

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:
“TOROGOZ RENTA DE AUTOS”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO POR:**

**JOSE LUIS RAMÍREZ MARTÍNEZ
JUAN DAVID MORAN TORRES
WENDY PATRICIA CRUZ GONZÁLEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. FRANCISCO ARMANDO ZEPEDA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

SRA. MARTA ELENA JUÁREZ SIBRIÁN

PRIMER VOCAL

LIC. ABNER CRUZ

SEGUNDO VOCAL

LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ

TERCER VOCAL

LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SRA. MARTA ELENA JUÁREZ SIBRIÁN, LIC. ABNER CRUZ, LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ Y LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: WENDY PATRICIA CRUZ GONZÁLEZ, JUAN DAVID MORAN TORRES Y JOSÉ LUIS RAMÍREZ MARTÍNEZ

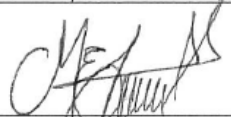
QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "TOROGOZ RENTA DE AUTOS"

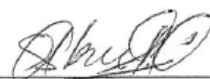
PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

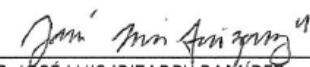
Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO APROBADO YA QUE SÍ CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: Wendy Patricia Cruz González aprobada con honores

SAN SALVADOR, VEINTISEIS DE AGOSTO DE DOS MIL DIECINUEVE.


SRA. MARTA ELENA JUÁREZ SIBRIÁN
PRESIDENTE DEL JURADO


LIC. ABNER CRUZ
PRIMER VOCAL


LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ
SEGUNDO VOCAL


LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN
TERCER VOCAL

DEDICATORIA

Dios Padre, por ser mi creador, Dios hijo por escuchar las peticiones de mi corazón y darme fuerzas para finalizar este proceso y Dios Espíritu Santo, por darme aliento y trasladar mis oraciones.

Por tanto, os digo, que todo lo que pidiereis orando, creed que lo recibiréis, y os vendrá. Marcos 11:24.

A mis padres, por enseñarme mediante su ejemplo de superación y dedicación, a dar lo mejor de mí en cada momento y situación que se presente.

Wendy Patricia Cruz González.

Índice

Resumen Ejecutivo.....	i
I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito.....	1
1.1 Información Básica de la Empresa.....	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	2
1.2.1 Dirección Estratégica	2
1.2.2 Dirección y Liderazgo.....	9
1.2.3 Análisis del Entorno.....	12
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	14
1.2.5 Producción y operaciones	21
1.2.6 Gestión Ambiental	23
1.2.7 Estructura Organizacional	24
1.2.8 Finanzas.....	26
1.2.9 Recursos Humanos	31
1.2.10 Gestión de Información	35
1.2.11 Gestión de Calidad.....	37
1.2.12 Innovación Tecnológica.....	39
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.....	41
1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	48

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.....	50
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	50
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar:	56
2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....	58
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave.....	116
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito	127
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito.....	141
3.1 Acción clave de éxito. Implementación de sistema de gestión por procesos	141
Conclusiones del Equipo Consultor.....	147
Referencias.....	155
Anexos.....	158

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Torogoz renta de autos, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación Directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Tabla # 1, Áreas prioritarias a intervenir

Área	Sub área
Gestión Ambiental	Riesgo y salud ocupacional
Innovación tecnológica	Cultura de innovación
Recursos humanos	Política de personal
Mercadeo y Ventas	Gestión de ventas
Mercadeo y Ventas	Comunicaciones
Gestión de la calidad	Aseguramiento de la calidad
Estructura Organizacional	División del trabajo

Fuente: Elaboración equipo consultor.

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir, estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en:

“Desarrollo e implementación de un sistema de gestión por procesos, considerando el macroproceso y procesos clave, con enfoque de calidad”

la empresa se verá beneficiada en lo siguiente:

- Eficiencia en los procesos.
- Estandariza los procesos.
- Optimiza la comunicación.
- Define roles y responsabilidades.

Con esta acción clave de éxito, se tiene un impacto relevante, en la gestión empresarial, ya que se brinda una herramienta estratégica, mediante el mapeo y caracterización de procesos, que permitirá tener un claro panorama de las actividades a desarrollar por el personal, en la búsqueda de mejorar la atención al cliente.

Es así como en un plazo de tres meses, se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

Orientar los planes de corto y largo plazo de los accionistas, formalizándola para compartirla con el personal de tal manera que se conecta a la administración con el recurso humano para alcanzar las metas empresariales.

Representar gráficamente la relación jerárquica entre puestos de trabajo, definiendo una línea de mando, áreas de trabajo y dependencias, esto para contribuir a la designación de responsabilidades.

Realización de un compromiso por medio escrito hacia la mejora continua y el cambio, con enfoque de calidad y procesos.

Mediante la formalización de los procesos y procedimientos que respaldan las actividades de la empresa, en la actividad de renta de vehículos, facilitando al usuario el pleno conocimiento de cómo realizar una actividad ya sea estratégica, por medio de la alta gerencia, misional, de apoyo o de control por medio del personal administrativo y operativo, creando un clima organizacional de ayuda mutua, reduciendo tiempos muertos y fomentando la calidad, siendo el principal interés el cliente.

