior, nace la necesidad de crear e implementar un plan de mejoramiento industrial de la empresa HMP MOTOR ´S SAS, contar con un marco administrativo de control y estrategias para la toma de decisiones efectiva, que ayude a subsanar los riesgos a los que actualmente se enfrenta, con el fin de contribuir en el mejoramiento de sus procesos administrativos y operativos.

Descripción del Problema

La empresa HMP MOTORS SAS, es una empresa que ofrece alquiler de automóviles para cortos y largos periodos de tiempo, es una microempresa, conformada con menos de diez trabajadores, su flota es propia, inició sus labores en el año 2020 en la ciudad de Barranquilla, en el Departamento del atlántico con menos de diez vehículos, posteriormente se abrió paso en el mercado y logro realizar alianzas con concesionarios que les proporcionan vehículos para su flota de una forma más económica.

Esta empresa nació para cubrir las necesidades principalmente de turismo en aquellas personas que vienen a nuestra ciudad sin carro propio subsanando las deficiencias que deja el sistema de transporte público en los principales lugares turísticos y las necesidades de negocios, para aquellos ejecutivos que por exigencias de desplazamientos en sus negocios gastan mucho dinero en transporte público, así mismo, permite la creación de empleo de personas que no cuentan con estudios universitarios y se dedican al uso de las llamadas plataformas digitales de transporte.

Por otra parte, quien alquila un vehículo trajo la necesidad de compra de estos por su facilidad de adquisición y oportunidad de pago, necesidades que en otras compañías no son posibles puesto que exigen requisitos que no están al alcance de los clientes y que los hace regresar a la compañía para lograr sus sueños.

En febrero del 2021, extiende sus actividades a la compra y venta de vehículos nuevos y usados, desde entonces y a la fecha, la administración de los vehículos ha sido una labor ardua, por el incremento en la adquisición de vehículos y sus actividades de

mantenimiento, control y seguimiento son lideradas bajo la custodia de una sola persona, hecho que lo llevo a sentirse cansado, desmotivado y poco valorado.

La empresa actualmente no cuenta con estrategias administrativas para el alquiler de sus vehículos y las persona a cargos, realizan las actividades que se deben ejecutar sobre la marcha porque no poseen los procedimientos estratégicos establecidos que especifiquen sus funciones.

La empresa ha registrado problemas en su situación financiera relacionadas con la operación del recaudo de la cartera, se han presentado robo de los vehículos que no se habían previsto, siniestros, desmotivación laboral, convirtiéndose esta situación en un riesgo potencial para la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.

Así mismo, se detectó la ausencia de una estructura organizacional definida para lograr eficiencia en el desarrollo de los procesos y eficacia en la gestión de sus servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, se identifica que no se está cumpliendo con los estándares exigidos para cada situación presentada, hechos estos que contribuyen a disminuir su capacidad competitiva, generando desconfianza en los clientes y desgaste en las funciones del personal.

Por tal motivo, nace la necesidad de proponer el diseño un plan de mejoramiento industrial como estrategia fundamental para el fortalecimiento de los procesos y la definición de las estrategias que permitan la mejora continua, satisfacción de los clientes tanto internos como externos y permita prevenir los riesgos laborales; contar con un marco administrativo de control y estrategias para la toma de decisiones efectiva, que

ayude a subsanar los riesgos a los que actualmente se enfrenta, con el fin de contribuir en el mejoramiento de sus procesos administrativos y operativo.

Formulación del Problema

Las empresas deben estar comprometidas con la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes internos y externos, la satisfacción del cliente, la optimización de los procesos, la minimización de errores y la imagen que muestre la empresa a su contexto social son determinantes para tener éxito empresarial y posicionamiento en el mercado.

El mejoramiento industrial permite orientar las actividades para lograr un mayor nivel del servicio de acuerdo con las necesidades del cliente. Por consiguiente, nos preguntamos ¿es necesario proponer el diseño de un plan de mejoramiento Industrial para la empresa HMP MOTOR ´S SAS?

Justificación

Nos encontramos en una época globalizada, un mundo cada día exigente y más competitivo, que cada día le inculca a la sociedad comprar, además de un producto o servicio, altos estándares de calidad y cuidado del medio ambiente, como consecuencia las organizaciones se ven en la necesidad de adaptar mejoras empresariales en sus procesos a nivel tecnológico y de innovación con el propósito de satisfacer las necesidades del consumidor, ser más competitivos y productivos.

La presente investigación se enfocó en el diseño de un plan de mejoramiento Industrial para la empresa HMP MOTOR´S SAS que permita tomar conciencia de la trascendencia que tiene en la vida de una organización mantener en el tiempo la mejora continua y el cumplimiento de sus procesos, valores, principios, misión, visión y metas organizacionales.

Una estructura organizacional basada en unos lineamientos claramente establecidos, una estructura eficaz y competitiva en sus procesos, que permita acelerar los niveles eficiencia e innovación de la empresa garantizando los servicios pactados y demostrando el grado de compromiso que tiene para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Pretendemos encontrar bases justificables que generen una política fuerte en nuestro servicio de prestaciones, lo que permita un crecimiento a mediano plazo, esto acompañado de entrar más fuerte en el mercado gracias a mejoras en la atención y establecimiento de un servicio apropiado, seguro y consistente.

Con la implementación este diseño estaremos demostrando nuestra capacidad para identificar las necesidades de la empresa, procedimientos, organización de la información, cumpliendo con las especificaciones exigidas para la satisfacción del cliente (interno y externo) y su fidelización.

En el ámbito profesional, estaremos aplicando todas las competencias y capacidades adquiridos en el proceso de formación que nos permitan identificar los problemas que sostienen las compañías y de esta manera proponer soluciones.

Objetivos

General

Diseñar un plan de mejoramiento industrial de la empresa HMP MOTOR´S de la ciudad de Barranquilla.

Específicos

- Describir la situación actual de la empresa HMP MOTOR´S SAS de la ciudad de Barranquilla.
- Identificar las actividades críticas de la empresa HMP MOTOR´S SAS de la ciudad de Barranquilla.
- Proponer un plan de mejoramiento industrial para la empresa HMP MOTOR´S SAS de la ciudad de Barranquilla.

Marco Referencial

Antecedentes

-Según Roció Isabell Barros Gonzáles (2019) una alta competitividad en los mercados, todo esto generado por la globalización, aspectos como la gestión correcta de la calidad, el que los clientes obtengan un servicio más notable entre otros aspectos, son factores los cuales se les presta especial atención ya que han llevado a tener que considerar nuevas ideas o estrategias para generar un fortalecimiento en la presencia del mercado, buscando superar debilidades encontradas en la organización.

Es así como los sistemas de gestión sirven como apoyo para el cumplimiento o consecución de ciertos requisitos en los distintos procesos, partes interesadas, en los objetivos de la empresa sirviendo como apoyo para liderar estándares de tipo internacional y normativos. La integración entre los mencionados modelos de gestión permite ahorro de esfuerzos y recursos en pro de la optimización de la gestión empresarial.

Palabras claves: Estándares, integración, optimización, fortalecimiento, competitividad.

-Según Melanie Raquel Castillo Jarrin (2017) las investigaciones metodológicas cuali-cuantitativo son de gran utilidad para el análisis de las distintas necesidades de las organizaciones y entender las distintas problemáticas, todo esto por medio de encuestas y

entrevistas, para la búsqueda de mejores alternativas en la gestión de procesos. Una vez obtenidos estos datos de la investigación se deben realizar análisis los cuales muestren la situación actual de la empresa y se estable un modelo estandarizado de los distintas actividades o procesos que inician o parten del levantamiento de procesos y la creación de mapas de procesos, flujogramas operativos y un manual de procesos.

Cada uno de los anteriores elementos que se mencionan hacen parte de las distintas áreas de la empresa como lo sería el área administrativa, el área operativa, área comercial y también el área de ventas; las cuales permiten alcanzar una eficiencia administrativa y proponer actividades que cubran el proceso. Se afirma que la parte esencial de este trabajo es el resultado que se espera que la organización estandarice los procesos de una forma documentada, adoptando un enfoque sistémico que permitirá analizar y cruzar de forma ordenada el modo de realizar las actividades en la empresa, con los responsables desde su inicio hasta su fin, logrando con ello mejorar la gestión de las operaciones de forma controlada y evolutiva.

Palabras Clave: procesos, estandarización de procesos, gestión por procesos.

-Según el punto de vista de Jairo Alejandro Salazar Restrepo (2012) para diseñar un plan de mejoramiento organizacional completo en una empresa, primeramente, debe plantearse una revisión general, comenzando por un diagnóstico interno y externo utilizando herramientas como el análisis DOFA que nos apoyarían a identificar algunas fallas o debilidades, así como también nuestras oportunidades y fortalezas en la empresa.

Una vez que este análisis sea culminado, se deben plantear una serie de propuestas de solución en base a distintos modelos organizacionales y las distintas estrategias que nos permitan lograr una sostenibilidad de la empresa a lo largo del tiempo.

Dichas propuestas pretenden atacar los problemas planteados y ayudar tanto a subsanar las dificultades y riesgos a los que actualmente se enfrenta la empresa, como a desarrollar propuestas para mejorar el servicio prestado y la eficiencia en las operaciones.

Palabras clave: modelo estructural, estrategias, DOFA.

-Según Valeria Martínez López (2017) en investigaciones en las cuales se tiene como objetivo de estandarizar procesos, se pueden utilizar apoyos o soportes en base en la norma ISO 9001:2008, la cual habla y especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones.

Se debe resaltar que la metodología utilizada fue dividida en tres diferentes etapas: Entre estas, la primera consiste en planear estratégicamente la calidad todo esto, para establecer políticas de calidad con objetivos, indicadores y planes acción necesarios según las directrices. En la segunda etapa abarco la consulta de la documentación del SGC que tuviera relación con los procesos misionales de la empresa, para la estandarización de estos a través de la elaboración y actualización de documentos siguiendo los lineamientos de la norma ISO. Como última etapa, se elabora una

sensibilización al igual que una capacitación, todo esto exponerlo con las distintas directrices de la organización e impulsar la cultura de calidad en la organización.

Como resultado, se busca fortalecer la dinámica y el desempeño de la empresa, garantizando un buen trabajo facilitando la toma de decisiones y estableciendo herramientas para el mejoramiento continuo.

Palabras clave: Gestión de Calidad, Sistema de Gestión de Calidad, estandarización de procesos, especificaciones de calidad.

Marco Teórico

Los grandes cambios que vienen transcurriendo a nivel mundial, exigen que las empresas reinventen sus procesos y actividades todo esto buscando superar con éxito estas dificultades. Una forma de lograrlo es a través de la implementación de un plan de mejora industrial.

Un plan de mejoramiento industrial o empresarial son una serie de pasos y acciones los cuales tienen como objetivo el lograr mejores resultados en distintas partes de la empresa, buscando llegar a una meta definida.

Al hablar de un plan de mejoramiento se hace referencia a cambios, con estos cambios, la empresa busca ofrecer un servicio al cliente mucho mejor, obtener un orden de producción que sea continuo y eficiente, al igual que mejorar el ambiente empresarial y las condiciones de trabajo de cada uno del personal de la organización.

Son necesarios distintos principios, métodos y estrategias que apoyen a las organizaciones para la obtención de una mayor satisfacción de los distintos tipos de clientes (internos y externos) al menor costo, lo cual es sinónimo obtener una eficiencia empresarial.

Esta búsqueda de una mejora industrial continua es base fundamental a la hora de alcanzar una calidad total y la excelencia empresarial. Dentro del proceso de mejora, se coloca a prueba la capacidad evolutiva de forma progresiva de la empresa, buscando obtener resultados eficientes y de calidad.

En un plan de mejoramiento industrial se tienen en cuenta una serie de fases en donde encontramos algunas como:

- o Organización para el mejoramiento
- o Comprensión del proceso
- o Modernización
- o Mediciones y controles
- o Mejoramiento continuo

Teniendo claro que es y cómo podría aplicarse un plan de mejoramiento industrial, se debe tener claro que un plan de mejora continua debe ser eficaz y para que lo sea debe considerar, antes que nada, que esta estrategia debe realizarse de manera constante, ya que los distintos procesos y operaciones pueden funcionar bien por un periodo de tiempo, sin embargo, ese mismo tiempo puede disminuir la calidad en los resultados.

Se debe aceptar cambios según sea requerido puesto que todo lo que sirva como apoyo para idear una metodología organizada ayude a:

- o Realizar investigaciones sobre cada proceso.
- o Identifique los errores y planear una correcta ejecución de mejora.
- o Realizar un estudio sobre los resultados para medir su efectividad.