Crear un ambiente de control, mediante la implementación de formularios que procuren la mejora continua y resguarden al cliente, al empleado y a la empresa, fomentando un ambiente de confianza y transparencia, trabajando con la gestión documental, del cambio, de calidad y de procesos, esto reduce pérdidas económicas e incrementa las ventas por medio de la fidelización de los clientes, quienes a su vez recomiendan a nuevos clientes.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO Tabla # 2		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre contacto de la empresa	Marta Elena Juárez Sibrián
2	Cargo	Sub Gerente
3	Razón Social de la empresa	Torogoz renta de autos
4	Matrícula de comercio	2010069574
5	Giro empresa	Renta de vehículos y alojamiento de turistas
6	Sector	Servicios
7	N° Empleados Jefes	2
8	N° Empleados administrativos	3
9	N° Empleados operarios	25
10	N° Operarios permanentes	23
11	N° Operarios temporales	2
12	Dirección	Km 40, Autopista a Comalapa, Lot. Santa Cristina
13	Ciudad / País	La Paz / El Salvador
14	Teléfonos	2323-6210 7697-7173
15	Fax	No aplica
16	E-mail	info@torogozrentacar.com
17	Mes / Año Fundación Empresa	Octubre de 2010
18	Número de Productos	6
19	Principal Producto / Servicio 1	Renta de autos
20	Principal Producto / Servicio 2	Alojamiento de turistas
21	Principal Producto / Servicio 3	Créditos prendarios
22	Ventas netas totales último año	\$ 175,277.00
23	Ventas netas totales penúltimo año	\$ 130,787.00
24	Ventas netas totales antepenúltimo año	No aplica
25	Exportación directa (SI/NO)	No aplica
26	Exportación distribuidores (SI/NO)	No aplica
27	Exportaciones totales último año	No aplica
28	Exportaciones totales penúltimo año	No aplica
29	Exportaciones totales antepenúltimo año	No aplica
30	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	Sí
31	¿Cuáles?	CEDEMYPE y Universidades.

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las subáreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

Las actividades de la empresa consisten en brindar múltiples servicios no clasificados previamente, por medio de la Sociedad ARG INVERSIONES, S.A. DE C.V., siendo estas, los siguientes:

Tabla # 3. Actividades desarrolladas por la empresa

Establecimiento	Actividad
Torogoz Renta de autos	Arrendamiento de vehículos, transporte a turistas.
Hotel Rancho Argueta	Alojamiento de turistas, restaurante. Venta de agua de pozo.
Credi Prenda	Créditos prendarios

Fuente: Información obtenida del empresario.

La contribución principal de la empresa a sus clientes radica en el pliego tarifario ofrecido, el trato amable por parte del personal, las condiciones de seguridad y lo destacado de las instalaciones.

La cobertura geográfica que tiene la empresa en perspectiva es amplia, debido a que se reciben clientes de diferentes partes del mundo, inclusive de los de los continentes europeo y asiático, teniendo reservado por medio de plataformas cibernéticas los meses de enero y febrero del presente año.

Para los gerentes y los dueños, los valores importantes son: la honestidad y sinceridad, destacándose el recurso humano con que cuenta la organización para tomar las medidas de precaución necesarios en el cuidado de los objetos que pertenecen a los clientes y que pueden ser olvidados.

La misión de la empresa es definida por la gerencia, principalmente como prestar un servicio de calidad; dentro de las instalaciones se cuenta con la misión de ARG Inversiones, S.A. de C.V., que es la Sociedad propietaria de Torogoz renta de autos, definiéndola como *"Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores brindando un servicio calificado con los mejores estándares de calidad"*, siendo compartida para todas las actividades empresariales que desarrollan.

La forma de transmitir la misión a los trabajadores de la empresa es por medio de la realización de reuniones periódicas, que se llevan a cabo en secuencia de dos por mes, en dichas reuniones se desarrolla el programa de incentivos para estimular al trabajador y que realice un mejor desempeño laboral y a la vez para inculcar los valores empresariales.

La gerencia considera difícil que la misión sea compartida por los trabajadores en su totalidad, debido a la alta rotación del recurso, aunque han logrado la estabilidad del personal hasta hace un año.

Las acciones que se están realizando para alcanzar la visión de la organización son enfocadas en dos ámbitos el de renta de autos, en la búsqueda de un espacio diseñado especialmente para la actividad, y en la relacionada al alojamiento de turistas llevando a cabo la construcción de una piscina, adicionalmente se cuenta con un proyecto de expansión por medio de la construcción de un hostel en zonas aledañas a las instalaciones actuales.

Las ventajas que diferencian a la organización en el mercado son:

- La ubicación estratégica
- La accesibilidad en el trámite al rentar un automóvil
- La flexibilidad de precios

- El servicio agregado de brindar transporte hacia el hotel y aeropuerto a los clientes.

La empresa espera ser reconocida dentro de tres años por ser un lugar que ofrezca precios competitivos y proyecte una imagen agradable al cliente. Por su parte la administración, está enfocada en el nivel de crecimiento que se pueda lograr, solidez empresarial, ordenamiento administrativo y por último en la expansión; dejando de lado los procedimientos manuales y empíricos con que cuentan.

De lo antiguo la gerencia quisiera que permanezca, el estilo rústico con que cuentan las instalaciones donde se desarrollan las actividades de servicios como son la renta de autos y el alojamiento de turistas, ya que se considera un factor relevante en el incremento de la demanda y la fidelización de los clientes.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

La empresa fue fundada en el año 2010 por los Señores Eusébio Argueta y Marta Elena Juárez Sibrián, siendo una empresa familiar, ya que son esposos; motivándose en la ubicación estratégica y con objetivo de contribuir con la supervivencia familiar de los propietarios.

Las principales etapas en la historia de la empresa inician como informales empezando con un “chalet” contiguo a la calle, enfrentando problemas con la municipalidad, debido a esto se generó la necesidad de instalarse en un lugar permanente, por lo que se procedió a adquirir un terreno en una zona cercana, donde iniciaron operaciones comerciales mediante la venta de comida y bebidas, posteriormente realizaron un préstamo hipotecario para construir en el terreno, conjuntamente tomaron la decisión de adquirir el primer vehículo y rentarlo, debido al afluente de turistas en la zona, de esa manera se fue creciendo en flota de autos y se decidió contar con un establecimiento para la renta de autos denominado "Airport Renta de autos", el cual hace dos años se modificó a "Torogoz Renta de autos".

La sociedad existe debido a la necesidad de formalización de las actividades de servicios, mediante la constitución de ARG Inversiones, sociedad anónima de capital variable, conforme a las regulaciones legales del país.

Los problemas principales, que ha enfrentado la empresa en su historia son: a nivel administrativo, por la falta de organización, ya que se cuenta con una variedad de rubros bajo la misma personería jurídica, teniendo deficiencias en la documentación interna, el manejo de personal,

la definición de una estructura organizativa, permisos municipales, entre otros.

Se considera que el Centro de desarrollo de la micro y pequeña empresa (CEDEMYPE) es la única organización que ha tenido influencia sobre Torogoz renta de autos, ellos han sido su único apoyo, contribuyendo en el establecimiento de metas mensuales para generar ingresos; por otra parte, la familia no tiene ninguna influencia en el desarrollo de la empresa.

Actualmente se encuentran en fase de ampliación, mediante la adquisición de vehículos de agencia para aumentar la flota y la construcción de 8 habitaciones y piscina dentro de las instalaciones del hotel.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos dentro de la empresa son definidos por los accionistas, están enmarcados para el desarrollo y la mejora continua.

Los objetivos de corto plazo fijados están encaminados a un proyecto adicional mediante la creación de un nuevo lugar para alojar turistas, desarrollando un hostel con un toque rustico al usar contenedores

acondicionados, lo que permitirá dar una oferta atractiva a los clientes a precios más accesibles; siendo otro de los objetivos el de incrementar la flota de vehículos de agencia.

Los objetivos de la organización han sido fijados por escrito, con el apoyo y colaboración de los estudiantes de la Universidad Tecnológica de El Salvador "UTEC", tocando puntos relevantes con enfoque general a las operaciones de la empresa como es la misión, visión, estructura, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de ARG Inversiones, dicha información se encuentra archivada fuera de las oficinas de la empresa y se utiliza solo como medio de consulta.

Los planes de acción prioritarios para el cumplimiento de los objetivos están involucrados en realizar la organización administrativa y trabajar en la reingeniería de puestos y procesos.

Los principales problemas para el cumplimiento de los objetivos que se han detectado son: la falta de involucramiento del personal y deficiencias en el desempeño de sus labores.

La administración cuenta con un presupuesto para inversiones desde sus inicios, el cual es asignado por la gerencia.

Las funciones y actividades son priorizadas con base a los resultados que se obtienen, esto a medida que un proyecto requiere mayor atención o recursos, dándole prioridad al proyecto que es más rentable.

La empresa ha cambiado con relación a los grandes objetivos, logrando ampliar la oferta en el rubro hotelero, por medio de la fijación de sus objetivos y la flota de vehículos.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

El tipo de decisiones que los accionistas toman son de carácter financiero, inclusive participan de manera directa en las decisiones de tipo operativo, mediante la coordinación del personal; se cuenta con 3 encargados, quienes recientemente han sido designados, están en proceso de capacitación y adecuamiento, para que a corto plazo puedan tomar decisiones, y que se consulte a la gerencia solo en situaciones de gran importancia.

Las directrices de la gerencia consisten en realizar un reporte diario por trabajador, en el cual se comunican las actividades realizadas el día anterior, esta bitácora es enviada directamente a los dueños.

La autoridad es designada mediante la intuición de los gerentes, se considera a los trabajadores en un tiempo de prueba donde se van asignando responsabilidades incrementalmente, para evaluar si tienen la capacidad de asumir nuevos retos.

Las jefaturas se encuentran ocupadas por el personal recientemente contratado y otros que han sido ascendidos, se encuentran en proceso de reingeniería de puestos; esto debido a malas experiencias pasadas con respecto a la contratación de profesionales para dichos cargos que no lograron cumplir con las expectativas de la gerencia.

La evaluación del rendimiento del trabajo se realiza por medio del control de actividades mediante formularios, con el propósito de evaluar al personal, entre los documentos utilizados se encuentran ordenes de trabajo, con el afán que el personal cumpla con sus funciones.

El personal que se encuentra designado en las jefaturas no pertenece al grupo familiar de los propietarios.

1.2.2.2 Autonomía:

La empresa no tiene intervención alguna de personas o instituciones en las decisiones gerenciales, han trabajado con la banca, de

la cual se reciben fondos únicamente, así mismo se cuenta con apoyo de otras instituciones, más no tienen injerencia en las actividades de la empresa; se está en la disponibilidad de recibir orientación profesional externa, quedando sujeta a evaluación.