Los procesos claves o procesos operativos o como mayormente se les conoce los procesos misionales son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor y responden a lo que serían las funciones sustantivas de la entidad.

-Según William Edwards Deming (1982 “Out of the Crisis”) menciona 14 diferentes puntos los cuales deben ser tenidos en cuenta a la hora de llevar a cabo los procesos de calidad. Se resalta que según Deming todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad de este, mayor será la calidad del producto o servicio.

Los puntos mencionados en el libro “Out of the Crisis” de William Edwards Deming (1982) son los siguientes:

1. Crear constancia con el propósito de mejorar los productos y servicios:

Todo esfuerzo implica un resultado. La organización debe proveer los distintos recursos para una planificación a largo plazo; se debe invertir tanto en investigación como también en educación, además de, mejorar continuamente el servicio o producto con innovación lo cual busca permitir mantener una competitividad y permanencia en el mercado.

2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación: No se deben aceptar o tolerar defectos tales como errores, métodos anticuados o un seguimiento o supervisión inadecuada ya que todos eso lo paga el cliente.

3. Desistir de la dependencia en inspección masiva para lograr calidad: La calidad no es un resultado que se obtenga por inspecciones, sino de las mejoras en los procesos. La calidad es un atributo esencial al producto o servicio.

4. Terminar con la práctica de comprar a los precios más bajos: Las organizaciones deben tener como enfoque en las relaciones a largo plazo con los proveedores y no hacer cambios de insumos, pues generan variaciones en los productos.

5. Mejorar constantemente y para los sistemas de producción, servicio y planeación: Corregir errores repentinamente no es mejora de procesos; tampoco lo es la corrección de problemas. La mejora de procesos significa un mejor uso del esfuerzo humano, entrenamiento, darle la oportunidad a todos los que puedan contribuir al mejor uso de sus talentos. Concluyendo, sería el eliminar barreras para mejorar la calidad y la productividad.

6. Establecer el entrenamiento o capacitación: No solo el personal operativo debe entrenarse, la gerencia por su parte también debe hacerlo. Deben aprovecharse todas las habilidades de las personas que hagan parte de la organización, el entrenamiento no será efectivo hasta que se eliminen las barreras para hacer un buen trabajo.

7. Adoptar y establecer el liderazgo: Los líderes deben estar concentrados en mejoras en los sistemas para servir de apoyo al personal, máquinas y dispositivos y no corregir el producto. Para Deming es necesario que los líderes conozcan el trabajo que supervisan, deben conocer las condiciones que deben ser corregidas.

8. Eliminar miedos y construir confianza: Todo profesional o técnico debe dar lo mejor de sí siempre sintiéndose seguro. Administrar con miedo hará que el personal oculte los problemas.

9. Romper barreras entre departamentos: La labor en equipo es necesario en toda la organización. Para eliminar las barreras se puede implementar una gestión por procesos, basado en un beneficio de todas las partes que beneficie la organización.

10. Eliminar eslóganes y metas a la fuerza laboral: Este tipo de comunicación generan frustración en los colaboradores, así como relaciones de rivalidad pues de fondo lleva exigencias y presiones limitantes.

11. Eliminar las cuotas numéricas y la gestión por objetivos: Metas como: reducir los costos en un 36% o realizar un incremento en la calidad del 7% deben ir siempre acompañadas por métodos, ya que por sí solas no significan nada, lo que a su vez es tomado como una gestión sin conocer lo que se hace.

12. Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho: En este punto se incluye eliminar el sistema de méritos que le da rango al personal pues crean competición y conflicto.

13. Instituir un programa vigoroso de capacitación: Se necesita personal no solo bueno, sino también un personal que mejoren con la educación formal.

14. Tomar acción para llevar a cabo la transformación: Si no hay una ejecución no hay resultado. Se debe explicar al personal por qué el cambio es necesario, y que la transformación involucrara a todos.

Un proceso de mejora es de vital ayuda para mejorar las organizaciones de forma constante sin tener esa necesidad de realizar grandes cambios. Este sistema busca fomentar pequeños cambios, más que innovaciones notorias. Puede decirse que el proceso de mejora continua no es tanto un sistema estructurado como una cierta forma de

pensar que conforma la cultura empresarial: todos los empleados incluyen entre sus tareas la de realizar propuestas para optimizar su departamento. El resultado de estas pequeñas mejoras se refleja en el aumento de la calidad del servicio, los productos y los procesos:

- **Productos:** Los productos fabricados o los servicios ofrecidos se corresponden más con los requisitos del cliente y, por lo tanto, generan más ventas.

- **Servicios:** Los servicios responden mejor a las necesidades del cliente, lo que se refleja directamente en su satisfacción.

- **Procesos:** Los flujos de trabajo se vuelven más eficientes, lo que ahorra costes.

Cuando se introduce un proceso de mejora continua normalmente se aplican conceptos como los del círculo de Deming. A través de las fases de planificación, implementación, prueba y acción, que se repiten cíclicamente, los cambios se pueden llevar a cabo de forma rápida y, al mismo tiempo, cuidadosa y sostenible.

Los procesos de mejora continua pueden pertenecer a un ámbito específico, aunque no siempre. Es obvio que, para mejorar la calidad de un producto, conviene tener conocimientos profundos de los materiales y el proceso de fabricación. No obstante, la calidad de los procesos y servicios suele optimizarse por sí sola cuando se organiza mejor el trabajo. Es por eso por lo que la limpieza y el orden son tan importantes: el caos lleva a cometer errores con más facilidad y a alargar innecesariamente el tiempo dedicado a cualquier tipo de tarea a realizar.

Que sea tome como referencia el método japonés Kaizen cuando se hable de un proceso de mejora continua. Este concepto está estrechamente relacionado con la cultura japonesa y, en su idioma, no significa más que “mejora”. En la década de 1950, el deseo de mejorarse constantemente a uno mismo se convirtió en una forma de trabajar en este país, donde se desarrolló un sistema que tomaba como base las enseñanzas del experto en gestión de calidad William Edward Deming, entre otros. El Kaizen se implementó en muchas empresas, particularmente en Toyota. De la industria del automóvil, esta forma de trabajar se extendió por todo el mundo y, así, el Kaizen se acabó convirtiendo en el proceso de mejora continua por antonomasia. No obstante, al igual que este método, el Kaizen consiste más en una visión del mundo que en un sistema estructurado.

Marco Conceptual

Conceptos:

Los términos aquí relacionados fueron tomados de los requerimientos exigidos para la mejora continua de la compañía.

Alquiler: Es un proceso mediante el cual dos partes efectúan la cesión temporal de un bien o servicio a cambio de una contraprestación que generalmente es de tipo económico.

Cadena de mando: Es una línea continua en cuanto a autoridad que va desde los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien en la organización.

Calidad: Hace referencia a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad.

Compra: Operación en la que se produce un intercambio. Esta se muestra en contraposición de la venta. En esta el comprador adquiere un bien o servicio deseado, a cambio de una contraprestación. Esta contraprestación puede ser monetaria.

Cartera: Son un grupo de activos los cuales pertenecen a un inversor o a una sociedad de estos. Se definen como las deudas de los clientes, deudas provenientes de las ventas que se hacen ya sea a crédito o efectivo.

Estructura organizacional: Esta estructura tiene como finalidad establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Indicador: Son datos o un conjunto de datos que sirven para medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad específica.

Licencia: Es un contrato mediante el cual una persona recibe de otra el derecho de uso, de copia, de distribución, de estudio y de modificación de varios de sus bienes, normalmente de carácter tangibles o intelectual, pudiendo darse a cambio del pago un monto determinado por el uso de este.

Mantenimiento correctivo: Este tipo de mantenimiento está destinado a corregir las fallas del equipo que muestren una necesidad de reparación o reemplazo. El mantenimiento correctivo corrige errores del equipo que dependen de la intervención para volver a su función inicial.

Mantenimiento preventivo: Es una estrategia de mantenimiento la cual ayuda a prolongar la vida útil de los activos y reducir los costos de mantenimiento. Es llevado a cabo a lo largo de las condiciones normales de funcionamiento de un activo. Ayuda a evitar averías inesperadas y las costosas consecuencias, como el tiempo de inactividad no planificado.

Manual de políticas: Es aquel que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.

Manual de funciones: Es un documento formal en donde las empresas plasman parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición ordenada de responsabilidades y relaciones.

Parámetros: Es un elemento de un sistema que permite clasificarlo y poder evaluar algunas de sus características como el rendimiento, la amplitud o la condición. Por tanto, no es más que un valor que representa algo que queremos medir.

Plataforma digital: Es una herramienta de carácter digital que tiene dos características principales: a) a través de ellas se ofrecen productos y servicios y b) facilitan la interacción mediante un servicio provisto a través de internet entre dos o más usuarios distintos.

Proceso: Conjunto de actividades y recursos relacionados entre sí que transforman elementos entrantes en elementos salientes.

Procedimientos: Manera específica de realizar una actividad. Establece el que, cuando, donde y quien en el sistema proporciona los vínculos de los procesos. Los procesos operativos deben reflejar los principios y métodos definidos en el manual de calidad. Su objetivo es definir la forma en que dichos principios y métodos se transforman en actividades administrativas y como es que se vinculan con las demás actividades de la compañía.

Proceso de Mejora Continua: La mejora de la calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora

Políticas: Son pautas o criterios que se tienen en cuenta para la consecución de objetivos en la misma. Sirven para gobernar la acción en el caminar hacia un objetivo, ayudando a delegar y mantener la buena relación entre personas.

Póliza de seguro: Es un contrato entre un asegurado y una compañía de seguros, que establece los derechos y obligaciones de ambos, en relación con el seguro contratado.

Recaudo: Se habla de un recaudo cuando existe una gran cantidad de recursos monetarios y custodia de estos hasta satisfacer una obligación.

Registro: Documentos que proporciona evidencia del cumplimiento del sistema; son permanentes, una vez elaborado permanece para siempre.

Tarjeta de propiedad: Es un documento que identifica única y exclusivamente las características del vehículo y del propietario. Entre los datos que se incluyen están: el modelo del carro, año, numero de chasis, placa, color, combustible.

Tarjeta de operación: Es un documento único que autoriza a un vehículo automotor para prestar el servicio público de transporte de pasajeros bajo la responsabilidad de una empresa de transporte, de acuerdo con los servicios autorizados.

Venta: Se origina a través de un contrato conocido como compraventa, en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno un bien o servicio por un precio pactado con anterioridad.

MEJORAMIENTO INDUSTRIAL

¿Qué es el mejoramiento Industrial?

Es todo aquello que eliminara la tensión del trabajo sobre la mente, proporcionando una gran satisfacción para los trabajadores, trayendo consigo una ventaja económica, en el cual el ultimo motivo de dicho mejoramiento es la rentabilidad; puesto que estaba encaminado a la ganancia, control y la paz industrial, colocando los intereses de los trabajadores de forma proporcional a los intereses de los empresarios.

¿Por qué tener un plan de mejoramiento industrial?

Los clientes buscan la confianza que le puede proporcionar u ofrecer las compañías hoy día y el mejoramiento industrial y continuo permite satisfacer las necesidades y expectativas, tanto del cliente interno como del cliente externo, así como la rentabilidad y las metas de los dueños de la compañía, podemos mencionar algunas expectativas:

- Mejoramiento del desempeño de sus colaboradores y su productividad.
- Mayor orientación hacia los procesos misionales.
- Logro de la satisfacción del cliente interno y externo
- Apertura a nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de su proyección en el tiempo.
- Registro de sus procesos e identificación de sus departamentos.
- Oportunidad de crecimiento y competitividad frente a compañías de alto rango.
- Confianza por parte de los directivos de la organización para el logro de los objetivos.
- Evidencia de las capacidades de la organización frente a clientes potenciales.

El mejoramiento industrial en las compañías busca contribuir a lograr los objetivos misionales y alcanzar las expectativas de los empresarios, sin embargo, cuenta como un medio y no como los objetivos establecidos por la compañía. Esto no resolverá de manera inmediata y para siempre los problemas presentados en los procesos de trabajo ni la relación patrono- empleado, tampoco resolverá todos los problemas, sino que permitirá que los directivos asuman una orientación sistemática y estructural frente a la organización.