Los encargados tienen la potestad de tomar decisiones operativas hasta cierto límite, según la confianza designada por los propietarios, tomando en consideración el desempeño realizado en trabajos previos, si han hecho uso de la lógica para resolver situaciones, dependiendo directamente de los accionistas.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

Debido a que no se cuenta con instrumentos de gestión, para la toma de decisiones, se hacen estimaciones sin precisión, evaluando los posibles resultados, de igual manera se hace con las inversiones, ya que no se realizan estudios económicos para decidir el desarrollo de los proyectos, debido a que se llevan a cabo mediante la experiencia de los accionistas, por ejemplo al dar inicio con el proyecto del hotel, dividieron las instalaciones en dos una para hotel y la otra para motel, el motel presentó mayor movimiento de clientes, pero el trabajo a realizar era más

pesado, es por ello que para proveer de un mejor ambiente optaron por terminar de desarrollar el hotel.

El mecanismo de informar a la gerencia de los resultados obtenidos y de los costos ocasionados por la empresa, se da desde el sistema informático, proveyendo de casi el 100% de información acerca de los mismos.

El tipo de información que maneja la administración, es considerada información preliminar, ya que se obtienen cifras sobre las ventas realizadas a diario, semanalmente y mensual por parte del personal encargado, esto alimenta la toma de decisiones posteriores; por ejemplo, cada día se manejan cifras de cuantos vehículos y cuantas habitaciones han sido colocadas, esto permite tener un promedio mensual en mente, por lo que no se recurre al sistema o al área contable para la obtención de información.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

Se cuenta con poco conocimiento acerca de los beneficios que ofrece el estado, entre ellos están los créditos estatales de los cuales no

hacen uso, aunque si reciben ayuda por parte del Centro de desarrollo de la Micro y Pequeña empresa (CEDEMYPE), obteniendo como resultado el uso de las herramientas de gestión empresarial.

En cuanto a las regulaciones que influyen en el desarrollo de la organización, están relacionadas con los pagos de tributos, considerando que con el cambio de gobierno estas benefician más a la empresa.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

La empresa se clasifica en el sector turístico, el cual ha crecido considerablemente en los últimos años, también están agremiados a la Cámara Salvadoreña de Turismo (CASALTUR) que les representa en el Ministerio de Turismo para darles publicidad. Es por ello que la información que se recolecta de los medios de comunicación acerca del sector se considera beneficiosa ya que les permite proyectarse para evaluar la capacidad instalada que se posee y así mejorar sus ventas con respecto a la demanda. Es de mencionar que uno de los principales aspectos que impactan económicamente al sector empresarial es la inseguridad ya que va en incremento.

1.2.3.3 Alianzas:

Existe la posibilidad de desarrollar un nuevo negocio, para lo cual ya se realizó la compra del terreno, han tratado la manera de concretar alianzas estratégicas y buscar formar sociedades con otros empresarios, pero no se han llevado a cabo, debido a que los demás solo buscan el beneficio propio y no el de la sociedad; generándoles desconfianza, sin embargo, los propietarios consideran que las alianzas estratégicas son beneficiosas para impulsar el crecimiento y el mejoramiento empresarial.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

La empresa cuenta con un área de Pre-Venta, quienes se encargan de la atención de los clientes, la realización de ventas por llamadas telefónicas, además de las ventas que realizan a las personas que los visitan; en la parte de Post Venta en algunas ocasiones si proporcionan dicho servicio, pero eso depende de la demanda de un mismo automotor, en ese momento se da seguimiento a los clientes para poder satisfacer las necesidades de ambos.

El proceso de captación de los clientes se da por recomendaciones que los mismos clientes realizan a sus conocidos y amigos ya que no existe plan de publicidad dentro de la empresa.

La clasificación de sus clientes es:

- Salvadoreños radicados en el exterior, conocidos por viajeros.
- Turistas, que son los que visitan el país o que van de paso y necesitan hospedarse porque los dejo el avión o tienen escala.
- Y en poca media los nacionales.

La relación que existen entre los clientes y la empresa es por medio de la prestación de un servicio, así como también existe un compromiso de hacerle sentir importante, ya que ese cliente es el que da referencia de la empresa a otras personas.

La mayoría de los clientes con que se cuenta son leales y esto se debe al nivel de satisfacción con los servicios prestados.

Se posee una base de datos de los clientes de forma manual, además se cuenta con un sistema informático, del cual solo se ocupan

algunos módulos, como el de elaboración de contratos, dejando de lado el de reservas por no adecuarse a las necesidades de la renta de autos.

La forma de administrar los datos es por medio de un sistema que maneja los mensajes para notificar que el cliente debe entregar el carro, lastimosamente no se utiliza ya que para entregar con prontitud el vehículo, no realizan el ingreso al sistema.

Los atributos que valoran los clientes son: hacerlos sentir como en casa, en la medida que el cliente necesita algo se le trata de complacer.

Lo que disgusta a los clientes de sus servicios, es cuando se da un cambio de vehículo, ya sea porque está en taller o porque el cliente que debió entregarlo no lo ha hecho.

Al momento de afrontar una queja el encargado ofrece dar algo mejor de lo solicitado, pero esto solo se da de manera verbal ya que no cuenta con un buzón de sugerencias o algún proceso por escrito.

La responsable de la atención post-venta es la recepcionista, la cual muchas veces no da el seguimiento necesario a los clientes, ya que desempeña una gran cantidad de funciones y carece de tiempo.

La forma en que responde económicamente la empresa ante una insatisfacción del cliente es por medio de la extensión de un vale para que

en la próxima visita pueda descontárselo ya que devolución de dinero no está permitido, de igual manera se procede al momento que un cliente regresa el vehículo antes de la fecha prevista.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

Los criterios de segmentación de clientes son: clasificarlos en turistas a los clientes que van de paso, así como otros que se quedan por las escalas o por problemas en vuelos y los viajeros, que son quienes hacen encomiendas, siendo residentes en Estados Unidos y vienen al país por negocios.

Las características de los principales clientes son aquellos salvadoreños residentes en Estados Unidos que se dedican a las encomiendas y por lo tanto necesita un lugar con precio razonable y confortable, los cuales a su vez aprovechan rentar un vehículo.

El pensamiento de los clientes, con respecto de los servicios brindados es que se encuentran a gusto con la cercanía que existe entre el negocio y el aeropuerto internacional, así como los precios y la atención que se le brinda a los clientes.

Los atributos de los servicios más valorados por los clientes son la ubicación estratégica, los precios competitivos y la atención al cliente.

La base de datos de los clientes está construida con los datos principales del cliente como son:

- Nombre
- Fecha de entrada y salida,
- Lugar de origen
- Numero de contacto,
- Pasaporte etc.,

No existe regularidad en el ingreso de estos datos al sistema de control, principalmente por el tiempo asignado a la operación.

No se cuenta con una cifra exacta de la participación de los principales clientes en las ventas de la empresa, pero se conoce que lo representan los viajeros.

Las acciones que se realizan para mejorar la identidad de Torogoz, son: inculcar la buena atención que se le debe dar a los clientes, ya que el personal es la imagen de la empresa y al recibir críticas se ven reflejadas en la organización.

1.2.4.3 Precio:

Los factores para fijar el pliego tarifario de alquiler de vehículos consideran los siguientes aspectos:

- La cercanía al aeropuerto respecto a la competencia
- La atención al cliente
- El tipo de vehículo y sus características.

La variación de los precios en el mercado es fluctuante, esto debido a la oferta informal (vehículos piratas) y a las empresas de mayor tamaño por ejemplo “Álamo”

Los principales costos en los que incurre la empresa son: repuestos, personal y mantenimiento de vehículos, diferenciándose porque tienen respaldo legal, cuando la competencia muchas veces tiene precios altos o no están formalizados.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

Se considera de gran importancia a la fuerza de ventas, ya que son quienes tienen el trato con el cliente; iniciando en la recepción ya que en ese lugar es donde circulan todas las actividades de alquiler de vehículos.

Los responsables de la gestión de ventas son el personal contratado para esa área, quienes disponen de una tabla de precios por vehículo y las características de cada auto en exhibición, son ellos quienes deben ingresar al sistema la información después de realizada la venta, sin contar con un pago de comisiones por volumen de venta.

El control de ventas es realizado por la gerencia, quienes hacen estimaciones según la experiencia y toman como parámetros el número de carros rentados por el precio diario.

No se dispone de un programa de entrenamiento constante solo se da cuando ingresa un nuevo empleado después de eso se le va forjando en el día a día.

1.2.4.6 Comunicaciones:

La empresa no cuenta con políticas de promoción, para atraer clientes potenciales, ya que los clientes fidelizados buscan los servicios y estos a su vez los recomiendan con otros, manejando una posibilidad del 80-90% de que el cliente lo contrate al momento que los contacta.

1.2.4.7 Distribución:

Los canales de distribución con que se cuenta, principalmente son a través de buscadores en Internet como Expedia, Booking, Tripadvisor, los cuales se enfocan en el hotel y de manera indirecta pueden beneficiar a la renta de autos, con los clientes que son turistas.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

El conocimiento de la administración de Torogoz renta de autos, sobre la oferta de los proveedores permite que puedan seleccionarlos por los criterios de precio y forma de entrega; el proceso de selección de los mismos consiste en la verificación de tres propuestas y el que mejores condiciones ofrece es el elegido, condicionados a que el que incumple es sustituido.

No se cuenta con una planificación de compras de corto, mediano y largo plazo, ya que la adquisición de bienes y contratación de servicios se da por las necesidades que se presentan en el momento.

Los proveedores son en promedio veinticinco, ubicados en zonas aledañas y en la zona metropolitana de San Salvador, con los cuales se han mantenido tratos comerciales por un tiempo prolongado, siendo los principales los de repuestos, llantas y taller, con quienes se trabaja bajo las condiciones de contado y en algunos casos de 50% al inicio y 50% contra entrega.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

Los tipos de inventarios que se manejan son:

- De llaves de los vehículos
- Tarjetas de circulación
- Vehículos en exhibición
- Repuestos e insumos para el mantenimiento

Se tienen como responsables de la recepción de dichos inventarios al encargado administrativo y al mecánico; por lo que se consideran deficientes al no contar con un sistema de control de inventarios adecuado a sus necesidades, dicho sistema tendría que llevar un registro ordenado de las existencias y contar con fechas de entradas y salidas de vehículos,

a su vez manejar la cantidad de repuestos disponibles para el mantenimiento de los vehículos

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Riesgo y Salud Ocupacional:

Torogoz Renta de autos, cuenta con un manejo razonable de la tasa de accidentes dentro de las instalaciones, las incidencias de ese tipo han sido mínimas y causadas por imprudencias de los mismos empleados; debido a la falta de regulaciones internas de la empresa para controlar el comportamiento en el lugar de trabajo.