Principios fundamentales del mejoramiento industrial

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, por lo tanto, se han identificado algunos principios que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Uno de los principios fundamentales que debe tener una compañía, que juega como una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización es el estar enfocada a una mejora continua centrándose en los clientes.

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta.

Enfoque basado en procesos: Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (Inputs) en salidas (Outputs), se puede considerar como un proceso.

Diseño Metodológico

Tipo y Enfoques de Investigación

En los diferentes tipos de investigaciones utilizados en el presente trabajo, podemos encontrar la investigación de campo, investigación básica e investigación aplicada, cada una de estos tipos cumplen un proceso de desarrollo, en cual se ejerce el orden investigativo anteriormente mencionado; primeramente nos apoyáramos en la investigación de campo la cual principalmente es un método de investigación cualitativo el cual cumple la función en el presente trabajo de comprender, observar e interactuar con las personas que hacen parte de la empresa HMP MOTOR´S SAS de barranquilla. Segundo la investigación básica la cual nos permite generar nuevas ideas y teorías para solución de las distintas problemáticas.

Tercero la investigación aplicada la cual es un complemento perfecto para la investigación básica, en donde una vez escuchadas distintos puntos de vista de personal, distintas sensaciones y recomendaciones, al igual que luego de haber generado distintas teorías del porque se dan las situaciones de una manera u otra, esta investigación nos servirá para resolver distintas problemáticas, enfocándose principalmente en la búsqueda y luego la consolidación del conocimiento para su aplicación.

Esta investigación se desarrolló por medio del método cualitativo, sin embargo, se buscará perfeccionar la implementación con la introducción de métodos y técnicas del enfoque cuantitativo, en donde se optará por una combinación metodológica o un enfoque mixto; en este caso se buscó fortalecer aquellos factores “débiles” del enfoque cualitativo en relación con alcance de una muestra. Por esta razón, se usaron técnicas

cuantitativas que permiten sustentar la información alcanzada o recolectada cualitativamente y tener una visión más amplia de las distintas problemáticas en estudio, por lo que se utilizará un enfoque mixto que nos permita desarrollar de mejor manera de investigación recolectando datos tanto cuantitativos como cualitativos.

El enfoque mixto puede ser comprendido como un proceso que recolecta analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014, p.100)

En el último tiempo, los investigadores han señalado o apuntado a utilizar u método mixto, que integra ambos enfoques, todo esto bajo el argumento de que al probar una teoría mediante estos dos métodos se pueden obtener resultados más confiables. (Hernández, Méndez y Mendoza 2014)

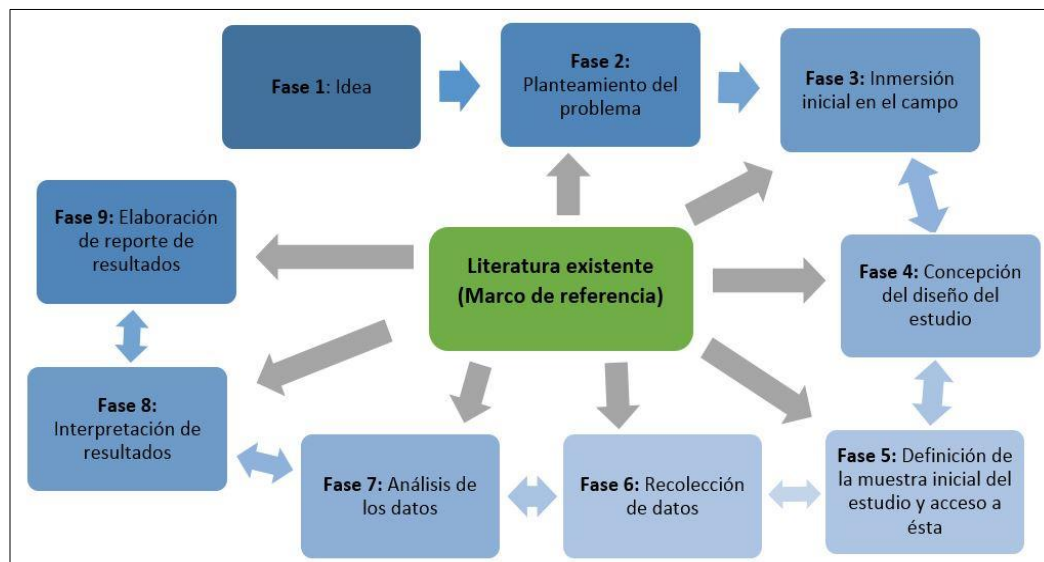


Figura 1. Proceso o enfoque cualitativo
 Autor: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

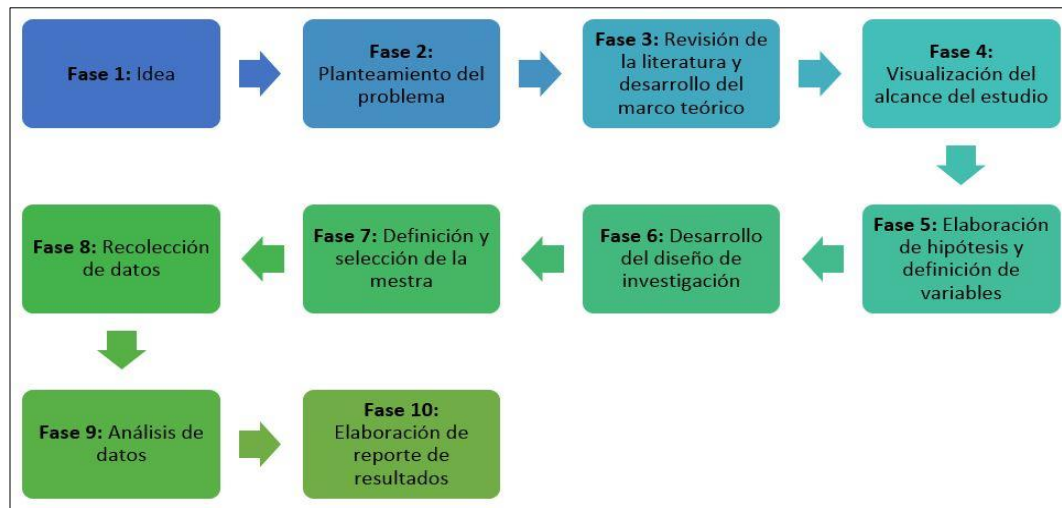


Figura 2. Proceso o enfoque cuantitativo
 Autor: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

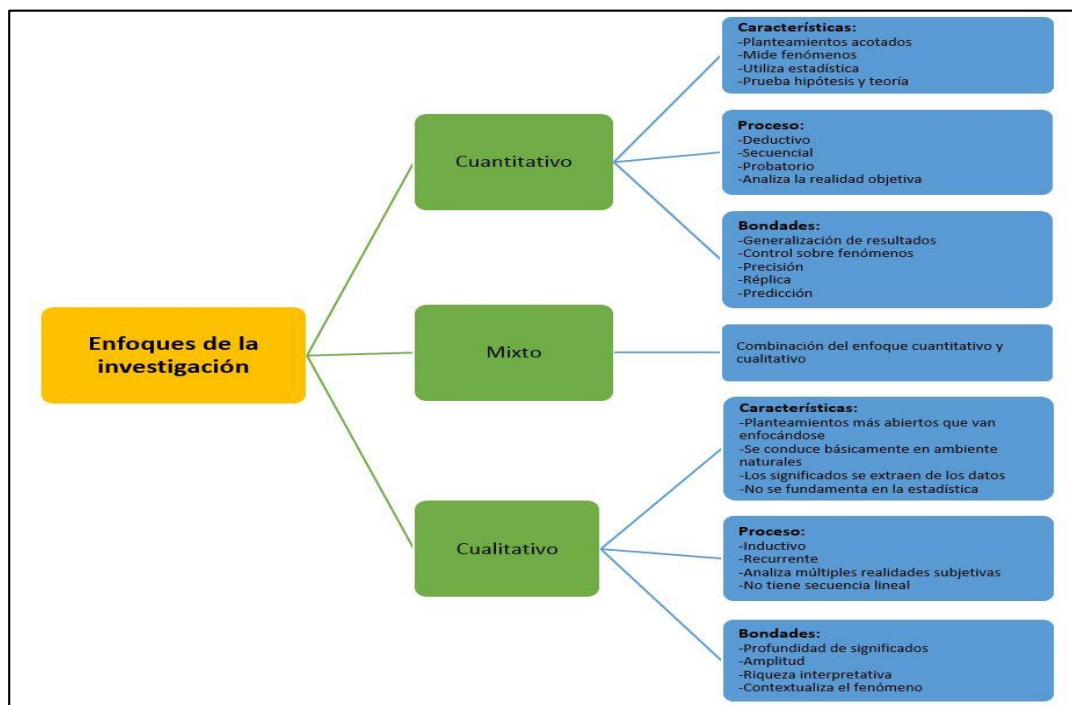


Figura 3. Definición enfoques de investigación
 Autor: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Estos 3 esquemas anteriores, buscan describir de manera clara como se llevan a cabo los procesos en los distintos enfoques (cualitativo, cuantitativo y mixto). Se debe resaltar que en cada uno de los enfoques mencionados no se desarrollan de manera lineal, sino que, es de vital importancia ir regresando constantemente para hacer revisión de lo que se ha hecho y en caso tal, realizar los ajustes pertinentes para poder continuar.

Variables de Medición

Se utilizarán en este trabajo de investigación para designar la característica de la realidad que fueron descubiertas por medio de la observación y que muestra sus diferencias entre una y otra de esta manera:

| VARIABLE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR |
|--------------------------|--|---|--|
| Mejoramiento industrial | Sistema encaminado a la ganancia, control y la paz industrial | Procesos Gerenciales Procesos misionales Procesos de apoyo | verificación de cumplimiento de la mejora continua y renovación. |
| Satisfacción del cliente | Grado de conformidad del cliente en cuanto a la satisfacción de sus necesidades y expectativas | Interno Externo | Quejas, reclamos y peticiones. Encuesta de satisfacción. Encuesta de satisfacción cliente interno. Encuesta de satisfacción a proveedores |
| Entradas | Información que recibe el sistema, que interviene en él y luego se convierte en el procedimiento de una salida | Documentos (estrategias, hojas de vida, identificaciones) Insumos Proveedores Clientes Análisis de recursos | Registro y control |
| Procesos | Acciones o actividades que se desarrollan entre sí, dirigida a la consecución de resultados específicos. | Gerenciales Misionales De apoyo | Manual de funciones Políticas Misión Visión |
| Salidas | Documentación y control registrado, procedimientos cumplidos | Cumplimiento de los requisitos registrados | Resultados Satisfacción de los clientes |

Tabla 1. Variables de medición

Autor: Autoría propia.

Recolección y Análisis de Datos

El análisis de los datos se realiza por medio de un muestreo, recolección y análisis de los datos, en donde un ejemplo de esto de este proceso cualitativo como lo es la entrevista.

Recolección de datos: Se toman los datos de un grupo o unidad de análisis y se estudian, se debe evaluar si este grupo u unidad de análisis van acorde a lo planteado en la situación problema y se definen como muestra inicial. Una vez llevado a cabo esto, se toma una segunda unidad de análisis la cual también será considerada si la unidad es adecuada del mismo modo que la primera.

Este tipo de análisis (Cualitativo) es llevado a cabo para obtener datos los cuales se convertirán en información tanto de personas, seres vivos, comunidades o situaciones los cuales estarán en su forma de expresión natural. Estos datos se recolectan buscando generar un análisis y comprensión de estos mismos, y con base a esa información, responder a preguntas e interrogantes surgidas en la investigación y generar conocimiento.

La recolección de datos es llevada a cabo en el medio diario de los participantes o unidad de estudio. En este caso se toma el cómo se siente el participante en el ambiente estudiado, qué opinión tiene, que piensa de cara al futuro, como es la interacción en el medio estudiado, etc. En esta investigación cualitativa los instrumentos de recolección de datos no están estandarizados, se trabaja con distintas fuentes de datos en donde algunos ejemplos son: entrevistas, observaciones directas al igual que la documentación. Además

de estos, se recolectan datos o información de distintos tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como también conductas observables.

- Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos:
- Observación
- Entrevistas
- Grupos de enfoque
- Documentos o registros

Observación: El propósito de la observación es para comprender los distintos procesos, las situaciones o circunstancias, explorar un ambiente determinado, identificar problemáticas, así como también generar hipótesis para los distintos estudios. Papeles deseables en una observación cualitativa:

| Participación Activa | Participación Completa |
|---|---|
| Participa en la mayoría de las actividades, sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo antes todo un observador. | Se mezcla totalmente, el observador es un participante más. |

Tabla 2. Papeles deseables de una observación cualitativa.