En lo relacionado al sistema de seguridad para prevención de riesgos, se está limitado, al no contar con una unidad de primeros auxilios y no poseer un sistema de evacuación en caso de emergencia, con su respectiva señalización del centro de trabajo, cumpliendo únicamente con tener extintores dentro de sus instalaciones y un botiquín para emergencias.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

Dentro de la organización el trabajo se encuentra dividido entre los dos rubros que están ubicados en las mismas instalaciones, siendo estos el de alojamiento de turistas y el de renta de autos, por lo que el personal realiza actividades de ambos rubros.

Las tareas y responsabilidades se encuentran definidas, dividiéndolas entre principales y secundarias, considerándose las primeras como el proceso de control de calidad de los vehículos y del servicio al cliente y las segundas el dar soporte a otros compañeros de trabajo.

La estructura organizativa se compone de:

- Gerente General
- Sub Gerente
- Encargados
- Personal Operativo

A su vez el personal operativo se subdivide en:

- Atención al cliente

- Cajero
- Encargado de taller

Los procedimientos de Torogoz renta de autos en lo que respecta a la formalización de funciones, son regulados mediante reuniones a las que asiste todo el personal y la gerencia, utilizando técnicas como la lluvia de ideas y aprobándolas por unanimidad, sin dejar de considerar que la administración da la autorización final, posteriormente se dejan por escrito, como requisito para continuar con el proceso de organización que están llevando a cabo.

Las decisiones estratégicas y operativas en su mayoría son tomadas por la gerencia, las delegadas al personal son mínimas, siendo estas para el traslado de los vehículos a mantenimiento.

El gerente general y la sub gerente, son los encargados de definir responsabilidades al personal bajo su cargo, tomando en consideración el grado de compromiso y entrega que el personal muestra en el desempeño de sus funciones.

Actualmente se encuentran en fase de reingeniería y organización, es por ello que se está trabajando en la definición de los departamentos y distribución de las responsabilidades en administrativas, operativas y documentales, para un mejor control.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

Las decisiones de carácter estratégico son tomadas por la administración, ya que cuentan con la experiencia necesaria en el ámbito de las inversiones y procesos de trabajo, abarcando a su vez gran parte de las decisiones operativas y solo en momentos de emergencia el personal encargado, está autorizado para llevar a cabo planes de contingencia.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

Los tipos de registros legales que posee la sociedad y que están actualizados son:

- Instituto del Seguro Social Salvadoreño (ISSS)
- Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP),
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Declaraciones de renta
- Informes a la Fiscalía General de la República
- Declaraciones juradas de las municipalidades
- Licencias de funcionamiento

Los pagos de tributos son distribuidos según la actividad del negocio, ya que se cuenta con las actividades de alojamiento de turistas, créditos prendarios y la renta de autos; la organización de estos inicia en el hotel y luego se informa al responsable de la renta de autos.

Dentro del pago de tributos se ha presentado el atraso esporádicamente, originándose en inconvenientes con los empleados administrativos, ya que al retirarse un empleado y dar ingreso a otro, esa responsabilidad queda a la deriva por un tiempo, en lo que se realiza la fase de involucramiento.

La planificación tributaria para efectuar los pagos respectivos, no está diseñada conforme a las necesidades de la empresa, se realizan en tiempo, aunque no se considera satisfactoria por la administración; así mismo el impacto de las reformas tributarias no es analizado oportunamente.

El encargado de llevar el control tributario es el contador, contando con un archivo fiscal para el control de las declaraciones tributarias.

La información relacionada a la Ley contra el lavado de dinero y activos, es recibida por medio de noticias e instituciones gubernamentales, que exponen los requisitos a cumplir por los sujetos obligados, con esta información la administración considera que están dando cumplimiento a

dichos requerimientos, ya que cuentan con un encargado de cumplimiento nombrado ante la Unidad de Información Financiera de la Fiscalía General de la República, quien cumple con el envío de la información mensual y semestral.

1.2.8.2 Registros Contables:

La organización cuenta con libros foliados para el control del Impuesto al valor agregado y libros contables, no encontrándose de acuerdo con la normativa contable vigente que es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas entidades (NIIF PYMES); de los impuestos se genera una provisión contable mensual para la recuperación.

La empresa no cuenta con un departamento de contabilidad y finanzas, pero se tiene a un encargado de llevar los registros contables que es el contador, quien cuenta con el perfil de licenciado en administración de empresa con experiencia en el área contable, quien recibe el apoyo del auditor externo.

La información requerida por la administración se puede obtener de manera inmediata, aunque estos sean requerimientos de importancia, debido a la capacidad de respuesta por medio del sistema informático.

Se cuenta con el control de cuentas por cobrar y pagar, considerándose deficiente por parte de la administración, al no tener un encargado de verificar la antigüedad de saldos.

El capital de trabajo que maneja la empresa es obtenido por medio de préstamos de entidades financieras, ya que se posee una excelente calificación crediticia, lo que permite que el otorgamiento de los créditos sea en el corto plazo; la administración decide financiarse con recursos ajenos debido a que considera que invertir el capital propio ocasiona pérdidas.

No se cuenta con una proyección de egresos; con relación a los ingresos estos son estimados según la información que proveen los trabajadores de las ventas del día anterior.

1.2.8.3 Análisis de costos:

La estructura de costos de servicios se integra por:

- Mantenimiento correctivo,
- Mantenimiento preventivo,
- Repuestos,
- Personal,

Dichas transacciones son costeadas en la fecha de adquisición, mediante la codificación del sistema contable con que cuentan.

Los registros de análisis de costos son realizados por medio del sistema SICOPYM, lo que permite evaluar rentabilidades y suprime la necesidad de contactar al contador.

1.2.8.4 Administración Financiera:

Las tareas de asignación presupuestaria no se están llevando a cabo debido a la falta de personal en el área de contabilidad y finanzas.

Los aspectos considerados para la toma de decisiones en la adquisición de equipo, depende del nivel de la exigencia del cliente y el nivel de rotación, por ejemplo si los sedanes son los más requeridos por los clientes, la adquisición irá destinada a ese tipo de vehículos; otro aspecto es el lugar de compra generalmente se realiza por medio de subastas y actualmente se está incursionando en la adquisición de

vehículos de agencia; el tipo de financiamiento que se utiliza para dichas compras son los créditos rotativos.

El análisis financiero para la toma de decisiones no se realiza de forma exhaustiva, sino más bien de forma empírica.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

Los requisitos necesarios que se consideran para tener un personal calificados son:

- Licencia de conducir
- Bilingüe (inglés-español),
- Brindar buena atención a los clientes.

Se dispone del personal necesario para desempeñar las funciones requeridas ya que cada uno cuenta con fortalezas y debilidades, las cuales ayudan a determinar el nivel de los trabajadores.

Al momento de asignar una tarea determinada los aspectos a considerados son:

- Las habilidades que poseen
- Lógica
- Sentido común

El personal que no logra dar adecuado cumplimiento a sus actividades en el puesto de trabajo, es trasladado a un área distinta con el fin de lograr un mejor desempeño.

1.2.9.2 Política de Personal:

La mayoría del personal que se recluta es por recomendaciones, siempre y cuando cumplan con los requisitos al momento de la inducción; al empleado se le brinda una pequeña asesoría luego se entregan los manuales y procedimientos de su área; cuando la selección es interna se evalúan sus fortalezas y el que tiene más tiempo y posee lógica y sentido común es seleccionado, de lo contrario tiene que pasar por todas las áreas para conocer en cual funciona mejor.

La organización cuenta con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (Insaforp), pero desde hace un año que se retiró la persona que coordinaba las capacitaciones para el personal desde entonces no se han llevado a cabo.

La planificación estratégica y días de descanso del personal es realizada por los dueños, los encargados aportan sugerencia a través de lluvias de ideas, pero es la administración la que toman las decisiones.

Los trabajadores que se necesitan contratar en los próximos seis meses son: un ayudante de mecánica y una persona para el área de recepción.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:

El sistema de remuneraciones e incentivos es conocido por todo el personal, los incentivos se dan cuando realizan un trabajo bien hecho y de buena forma dándoles días u horas de descanso, pero cuando se hace un mal trabajo se sanciona, para ello se levanta un acta donde se describe que fue lo que hizo o simplemente se le llama la atención, todo depende de que tan grave fue lo que hizo así se le quitan los incentivos o puede llegar hasta que lo retiren de su puesto.

Por el momento la forma de medir la motivación del personal es visual ya que no existe una herramienta para realizarlo.

El personal no está de acuerdo con la relación que existe entre tarea, rendimiento y remuneración debido a que consideran muy bajo el sueldo que se paga con respecto a lo que se hace.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

El personal no conoce literalmente la misión, ya que la que poseen es la de ARG inversiones, S.A. de C.V. y no una por cada división de negocios; aun así, la han asimilado de alguna manera, además los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, aunque no están conforme con lo que se gana.

Como parte de los incentivos con que cuenta la empresa está la realización de una fiesta anual a los empleados.

Los trabajadores se encuentran en la institución por la oportunidad que se les brindo al ser su primer trabajo y no tener conocimiento del área, adicionalmente la ventaja social y cultural que tienen es que conocen a personas que vienen de fuera, que le pueden comentar de las experiencias vividas en otros lugares, por lo que se motiva al personal para que haga bien su trabajo, aunque las necesidades económicas, sociales y personales de los integrantes no se satisfacen.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información:

El tipo de información interna que se maneja en la empresa es múltiple, según las necesidades, por ejemplo:

- Los manuales de procesos,
- Responsabilidades,
- Cuadro de disponibilidad de vehículos
- Lista de chequeo del vehículo
- Reportes de ingresos
- Reportes de personal

La información externa que se busca se utiliza para comparar precios de la competencia y esta muchas veces es obtenida en internet, siendo manejada por cada una de las personas encargadas según sus funciones.

Los gerentes reciben reportes diarios de todo el personal sobre el desarrollo de funciones del día anterior; los trabajadores están en la obligación de reportar todo lo ocurrido en cada turno de trabajo; con la información obtenida se analizan las ventas y el cumplimiento de las actividades por turnos de trabajo, dicha información es muy importante es

por ello por lo que los encargados son los responsables de procesar la información y los dueños de tomar las decisiones.