Autoría: Cosío Dueñas H. (2017)

Entrevista: Es una reunión flexible y abierta. Se busca conversar e intercambiar información relevante frente a una temática (La investigación en este caso) entre el entrevistador y una persona dentro o cercano al entorno o tema de estudio.

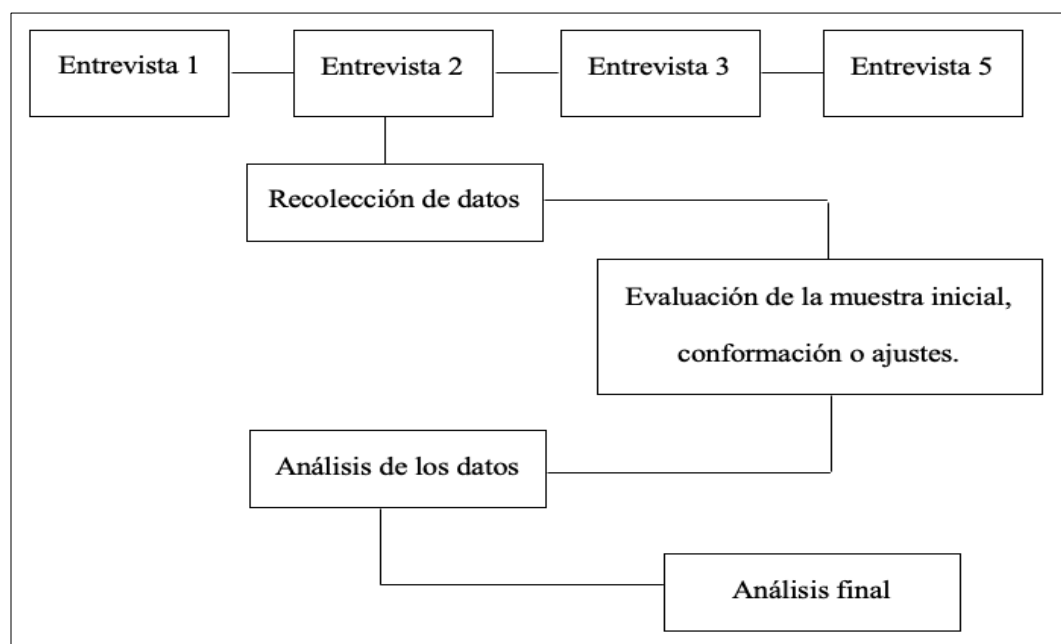


Figura 4. Naturaleza del proceso cualitativo con una recolección de datos: la entrevista.

Autor: Cosío Dueñas H. (2017)

Entrevista: Es una reunión flexible y abierta. Se busca conversar e intercambiar información relevante frente a una temática (La investigación en este caso) entre el entrevistador y una persona dentro o cercano al entorno o tema de estudio.

Grupo de enfoque: Se trata de reuniones de grupos pequeños en los cuales cada una de las personas mantienen una conversación en torno a un tema definido en un ambiente informal de manera dinámica y amena.

Documentos o registros: En esta técnica son tomadas en cuenta los documentos de la organización o los denominados informes, que arrojan una serie de datos que pueden servir como base para saber de dónde o desde cuando se presenta el problema o situación de estudio.

Se realizaron distintas interacciones con personal de la empresa, en donde se estuvo conociendo las opiniones de los empleados, los cuales expresaban como les parecía el actual proyecto o como se estaba llevando el rumbo de la empresa y la manera de gestión de esta misma, se pudo entrevistar a una mayor parte del personal en los cuales se conocieron diferentes opiniones.

En cuanto a las entrevistas, éstas permitieron la recolección de información de acuerdo al objetivo de estudio, pero con las libertades de permitir la emergencia de aspectos complementarios o desconocidos, este tipo de entrevistas se basan en una guía de temas o preguntas diseñadas previamente por el investigador, no obstante, se tuvo la libertad de formular preguntas no planeadas con el fin de precisar aspectos relevantes que emergen o en su caso para obtener mayor información sobre algún tópico tratado, por lo cual no todas las preguntas son predeterminadas. (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

Unidad de Estudio o Muestra

Se toma como unidad de estudio principalmente a los empleados que se encuentran en la empresa HMP MTOR ´S SAS de Barranquilla, tomando como muestras de estudio a un selecto grupo de diez (10) individuos que hacen parte de aquellos empleados con más tiempo activo en la empresa, y los cuales se encuentran trabajando desde el nacimiento de la empresa hasta ahora su “etapa de crecimiento”.

Este personal fue tomado como muestra debido a que cuentan con más tiempo en la empresa, y han podido ver el desarrollo de los procesos de primera mano, haciendo parte importante de todas las facetas que hasta ahora se han llevado a cabo en la compañía.

Hipótesis

Con el diseño plan de mejoramiento Industrial se pretende garantizar los procesos en la empresa HMP MOTOR ´S SAS, brindando un mejor servicio, seguridad y estabilidad a los empleados, así como su crecimiento en el tiempo.

Fases y Actividades Metodológicas

1. Describir la situación actual de los procesos misionales de la empresa HMP MOTOR ´S SAS de la ciudad de Barranquilla:

- Fase de acercamiento: Se pudo comunicar por medio de un empleado de la empresa HMP MOTOR ´S S.A.S de barranquilla una petición de autorización para realizar la investigación a nivel interno. Se realizaron una serie de visitas limitadas para la recolección de datos.

- Fase de acción: Se observaron los distintos procedimientos de la empresa con las estrategias ya existentes en el plan de desarrollo de la empresa con cada uno de sus empleados aplicando estos mismos. Luego de la observación se valoró las distintas metodologías utilizadas en los procesos de la empresa.

- Fase informativa: En esta fase se procedió a redactar el informe en base a lo observado en los procesos misionales de la empresa HMP MOTOR´S S.A.S de Barranquilla, tomando en cuenta la efectividad de las estrategias metodológicas en contraste con los objetivos estipulados en el trabajo. Se describen tanto la situación actual de la empresa, como su desarrollo en los distintos procedimientos. Además, algunas de las descripciones propias del personal son analizadas en base a la descripción que se nos da de esta misma a nivel personal del empleado.

2. Identificar las actividades críticas de la empresa HMP MOTOR´S SAS de la ciudad de Barranquilla:

- Fase de revisión de la documentación: En esta fase se realizará un análisis del sistema empresarial anteriormente descrito y documentado, todo esto buscando o generando distintas ideas factibles y sobre todo productivas para la empresa para que estas se apliquen de forma detallada en las siguientes etapas de la empresa.

- Fase de identificación: Esta fase consiste en definir cada una de las partes implicadas en la gestión de la empresa, que parezcan de alto interés por los distintos problemas que se podrían resolver y las ventajas o beneficios que potencialmente pueda

generar estas elecciones o identificación de ideas de optimización de los procesos misionales de la empresa HMP MOTOR`S S.A.S de la ciudad de Barranquilla.

Cabe resaltar que es crucial para el nuevo plan el identificar los recursos necesarios, asegurarnos de tener disponibles los recursos necesarios para completar cada tarea a realizar. En caso de no tener esas herramientas, debemos también realizar un plan de adquisición de esas herramientas necesarias.

3. Proponer un plan de mejoramiento industrial para la empresa HMP MOTOR`S SAS de la ciudad de Barranquilla:

- Fase de enumeración de pasos a seguir: En esta faceta se enumeran todas las tareas a realizar, el paso a paso, se definen fechas de vencimiento y las posibles personas responsables para cada tarea.

- Fase de priorización de tareas y fechas límites: En esta fase se estará definiendo a los encargados de cada faceta del nuevo plan, todo esto asignando responsabilidades, lugares y tareas a realizar por cada persona del equipo de trabajo de la empresa, al igual, que debemos priorizar algunos pasos, ya que pueden bloquear algunos otros. Es importante el agregar una fecha límite y asegurarnos de que esta fecha sea suficiente para la realización de la tarea o paso, lo que permita que sea algo realista.

- Fase de visualización del plan: Esta fase está encargada de presentar el plan a los puntos de vista interesados en él, haciendo que estos puedan entenderlo y que se pueda compartir de la manera más amena con todas las partes involucradas. Debemos asegurarnos de que logramos comunicar de manera clara los elementos que se

identificaron con antelación: tareas, el encargado de cada tarea, fechas límites y los recursos necesarios para el desarrollo de estas.

Todas las fases y metodologías anteriormente mencionadas son el pilar de la investigación, todo esto buscando generar un desarrollo eficiente de las ideas de mejora las cuales serán propuestas para la empresa HMP MOTOR´S SAS todo esto, en base a las necesidades notorias de la empresa y a las problemáticas o situaciones a resolver en esta.

Al definir estas fases de ejecución, se realizó una investigación sobre cuáles serían aquellas fases o actividades las cuales nos permitan llegar de manera más eficaz a la consecución de los objetivos que nos sirven de apoyo para llegar a la meta final y así lograr una mejora continua dentro de la organización.

Desarrollo y Resultados

Describir la situación actual de la empresa HMP MOTOR´S SAS

Durante el periodo de desarrollo de las distintas facetas y actividades metodológicas, se realizó un entendimiento de las diversas situaciones y todo lo que hace parte de estas dentro y fuera de la empresa, todo esto generó un conocimiento, al igual que información base, para entender, comprender y posteriormente hacer un análisis de cada una de estas situaciones.

Las exigencias de los clientes en base al servicio prestado van aumentando debido a la competitividad en el mercado, todo esto requiere de tiempos de entrega mucho menores y cada vez con mayor calidad en el servicio.

Los costos que se generan por las distintas fases operacionales internas son de un valor elevado en comparación con el definido en la planificación y en las gestiones del almacén y los distintos sistemas informáticos en donde se plasmó lo establecido en las fases anteriormente mencionadas.

Dentro de las compras que se realizan se encuentran, repuestos y materiales para realizar los mantenimientos requeridos a los activos disponibles en la empresa; se incluyen también compras por material como herramientas y equipos, los cuales permitan realizar mejoras continuas en la prestación del servicio brindado por la empresa.

Alguno de los servicios brindados actualmente por la empresa HMP MOTOR´S SAS de la ciudad de Barranquilla corresponden a:

- Alquiler y renta de vehículos.
- Compra y venta de vehículos nuevos y usados.

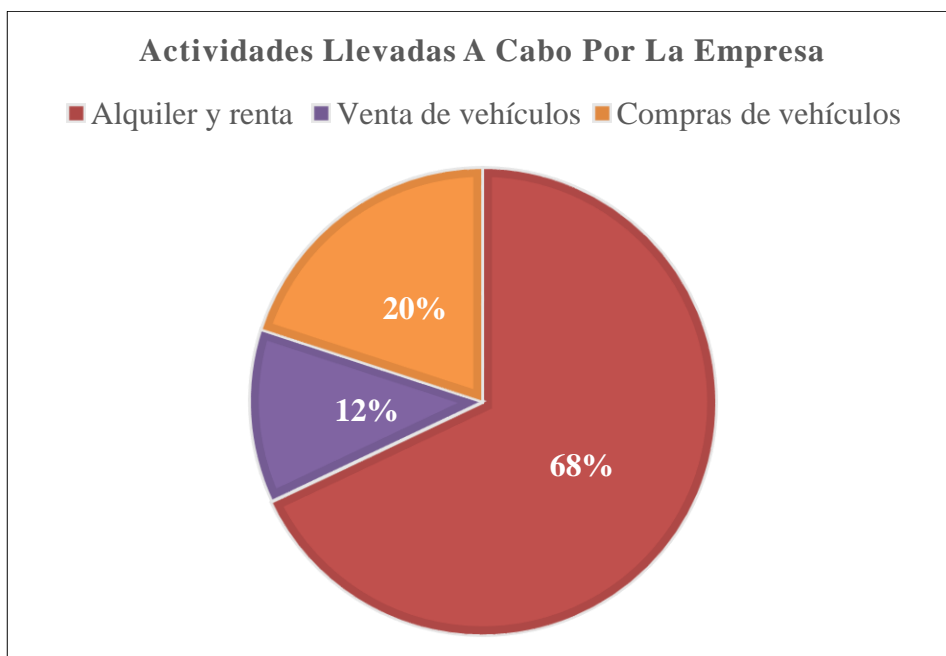


Figura 5. Porcentaje de las distintas actividades llevadas a cabo por la empresa.

Autor: Autoría propia.

La empresa HMP MOTOR´S SAS es de estructura lineal y teniendo en cuenta que es una organización pequeña, su autoridad es centralizada debido a que la gerencia general, para cualquier situación o toma de decisiones, interviene en todas y cada una de las áreas de la organización.

La empresa cuenta con pocos proveedores para compra de equipos, automóviles, piezas e instrumentos de mantenimiento, además existe una dependencia bastante notoria frente a estos dichos proveedores. Así mismo, la empresa no realiza análisis de cotizaciones ni de las compras que realizan para buscar mejores negociaciones, basadas en variables como formas de pago descuentos o también las condiciones de entrega.

No se cuentan con procedimientos estandarizados o definidos para una correcta evaluación, selección y mejoramiento de los procesos teniendo en cuenta como variables los precios, plazos, calidad y cumplimiento.

Existen una serie de criterios de los que se rige la empresa para la prestación de sus servicios como el tiempo y el orden cronológico en el que se realizan las reservaciones del servicio, esto sin tener en cuenta la utilidad que se dará al activo automovilístico. Además, no hay existencia de procedimientos registrados correctamente, lo que minimiza la efectividad del servicio a la hora de realizar la programación de las tareas u procesos.

Se localizaron falencias en áreas como la planeación, programación y control de las actividades de mantenimiento de los equipos, reflejándose esto en la calidad de los servicios prestados.

La empresa posee diversos diseños y modelos de automóviles para el desarrollo de su actividad económica con el fin de brindar a los clientes opciones que permitan satisfacer sus necesidades.

A nivel de entregas o puntualidad del servicio, la empresa cuenta con un calendario muy bien organizado que le permite brindar un cumplimiento de las entregas puntualmente, generando confianza entre los clientes.

El mantenimiento realizado a los automóviles es netamente correctivo, y no existe una programación de mantenimiento que permita prever algún tipo de inconveniente o daño que puedan repercutir en la detención o suspensión de dicho automóvil.

En la empresa se ha podido notar falencias a nivel organizacional, impidiendo el desarrollo eficiente de los procesos y eficacia en la gestión de sus servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Es notoria la desmotivación laboral, se identifica factores tales como el incumplimiento de estándares exigidos para cada situación presentada, hechos que contribuyen a disminuir su capacidad competitiva, generando desconfianza en los clientes y desgaste en las funciones del personal. La falta de aclaración en la asignación de tareas, los sistemas de mejora no son aplicados de manera correcta, representando un riesgo potencial para la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.

Por tal motivo, se debe crear o buscar un fortalecimiento de los procesos y la definición de las estrategias que permitan la mejora continua, satisfacción de los clientes internos y externos y permita prevenir los riesgos laborales; contar con un marco administrativo de control y estrategias para la toma de decisiones efectivas, que ayude a subsanar los riesgos a los que actualmente se enfrenta, con el fin de contribuir en el mejoramiento de sus procesos administrativos y operativo.

A continuación, se muestran los resultados con el cual se logra describir la situación actual de los procesos misionales de la empresa HMP MOTOR´S SAS de la ciudad de Barranquilla.

Tabla 3. *Resultado del análisis por entrevistas del personal interno.*

Autor: Autoría propia

| Datos | Análisis de la situación |
|--|---|
| <p>La empresa presenta fallas en el sistema de planificación y aseguramiento de mejoras a nivel institucional.</p> | <p>En la empresa no se están contemplando procedimientos los cuales faciliten la detección de áreas a mejorar, se resalta igual que algunos procesos son mejorados mas no actualizados lo que hace que luego de un tiempo se vuelvan poco fiables, lo que cual indica que el proceso elegido no es el más adecuado, lo que a la hora de la gestión empresarial genera pérdidas y poca confianza de cara a próximos procesos o gestiones a realizar.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Procesos y acciones no documentadas correctamente en el sistema de la empresa.</p> | <p>En el sistema documental de la empresa se refleja una documentación la cual no describe los distintos procesos de manera específica, lo cual muestra que el sistema hace una descripción de los procedimientos, pero no describe los mecanismos de control, por lo que no existe un conocimiento claro de la aplicación y ejecución correcta de las tareas.</p> |
| <p>Se detectan fallas en el sistema de gestión de la empresa desde el alto mando hasta los empleados.</p> | <p>Los roles en las distintas áreas empresariales no son específicos y claras respecto a sus responsabilidades, esto muchas veces es resultado de no hay o no existe un sistema de gestión claro, se labora en base a la situación del momento.</p> <p>El cumplimiento de las operaciones en los distintos procesos manejados no tiene un reconocimiento claro durante todo el recorrido.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Se pudo notar un descuido gerencial de la empresa, entre ello, una falta de liderazgo bastante significativo.</p> | <p>Al tener en cuenta los datos mencionados la línea de mando tiene muy poca presencia, siendo estos muy discretos y son los primeros en hacer cambios en procesos en diversas situaciones. Se puede resaltar que, en muchas ocasiones según las entrevistas y los perfiles arrojados por esta, lo más frecuente sobre el incumplimiento de los procedimientos radica en que la alta gerencia no analiza las causas, y se lo atribuyen a un tema relacionado con las actitudes y disciplina de los trabajadores y aunque estas fallas se resuelven las causas son equivocadas lo que hace que la empresa no tenga una buena metodología de investigación e identificación de riesgos o problemas empresariales.</p> |
|--|---|

| | |
|---|--|
| <p>Falta de una misión y visión clara y realista al igual que de un manual de procedimientos claros y eficaz.</p> | <p>Al momento de ocurrir algún tipo de incidente, nadie se hace responsable por poner un ejemplo de ello, cuando se necesitan alguien con el cargo necesario para dar una decisión importante y no se sabe quién debe tomarla, estas situaciones generan un estrés laboral y desesperación, como resultado, se ven reflejado en la falta de cooperación durante los procesos.</p> <p>Muchas veces existen diversas situaciones en los que se repiten diversas decisiones erróneas debido a que “Se ha hecho así siempre” lo que genera pérdidas y violación a las normas empresariales vigentes.</p> |
|---|--|

Nota: en esta tabla encontramos datos y situaciones recolectados en la descripción de los procesos actuales de la empresa: irregularidades a nivel gerencial, planificación, procesos, proyectos claros y factibles a nivel empresarial y a nivel personal de cada empleado

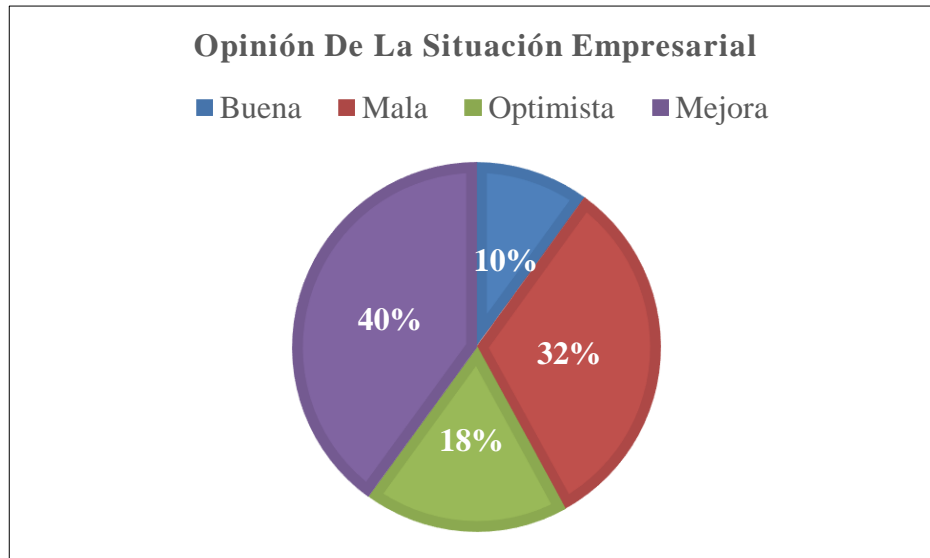


Figura 6. Porcentaje de opiniones de las entrevistas a nivel del personal de la empresa.

Autor: Autoría propia

Nota: En el grafico se refleja las estadísticas de las entrevistas hechas al personal de la empresa, donde indican como toman la actual situación de la empresarial y como ven el proyecto de cara al futuro, se pudo saber cómo se sienten en su lugar actual de trabajo y pedimos que definieran estas tres preguntas con una palabra, entre esas: buena, mala, optimista o con necesidad de mejora.

Luego de realizar los análisis de la opinión del personal acerca de distintos departamentos, se realizaron encuestas de satisfacción las cuales tuvieron como participantes a cinco (5) empleados los cuales dieron su opinión por medio de preguntas cerradas a cuatro (4) opciones de opinión, en donde describían como percibían el ambiente o como se sentían estos en dicho ambiente empresarial.

| ENCUESTA DE SATISFACCION DE EMPLEADO | | | | | |
|---|---|---------------------|---|-------------------------|---|
| <p>la informacion que nos proporciona sera utilizada para evaluar el nivel de satisfaccion general de nuestros empleados, siendo estos:</p> | | | | | |
| 1 - Nada satisfecho | | 2 - Poco satisfecho | | 3 - Bastante satisfecho | |
| | | | | 4 - muy satisfecho | |
| No. | ITEMS | VALORACION | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | ¿Te sientes valorado en la empresa? | | ✓ | | |
| 2 | ¿Te sientes estancado? | ✓ | | | |
| 3 | ¿Te gustaría adquirir mayor grado de responsabilidad? | | | ✓ | |
| 4 | ¿Tienes suficiente independencia para realizar tus tareas? | ✓ | | | |
| 5 | ¿Te sientes cómodo con el espacio de trabajo? | | ✓ | | |
| 6 | ¿esta usted satisfecho | | ✓ | | |
| 7 | ¿Te sientes orgulloso de formar parte de esta organización? | | ✓ | | |
| 8 | ¿Consideras que tu jefe te valora? | ✓ | | | |
| 9 | ¿Tienes la suficiente información para realizar tus tareas eficazmente? | | ✓ | | |
| 10 | ¿Los logros son reconocidos a nivel global por la empresa? | ✓ | | | |
| 11 | ¿La comunicación con tus superior directo se ha visto dañada con las nuevas implementaciones? | ✓ | | | |
| 12 | ¿Consideras que te pagan bien por el trabajo? | ✓ | | | |
| 13 | ¿Estás conforme con tu carga de trabajo? | ✓ | | | |
| 14 | ¿Estás conforme con tus funciones y tareas? | ✓ | | | |
| 15 | ¿Cómo valoras la comunicación de la empresa? | ✓ | | | |
| 16 | ¿Has tenido algún tipo de problema últimamente en la empresa? | ✓ | | | |

Figura 7. Encuesta de satisfacción empleado uno (1)

Autor: Autoría propia

Nota: En la anterior figura se muestra las respuestas por parte del primer empleado en llenar la encuesta en donde expresa su opinión o su satisfacción en base a la serie de preguntas mostradas en la figura, en donde se puede hacer ver que el empleado no se siente nada cómodo o satisfecho en la empresa, presentando este un promedio de 1,43 en donde se hace notorio lo poco satisfecho que se encuentra en base a la situación actual por la cual pasa en la empresa.

| ENCUESTA DE SATISFACCION DE EMPLEADO | | | | | | | |
|--|---|---------------------|---|-------------------------|---|--------------------|---|
| la informacion que nos proporciona sera utilizada para evaluar el nivel de satisfaccion general de nuestros empleados, siendo estos: | | | | | | | |
| 1 - Nada satisfecho | | 2 - Poco satisfecho | | 3 - Bastante satisfecho | | 4 - muy satisfecho | |
| No. | ITEMS | VALORACION | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | ¿Te sientes valorado en la empresa? | | X | | | | |
| 2 | ¿Te sientes estancado? | X | | | | | |
| 3 | ¿Te gustaria adquirir mayor grado de responsabilidad? | | X | | | | |
| 4 | ¿Tienes suficiente independecia para realizar tus tareas? | | | | | | X |
| 5 | ¿Te sientes cómodo con el espacio de trabajo? | | | X | | | |
| 6 | ¿esta usted satisfecho | X | | | | | |
| 7 | ¿Te sientes orgulloso de formar parte de esta organización? | | X | | | | |
| 8 | ¿Consideras que tu jefe te valora? | | | | | | X |
| 9 | ¿Tienes la suficiente informacion para realizar tus tareas eficazmente? | | | | | | X |
| 10 | ¿Los logros son reconocidos a nivel global por la empresa? | | X | | | | |
| 11 | ¿La comunicacion con tus superior directo se ha visto dañada con las nuevas implementaciones? | | | X | | | |
| 12 | ¿Consideras que te pagan bien por el trabajo? | | | X | | | |
| 13 | ¿Estás conforme con tu carga de trabajo? | | X | | | | |
| 14 | ¿Estás conforme con tus funciones y tareas? | | | X | | | |
| 15 | ¿Cómo valoras la comunicacion de la empresa? | X | | | | | |
| 16 | ¿Has tenido algún tipo de problema últimamente en la empresa? | X | | | | | |

Figura 8. Encuesta de satisfacción empleado dos (2)

Autor: Autoría propia

Nota: En la anterior figura se puede ver las respuestas por parte del segundo empleado en llenar la encuesta en donde expresa su opinión o su satisfacción en base a la serie de preguntas mostradas en la figura, al observar las respuestas de este, es notorio que este empleado se siente poco satisfecho en general, presentando este un promedio de 2,37 en donde se hace notorio lo poco satisfecho que se encuentra en base a la situación actual por la cual pasa en la empresa y vive este día a día.

| ENCUESTA DE SATISFACCION DE EMPLEADO | | | | | | | |
|--|---|---------------------|---|-------------------------|---|--------------------|--|
| la informacion que nos proporciona sera utilizada para evaluar el nivel de satisfaccion general de nuestros empleados, siendo estos: | | | | | | | |
| 1 - Nada satisfecho | | 2 - Poco satisfecho | | 3 - Bastante satisfecho | | 4 - muy satisfecho | |
| No. | ITEMS | VALORACION | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | ¿Te sientes valorado en la empresa? | | | | 4 | | |
| 2 | ¿Te sientes estancado? | | | 3 | 4 | | |
| 3 | ¿Te gustaria adquirir mayor grado de responsabilidad? | | | | 4 | | |
| 4 | ¿Tienes suficiente independecia para realizar tus tareas? | | | 3 | | | |
| 5 | ¿Te sientes cómodo con el espacio de trabajo? | | | | 4 | | |
| 6 | ¿esta usted satisfecho | | | 3 | | | |
| 7 | ¿Te sientes orgulloso de formar parte de esta organización? | | | | 4 | | |
| 8 | ¿Consideras que tu jefe te valora? | | | 3 | | | |
| 9 | ¿Tienes la suficiente información para realizar tus tareas eficazmente? | | | 3 | | | |
| 10 | ¿Los logros son reconocidos a nivel global por la empresa? | | | 3 | | | |
| 11 | ¿La comunicación con tus superior directo se ha visto dañada con las nuevas implementaciones? | | | 3 | | | |
| 12 | ¿Consideras que te pagan bien por el trabajo? | | | | 4 | | |
| 13 | ¿Estás conforme con tu carga de trabajo? | | | 3 | | | |
| 14 | ¿Estás conforme con tus funciones y tareas? | | | 3 | | | |
| 15 | ¿Cómo valoras la comunicación de la empresa? | | | 3 | | | |
| 16 | ¿Has tenido algún tipo de problema últimamente en la empresa? | | | 3 | | | |

Figura 9. Encuesta de satisfacción empleado tres (3)

Autor: Autoría propia

Nota: En la figura anterior, se encuentran plasmadas las respuestas por parte de tercer empleado en llenar la encuesta en donde expresa su opinión o su satisfacción en base a la serie de preguntas mostradas en la figura, al observar las respuestas de este, a comparación de los anteriores, este se siente en una buena posición en la empresa, en donde la situación no le parece regular ni mala y esto se hace notorio también por la

comprensión de su promedio de 3,31 en donde podemos entender que se encuentra bastante satisfecho respecto a la situación actual de la empresa.

| ENCUESTA DE SATISFACCION DE EMPLEADO | | | | | |
|--|---|-------------------------|--------------------|---|---|
| la informacion que nos proporciona sera utilizada para evaluar el nivel de satisfaccion general de nuestros empleados, siendo estos: | | | | | |
| 1 - Nada satisfecho | 2 - Poco satisfecho | 3 - Bastante satisfecho | 4 - muy satisfecho | | |
| No. | ITEMS | VALORACION | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | ¿Te sientes valorado en la empresa? | ✓ | | | |
| 2 | ¿Te sientes estancado? | ✓ | | | |
| 3 | ¿Te gustaria adquirir mayor grado de responsabilidad? | ✓ | | | |
| 4 | ¿Tienes suficiente independencia para realizar tus tareas? | | | | ✓ |
| 5 | ¿Te sientes cómodo con el espacio de trabajo? | ✓ | | | ✓ |
| 6 | ¿esta usted satisfecho | ✓ | | | |
| 7 | ¿Te sientes orgulloso de formar parte de esta organización? | | ✓ | | |
| 8 | ¿Consideras que tu jefe te valora? | ✓ | | | |
| 9 | ¿Tienes la suficiente información para realizar tus tareas eficazmente? | | | | ✓ |
| 10 | ¿Los logros son reconocidos a nivel global por la empresa? | ✓ | | | |
| 11 | ¿La comunicación con tus superior directo se ha visto dañada con las nuevas implementaciones? | ✓ | | | |
| 12 | ¿Consideras que te pagan bien por el trabajo? | ✓ | | | |
| 13 | ¿Estás conforme con tu carga de trabajo? | ✓ | | | |
| 14 | ¿Estás conforme con tus funciones y tareas? | ✓ | | | |
| 15 | ¿Cómo valoras la comunicación de la empresa? | | ✓ | | |
| 16 | ¿Has tenido algún tipo de problema últimamente en la empresa? | ✓ | | | |

Figura 10. Encuesta de satisfacción empleado cuatro (4)

Autor: Autoría propia

Nota: En la anterior figura se muestra las respuestas por parte del cuarto empleado en llenar la encuesta en donde expresa su opinión o su satisfacción en base a la serie de preguntas mostradas en la figura, en donde se puede hacer ver que el empleado no se siente nada cómodo o satisfecho en la empresa, presentando este un promedio de 1,62 en donde se hace notorio lo poco satisfecho que se encuentra en algunos factores de la

empresa pero que en general, no es para nada satisfactoria en la situación actual por la cual pasa en la empresa.

| ENCUESTA DE SATISFACCION DE EMPLEADO | | | | | | | |
|--|---|---------------------|---|-------------------------|---|--------------------|--|
| la informacion que nos proporciona sera utilizada para evaluar el nivel de satisfaccion general de nuestros empleados, siendo estas: | | | | | | | |
| 1 - Nada satisfecho | | 2 - Poco satisfecho | | 3 - Bastante satisfecho | | 4 - muy satisfecho | |
| No. | ITEMS | VALORACION | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | ¿Te sientes valorado en la empresa? | | | | X | | |
| 2 | ¿Te sientes estancado? | | | | X | | |
| 3 | ¿Te gustaria adquirir mayor grado de responsabilidad? | | | | X | | |
| 4 | ¿Tienes suficiente independencia para realizar tus tareas? | | | | X | | |
| 5 | ¿Te sientes cómodo con el espacio de trabajo? | | | | X | | |
| 6 | ¿esta usted satisfecho | | | | X | | |
| 7 | ¿Te sientes orgulloso de formar parte de esta organización? | | | | X | | |
| 8 | ¿Consideras que tu jefe te valora? | | | | X | | |
| 9 | ¿Tienes la suficiente información para realizar tus tareas eficazmente? | | | | X | | |
| 10 | ¿Los logros son reconocidos a nivel global por la empresa? | | | | X | | |
| 11 | ¿La comunicación con tus superior directo se ha visto dañada con las nuevas implementaciones? | | | | X | | |
| 12 | ¿Consideras que te pagan bien por el trabajo? | | | | X | | |
| 13 | ¿Estás conforme con tu carga de trabajo? | | | | X | | |
| 14 | ¿Estás conforme con tus funciones y tareas? | | | | X | | |
| 15 | ¿Cómo valoras la comunicación de la empresa? | | | | X | | |
| 16 | ¿Has tenido algún tipo de problema últimamente en la empresa? | | | X | | | |

Figura 11. Encuesta de satisfacción empleado cinco (5)

Autor: Autoría propia

Nota: En la figura anterior, se encuentran plasmadas las respuestas por parte del quinto empleado en llenar la encuesta en donde expresa su opinión o su satisfacción en base a la serie de preguntas mostradas en la figura, al observar las respuestas de este, se siente en una buena posición en la empresa, en donde la situación no le parece regular ni

mala y esto se hace notorio también por la comprensión de su promedio de 3,93 en donde podemos entender que se encuentra muy satisfecho respecto a la situación actual que este mismo lleva vivido en la empresa.

A nivel general, la empresa cuenta con un saldo más negativo que positivo en cuanto a cómo se sienten sus empleados dentro de esta, esto genera insatisfacción y diversidad en la opinión acerca de la empresa, lo que puede hacer que un sector de esta pueda sentirse poco valorada y esto genera una disminución en el rendimiento del empleado y, por ende, se refleja en malos resultados de la empresa.

Este bajo rendimiento es notorio debido a que un empleado insatisfecho en sus puestos de labor o trabajo no rinde a su máximo esplendor o capacidad, esto tiene como consecuencia retrasos en los procesos de la empresa, reprocesos, pérdidas de tiempo o labores mal hechas, es entonces, donde se debe tener en cuenta los planes de acción correctivos para solventar dicha situación.

Desarrollo y Resultados

Identificar las actividades críticas de la empresa HMP MOTOR´S SAS

Departamento de mantenimiento de vehículos

El objetivo principal del mantenimiento automovilístico se basa en maximizar la disponibilidad de la maquinaria para las operaciones, mantener o preservar lo más posible sus partes evitando su deterioro, asegurando que se cumplan los objetivos de la compañía, lo cual hace parte importante en la reducción de costo, optimización de la producción y aumento de sus utilidades.

Área administrativa de vehículo HMP MOTOR´S SAS

Tipo de mantenimiento: el mantenimiento se realiza de forma correctiva, siempre que el vehículo presente daños e inconsistencia en el funcionamiento, por lo que normalmente los vehículos ingresados a mantenimiento dejan de trabajar y producir utilidad a la compañía.

Tipos de flotas y condiciones. Manejamos vehículos de tipo particular de la línea básica e intermedia de automóviles, conductores particulares, el uso del taller de mantenimiento depende de las condiciones en las que fue tomado el vehículo bien sea en arriendo o por compra a plazos.

| CLASIFICACION | CATEGORIA DE MANTENIMIENTO | SUBCONTRATACIONES | RENTING |
|-------------------------|--|--|--|
| TIPO DE VEHICULOS | NIVEL | | |
| Automovil | 1. Realizados por mecanico en taller autorizado 2. Realizado por designio del propietario. | Los vehiculos nuevos se les mantiene la garantia llevandolos a los talleres de la marca. | el alquiler de los vehiculos incluyen mantenimientos siempre que estos sean causados por el uso de los mismos. |
| CONDUCTOR | | | |
| No profesional | | | |
| DISTRIBUCION GEOGRAFICA | | | |
| TALLER UNICO | | | |
| DISTINTOS TALLERES | | Cumplida la garantia el mantenimiento es realizado por taller de la compañía. | |

Tabla 4. Descripción de la flota en el plan de mantenimiento

Autor: Autoría propia

Tipos de Rutas: su incidencia determina el tipo de mantenimiento a realizar, debido a las condiciones de trabajo presentadas por su rodamiento

| TIPO DE RUTA | ACTIVIDAD | CONDUCTOR |
|-----------------------------------|-------------------------|------------|
| URBANO NACIONAL INTERURBANO | Transporte de personas | Particular |
| | Uso personal | |
| | Transporte de mercancia | |
| | Trabajos especiales | |
| | Trasporte especial | |

Tabla 5. Disponibilidad de vehículos según el tipo de rutas.

Autor: Autoría propia.

Tipo Instalaciones e infraestructura: La infraestructura actual no cuenta con parqueaderos disponibles para los vehículos, estos quedan en propiedad de los arrendatarios las 24 horas del día.

La oficina principal cuenta como centro de mando, donde se gestiona el control, programación y autorización del mantenimiento a realizar.

No contamos con talleres propios, estos se asignaron por subcontrataciones de acuerdo con el mantenimiento a realizar, optimización de costos y presupuesto, teniendo de esta manera:

- El taller de la marca: para uso del cumplimiento de la garantía y reporte de siniestros.
- Taller particular: para reparaciones, latonería, pintura.
- Serviteca: cambios de aceite, alineación y balanceo, cambio de pastillas, entre otros.

Se requiere un cambio en la infraestructura para determinar el departamento de almacén, en el que se puedan almacenar los repuestos y materiales necesarios para el mantenimiento.

Registro vehicular: Se lleva un registro manual de todos los automóviles, relacionando:

- Placa, propietario.
- Hoja de vida del conductor
- Póliza: nombre, fecha de caducidad, registro de siniestro.
- Compras y mantenimientos

- Pago de impuestos: tránsito y gobernación.

Organización del mantenimiento:

- El conductor informa de la falla presentada en el vehículo para su mantenimiento.
- La dirección administrativa evalúa la solicitud del cliente, revisa si es necesario realizarlo y aprueba el ingreso al taller, de lo contrario el cliente debe esperar la aprobación.
- Una vez autorizado el vehículo es ingresado al taller, el mecánico cumple su función de realizar las revisiones y evaluaciones para determinar el arreglo y se informa a la dirección administrativa para la aprobación de compras de repuestos o materiales.

Entrega y devolución del vehículo: el funcionario realiza revisión general del vehículo de manera interna (cojines, guantera, techo, muebles, cinturón, equipo de carretera, etc.) externa (estado de las piezas del motor y el baúl, llantas, rines, latonería, vidrios, pintura, entre otras.), de esta manera verifica las condiciones en las que es entregado el vehículo y de esta manera si presenta deterioro o golpes estos son cargados a la cuenta del cliente para su posterior arreglo.

Infracciones: si el cliente comete infracciones de tipo multa física, foto-multa, detención por parte del tránsito por actividad ilegal el administrador del área debe apersonarse de la situación a cualquier hora del día y realizar los procesos pertinentes para que el vehículo pueda continuar en funcionamiento; a su vez, el cliente debe hacerse responsable de todos los gastos ocasionados.

Análisis, el mantenimiento en todas sus formas es importante para hacer permanecer el activo fijo de la empresa en óptimas condiciones mediante la revisión periódica y su limpieza, garantizando su vida útil, su productividad, su funcionamiento y su fiabilidad. Además, prevenir accidentes, ya que ésta va acompañada de la seguridad del cliente, de acuerdo las situaciones anteriores, podemos identificar:

- o la necesidad de que exista un departamento de mantenimiento para la flota propia de la compañía, debido a que la manera como se está llevando a cabo los procedimientos se está generando más gastos porque no se tiene el control de las compras de materiales o partes de vehículos a reemplazar.
- o La necesidad de una persona estrictamente para tramitar procesos de infracciones, multas, tránsito vehicular, pago de impuestos, así como tramites de póliza en caso de accidentes.
- o La necesidad de un área de seguridad, que tenga el perfil, los conocimientos requeridos para casos en donde lo amerite por robo o hurto de los vehículos.
- o Desmotivación laboral por recargo de actividades no remuneradas, tampoco existe incentivo de bonificaciones que induzcan al empleado a sentirse valorado.

la compañía HMP MOTOR´S SAS se proyecta a futuro, con esta necesidad en la creación de un taller de mantenimiento de automóviles que siga de cara todos los procesos, arreglos, reparaciones, pinturas que requieran los vehículos además es importante que se tenga los tipos de mantenimiento: preventivo y correctivo.

Área de recaudo y cartera

Define el registro contable, de recoger todos los recursos propios, este es el activo más importante y representativo de la compañía HMP MOTOR´S SAS, en esta área esta relacionado los seguimientos, control y cobranza de las rentas o alquiler de los vehículos y sus pagos diarios.

Recaudo de la cartera: se realiza la recolección del dinero diario, los contratos por arriendo o alquiler se difieren en cuotas diarias o en pagos semanales, al finalizar el día se realiza el registro general del total recaudado bajo la firma del gerente de la empresa.

Registro de Recaudo: de manera manual, escrito en planillas se realizan las anotaciones con fecha, hora y valor.

Medios de pago: No existen medios digitales para su recaudación, únicamente pagos en efectivos, por lo que el cliente se ve en la obligación a trasladarse desde donde se encuentre y durante el día hasta las oficinas para realizar el respectivo pago, de lo contrario acuerda posponer la fecha de pago con la autorización del funcionario de cartera.

Control de pago: cuando el cliente realiza incumplimiento del pago en las fechas pactadas por la compañía, se procede a finalizar el contrato y el cliente debe hacer entrega inmediata del vehículo.

Afectaciones: en el caso de que el cliente se retire de la compañía sin realizar los pagos correspondientes según expone el contrato, este valor será descontado del salario

del empleado. El empleado solo puede reportar mínimo pérdida por tres días de alquiler y en este caso no será descontado de su salario.

Análisis, la gestión del recaudo de cartera de la empresa es la que permite que su estabilidad no se vea afectada por el dinero que sus clientes le adeudan, existen clientes tediosos, que si no se les brinda alternativas de pago sus hábitos se vuelven irregulares, causando efecto irreversible en la utilidad de la compañía.

Con el registro manual se ha presentado inconvenientes como desconfianza, perdidas de dinero e incluso señalamientos de robo porque no se tiene un control sistematizado en que las partes puedan registrar sus pagos de manera segura. Así mismo, con el descuento de dichos pagos por parte de los empleados, se genera desmotivación laboral al tener que responder por el incumplimiento del cliente.

Es necesario que la empresa valide la posibilidad de tener un software que integre las actividades contables, para determinar las utilidades, gastos, costos y evolución en todos sus periodos de tiempo.

Área de contrataciones

Oferta de la vacante: este se logra a través de referencias familiares o conocidos de los clientes antiguos.

Requisitos: para que una persona pueda acceder al alquiler de un vehículo se le solicita: hoja de vida, cedula de ciudadanía origina, Licencia original, un recibo de servicio público y el valor de un depósito en efectivo.

Validación de antecedentes: Se realizan validaciones de los documentos del cliente a través de las páginas principales de tipo público como lo es la procuraduría, contraloría y policía.

Validación de comparendos: se verifica en la página del Simit o el transito si el cliente presenta comparendos actuales y las causas por las que fueron cometidas dichas infracciones, ya que estas determinan el tipo de comportamiento de la persona y su forma de conducir.

Contratación: se entrega al área de cartera el valor del depósito o pago anticipado, se realiza el contrato de alquiler por el tiempo pactado, valor y las cláusulas a seguir, el cliente firma, autentica y se le entrega el vehículo.

Análisis, esta es una de las áreas más importantes dentro de la compañía, pues determina la elección del personal idóneo en el puesto de trabajo, esto requiere de experiencia, tacto y una adecuada planificación ya que del personal que se seleccione dependerá, en gran parte el éxito o fracaso de la compañía, es por esto reunir actividades que orienten el proceso y faciliten la toma de decisiones acertadas.

Evidenciamos en esta área de trabajo pocas herramientas y conocimientos técnicos que permitan identificar al posible cliente, puesto que las validaciones en las páginas públicas son básicas y no contempla los antecedentes a profundidad de la persona solicitante, por lo tanto, es indispensable contar con una base de datos nacional, las publicaciones de las ofertas deben realizarse a través de diversos medios como redes sociales, páginas web de su propio dominio o marketing digital estas marcas brindan

mayor seguridad y filtran el personal a modo de evitar posibles riesgos; se debe realizar entrevistas para conocer de manera directa al candidato y explorar la vida familiar, su relación de vida, son hechos que facilitan la observación e identificar un área de su personalidad.

Por otro lado, no se cuenta con un sistema eficaz para la validación de los documentos de identificación y licencia de conducción y han presentado falsedad, duplicado y alteraciones de estas, personas que ingresan con intención de hurto a los vehículos.

Estas falencias han sido objeto de estudio en el área de trabajo, personas inescrupulosas pueden ingresar y analizar el entorno, conocer los procesos y actuar en el robo de los automóviles e incluso en ingresar forzosamente a la oficina para realizar saqueo de las pertenencias.

Desarrollo y Resultados

Proponer un plan de mejoramiento industrial para la empresa HMP MOTOR'S SAS

Se deben relacionar adecuadamente los recursos económicos, los materiales y humanos porque son los que garantizan el incremento de la productividad de una compañía, al mejorar los procesos siempre se encuentran mayores y mejores posibilidades de solución, de acuerdo con los análisis efectuados se determinaron las medidas que se ajustan a cada área según los criterios elegidos como críticos para fomentar los lineamientos de dicho estudio.

Dependencia funcional: se establece el organigrama, la estructura esquemática que compone la empresa y las áreas de responsabilidad que tiene cada uno, además para saber la posición del departamento de mantenimiento y su relación con estos.

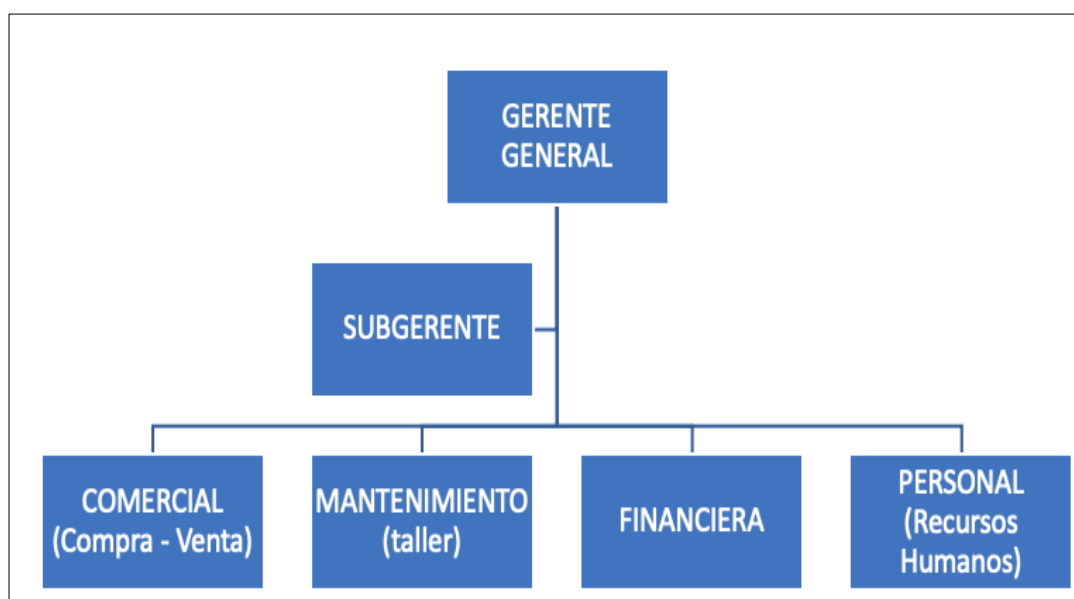


Figura 12. Se plantea un organigrama para la compañía

Autor: Autoría propia

Método: se utilizará el método de mantenimiento centralizado, el cual el gerente es el primer filtro antes de tomar cualquier decisión, coordinando adecuadamente las funciones y actividades a realizar según sea la necesidad, con el fin de simplificar los procedimientos y optimizar recursos.

Lo ideal sería que semanalmente la empresa recolecte datos de las planillas de reparación en las cuales se describan procesos tales como:

- Como se detectó el defecto o problema del vehículo
- La pieza o el proceso comprometidos
- La forma de la falla vehicular

Se debe tener en cuenta también, quien podría ser el responsable del problema, en este caso si fue un problema relacionado con la mano de obra, con algún proceso o en caso tal si fue un problema con alguna parte, sistema o pieza del vehículo.

Programación del mantenimiento

Es vital importancia la programación del mantenimiento importantes dentro de la gestión, ya que son las distintas secuencias lógicas de los procesos tácticos – operativos.

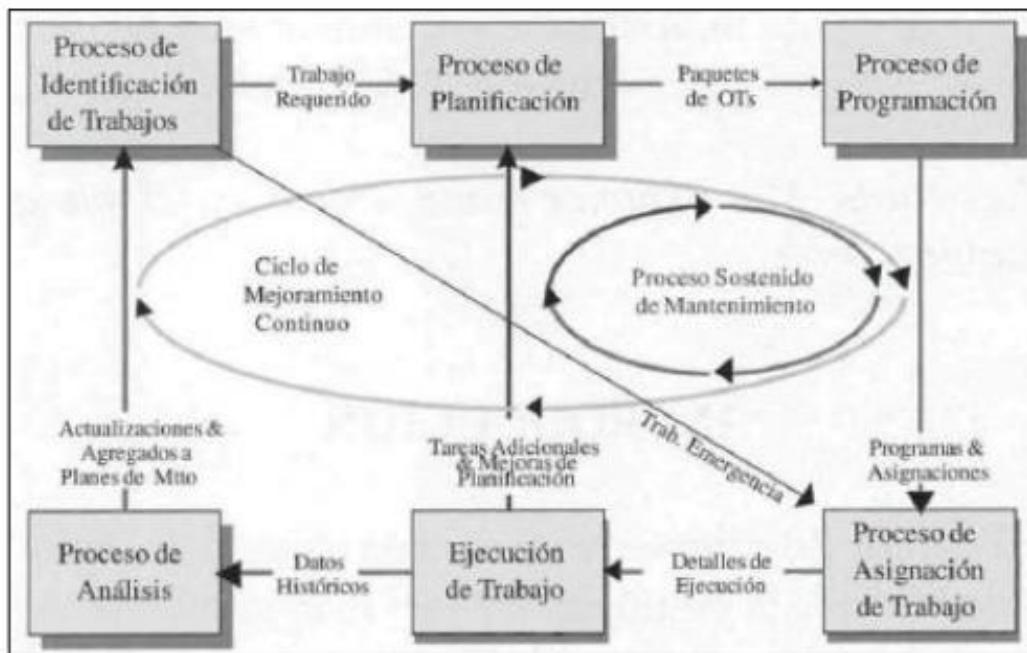


Figura 13. Ciclos de trabajo de mantenimiento.

Autor: Viveros y otros (2013)

Nota: Los ciclos del mantenimiento anteriormente mostrados, están enfocados en dos facetas muy puntuales: programación y ejecución. En el proceso de programación se deben obtener y entender los requerimientos tanto de las ordenes de trabajo como del análisis de los recursos y el asignar las tareas al personal mejor capacitado para dicha tarea de manera que ejecute esta de la manera más eficiente. Por otra parte, en el proceso de ejecución, el personal asignado debe realizar cada una de las tareas o labores de forma detallada en un orden estipulado y en caso de que se encuentre alguna observación informar de inmediato para su corrección.

Diseño de un taller de mantenimiento

Responsabilidades:

- Latonería y pintura
- Compra o reparación de piezas
- Reparaciones mayores.
- Mantenimiento preventivo.
- Mantenimiento predictivo.
- Reparaciones y diagnóstico eléctricas
- Cambios de líquido de freno y refrigerante
- Alineación y balanceo
- Venta de repuestos y productos para vehículos
- Cambio de correas y bujías
- Cambios de aceite y filtros
- Ajuste de suspensión
- Compra y venta de accesorios vehicular
- Lavado del motor

Funciones del departamento:

Primarias:

- Mantener, reparar y revisar los equipos e instalaciones.
- Generación y distribución de los servicios eléctricos, vapor, aire, agua, gas, etc.
- Modificar, instalar, remover equipos e instalaciones.
- Desarrollo de programas de Mantenimiento Preventivo y Programado.
- Selección y entrenamiento de personal.

Secundarias:

- Asesorar la compra de nuevos equipos.
- Hacer pedidos de repuestos, herramientas y suministros.
- Controlar y asegurar un inventario de repuestos y suministros.
- Mantener los equipos de seguridad y demás sistemas de protección.
- Llevar la contabilidad e inventario de los equipos

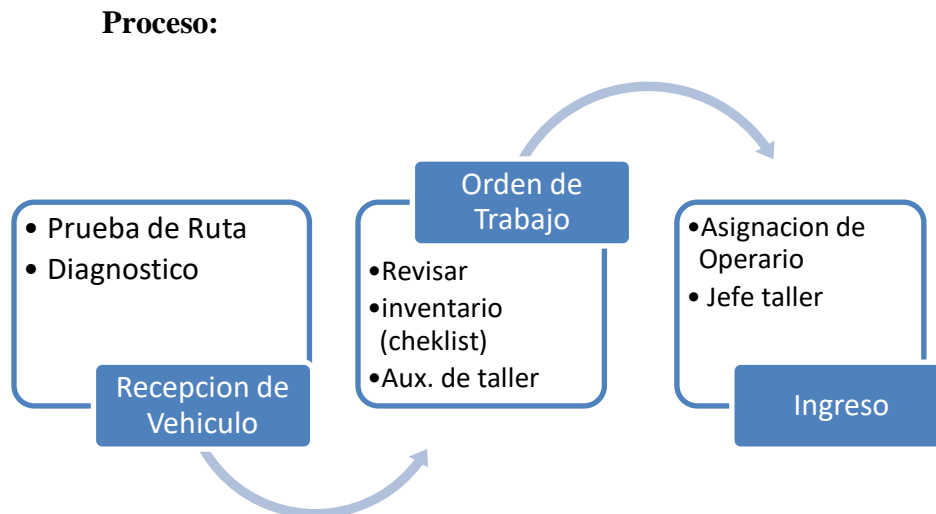


Figura 14. Descripción del proceso de ingreso del vehículo.

Autor: Autoría propia

Mantenimiento correctivo: en ello se corrige los defectos observados en el equipo, consiste en localizar defectos para corregirlos o repararlos; se aplican en caso de accidentes bien sea el motor o la culata, las partes más sensibles.

- Ejes de leva
- Válvulas
- Tambores hidráulico
- Balancines
- Guías y gorros de válvulas
- Muelles

Mantenimiento preventivo: es el destinado a la conservación de equipo o instalaciones mediante la realización de revisión y limpieza que garanticen su buen funcionamiento y fiabilidad.

- Cambio de aceite y filtro: 5.000 Km

- Cambio de transmisión automática cada 40.000 Km
- Cambio de correa de tiempo cada 60.000 Km
- Sistema de freno: cambio de disco, zapatas, pastillas, Kit mordaza y manguera cada 25.000 Km
- Cambio de líquido de frenos
- Aire acondicionado cada 20.000 Km

Elementos de protección: es indispensable el cuidado de los empleados resguardado su humanidad de cualquier accidente de trabajo o enfermedades profesionales, con el uso de estos elementos: casco, botas, overol, gafas, mascara de soldadura, tapones auditivos.

Espacios: es importante seleccionar las áreas que se desean utilizar dentro del proceso del mantenimiento de vehículo, las áreas más importantes son: las áreas de oficina, almacén, sala de espera, cabina de pintura.

Demarcación: los espacios de trabajos operativos deben estar debidamente demarcados por normas para evitar accidentes laborales que contribuyan al normal desarrollo de las funciones, así como la optimización del tiempo y el espacio.

Insumos: son todos aquellos equipos y herramientas necesarios para el uso y el desarrollo de las actividades.

Diseño de un sistema de GPS, que permita el control y monitoreo de los vehículos en tiempo real y con se puedan tomar medidas correctivas en caso de que se de incumplimiento del contrato en cuanto a los pagos, infracciones o incurra en hurto de este.

Aplicativo de identificación, se da utilidad al aplicativo para validación de documentos de identificación y licencia de conducción que evite la alteración, falsedad y suplantación de identidad.

Software, se toma conciencia de la importancia de tener un sistema para registrar los ingresos o recaudos del día a fin de entregarle soporte a los clientes y mantener el control de pérdidas y ganancias en los periodos de tiempo.

Incentivo se aplica la bonificación por recaudo del mes para que el trabajador se proponga metas realizables.

Parámetros de cobro:

- o Cumplir con lo acordado según las clausulas del contrato, en el caso en que deba ser terminado por incumplimiento del cliente.
- o Organizar tiempos de pagos diarios y semana anticipada.
- o Determinar medios de pago asequible al cliente como las consignaciones o transferencias.
- o Descuentos del 5% otorgados por pago adelantado

Funciones y responsabilidades de la cartera:

- o Recaudo de las cuotas diarias o semanales de acuerdo al contrato del cliente.
- o Notificación a los saldos de la deuda pendiente
- o Seguimiento y control de cada uno de los pagos pendientes
- o Recaudo de cuotas con descuento por pago oportuno.
- o Entrega de soportes de egreso o recibos de caja de los gastos que se generaron durante el día.
- o Entrega de reporte diario al gerente general de los pagos recaudados.
- o Recaudo de cartera de meses anteriores, esto con el fin de realizar un mejor seguimiento del presupuesto de ingresos.
- o Gestión de cobranza.

Conclusiones

El implementar mejoras a nivel organizacional, debe ser un proceso continuo y repetitivo, todo esto buscando obtener autoevaluaciones sirvan o permitan tener una visión de donde se encuentra la organización, como se encuentra y hasta donde se podría llegar dependiendo de lo anterior. Es entonces por esto que se diseñó un plan de mejoramiento a nivel de la organización, en el cual se buscó implementar métodos que sirvieran de apoyo y solución a distintas situaciones problemas presentadas.

Para cada área de la empresa en donde se presentaba algún problema, se buscó desarrollar un plan de mejoramiento organizacional, los cuales sirvan a la empresa a generar una mejora continua en sus distintas actividades, para que este actúe en base a las necesidades actuales de la organización. Se resalta que una vez definidas a cabo estas estrategias, los altos mandos y directivos, le dieron valor a la importancia de mejorar en las diferentes áreas de su empresa.

De esta manera, el desarrollo de la investigación pudo obtener conocimientos necesarios para el cumplimiento de las ideas propuestas desde el principio, generando así resultados que sirvan del guía para llevar a cabo una serie de acciones las cuales ayuden a corregir el rumbo de la empresa actualmente y de cara a futuro, permitiendo una sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Recomendaciones

El implementar un plan de mejoramiento industrial en una empresa legalmente constituida y organizacionalmente conformada y en funcionamiento debe involucrar a todos los procesos operativos y administrativos, así también como los recursos que hacen parte de estos.

Lo puntos de enfoque deben ser:

- o Reducción de costos
- o Optimización de los procesos y recursos
- o Control de la información
- o Aumentos de la rentabilidad
- o Mejorar relaciones con clientes y proveedores
- o Prepararse para futuros cambios de estrategias

Se debe tener una idea claro y transmitirla directamente al personal de la empresa, ya sean jefes o representantes de la empresa u operarios, toda persona que haga parte del personal debe estar involucrado para lograr la mejora deseada en la empresa.

Se aconseja a los lideres de la empresa a utilizar los canales de comunicación con los cuales cuenta para transmitir a los empleados la cultura organizacional. Esto puede servir de apoyo a la gerencia para elaborar y aplicar nuevas estrategias de liderazgo los cuales aumenten el entendimiento y comunicación entre diferentes departamentos y las labores sean llevadas a cabo de forma más amena y fluida.

Se recomienda realizar reuniones productivas, en donde el tiempo sea de mayor provecho logrando obtener así, una planificación de los distintos planes a llevar a cabo por parte de la compañía, todo esto utilizando los recursos dispuestos siguiendo los parámetros definidos permitiendo que los objetivos por los que fue convocado dichas reuniones sean cumplidos.

Llevar a cabo sistemas de información para la administración de los diferentes datos, organizados y preparados para que sirvan de apoyo para cubrir las necesidades que puedan surgir en las áreas de la organización, lo cual sirva también como ayuda para un mejor manejo de los recursos, todo esto buscando aumentar la efectividad en las diferentes actividades para el cliente.

Implementar las ideas plasmadas y sugeridas en la presente investigación y realizar una serie de seguimientos y controles acerca del correcto cumplimiento o midiendo la efectividad de estas.

Lista de referencias

- Rodriguez, Vladimir (2005) Formulación y evaluación de proyectos industriales USMP, Lima, Perú.
- Jaraba A., Perez J. (2012) Plan de mejoramiento para la empresa PROMACOM PAK LTDA. Con base en el modelo de modernización para gestión de organizaciones, Bogotá D.C.
- Ramos D. (2011) Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM, Santiago de Cali.
- Morales S., Puerta L. (2011) Plan de mejoramiento para incrementar la productividad y competitividad de la PYMES colombianas, Bogotá D.C.
- Cisneros B., Ruíz W. (2012) Propuesta de un modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PROTAL-ESPOL, basados en la integración de un sistema ISO/IEC 17025:2005 con un sistema ISO 9001:2008, Guayaquil.
- De la Ossa R. (2005) Análisis de la situación actual y propuestas de mejora en las diferentes actividades que generan valor en la empresa ERMO LTDA.
- Fúnez O., Morro B. (2017) Diseño de un plan de mejoramiento del servicio de reparación de motores 3516 en la superintendencia de reconstrucción en carbones del cerrejón basados en la metodología de Benchmarking, Barranquilla-Colombia.