Los mecanismos utilizados para el manejo de la información son a través de la aplicación móvil “WhatsApp” por medios de audios, por reportes escritos y si no envían los reportes la persona es sancionada.

Al público se le informa acerca de la empresa sobre las instalaciones y los requisitos para la renta de los vehículos.

1.2.10.2 Comunicación:

La comunicación fluye en sentido horizontal y vertical dentro de la empresa, cada empleado es responsable de sus actividades y puede proveer a otro de la información siempre y cuando esté relacionada al cumplimiento de sus funciones, permitiendo que sea más fácil a la hora de solicitarla; dicha información se trasmite por medio de memorándum los cuales son firmados y luego una copia es pegada para conocimiento de los trabajadores en general.

Dentro de la organización no se han detectado bloqueos de información, se brinda siempre y cuando sea requerida con fin laboral.

La comunicación de la gerencia acerca del logro de objetivos propuestos se da por medio de notificaciones que pueden ser a través de reuniones donde también se dan a conocer los nuevos objetivos por cumplir, dichos objetivos son fijados por puesto de trabajo, no conocen los objetivos de la empresa en general.

Los resultados de ventas, operación y finanzas, se dan a conocer a fin de año; no se comunican cifras exactas, solamente si se dio cumplimiento con las proyecciones. Las reuniones no son planificadas, simplemente se dan en el momento con los encargados y la gerencia, no existen tablas ni minutas de reuniones, por la falta de tiempo.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

No se cuenta con política de calidad, así mismo, la persona encargada lleva laborando poco tiempo, es por ello que actualmente los criterios más importantes de control de calidad se registran a través de una lista de chequeo en la cual realizan la revisión de:

- Funcionamiento del aire acondicionado
- Niveles de aceite, agua

- Estado de llantas
- Golpes, rayones en carrocería
- Limpieza del vehículo interna y externa.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:

Los requerimientos y estándares que espera un cliente respecto al producto que adquiere es que los vehículos sean recientes y se encuentren en perfectas condiciones esta medición la realizan por medio de una lista de chequeo del vehículo en la cual se revisa los siguiente puntos críticos: el aceite, el agua, la limpieza y el buen funcionamiento del automotor estas revisiones están debidamente documentados y controlados en tiempo y recurso, por lo que estas condiciones son cumplidas ya que se actualiza constantemente para dar cumplimiento a los estándares requeridos.

1.2.11.3 Calidad de Producto:

La política de garantía que se tiene cubre la falla del vehículo es decir se le brinda asistencia técnica, si por algún motivo el vehículo tiene que llevarse al taller, la empresa le asigna otro como reemplazo. Cuando

se presentan estos casos de reclamos generalmente es el cliente que llama al presentarse un incidente.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:

El negocio utiliza las tecnologías existentes en el mercado como lo son las plataformas de reservación en línea, pero estas son de terceros y no propias, pero ya se están realizando actividades de búsquedas de nuevas tecnologías, como muestra de ello es que se está trabajando en catálogos virtuales de productos por medio de un sitio web el cual es un desarrollo interno ya que por el momento no se tiene ningún presupuesto para innovación y tecnología.

En los últimos 2 años la empresa no ha desarrollado nuevos productos, sin embargo, ha realizado mejoras a los servicios con los que ya cuenta, esto ha permitido incrementar el valor. Los planes que se tienen para el mejoramiento del proceso son principalmente para la organización administrativa y el adecuamiento del personal para cambiar los hábitos.

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

Las sugerencias de los clientes han servido para mejorar y solventar algunos de los problemas que se estaban dando con el objetivo de tener a un cliente satisfecho, es por ello que los trabajadores participan en los programas de mejoramiento porque se dan cuenta que estas tecnologías les ayuda a realizar el trabajo de una manera más sencilla y la razón de que no existan grupos de calidad o mejoramiento se debe a que todos hacen un solo equipo de trabajo; en la actualidad no se gasta en capacitación técnica del personal.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:

No se tiene una unidad que se preocupe de llevar adelante las mejoras o desarrollos esta tarea la realiza la gerencia y los encargados, no teniendo la forma de evaluar el desempeño.

La empresa mantiene relaciones para el desarrollo con instituciones como el Centro de desarrollo de la micro y pequeña empresa (CEDEMYPE), universidades como la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) y el Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA) de los cuales se recibe asistencia técnica, que apoyan, como ejemplo está el

sistema actual en el que se realizan los contratos de alquiler de vehículos, que fue desarrollado por estudiantes y el impacto que se generó fue la agilización de los procesos manuales a procesos sistemáticos.

1.2.12.4 Tecnologías de Información:

La información se maneja por medio de soporte computacional y software la cual se encuentra en una red local y un servidor web conectados a internet que ayudan para el control de la administración y contabilidad, el cual sirve también para asistir a los clientes con las reservaciones de los vuelos; además poseen correo a nivel corporativo. Es importante mencionar que los gastos realizados en equipamiento y software en los últimos 2 ejercicios se han realizado en la incorporación de 3 computadoras, 1 impresora matricial y de ticket; a la fecha no se posee presupuesto, solo se incurre en gastos cuando es necesario.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida

por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Tabla # 4 Áreas de Oportunidad

Área-sub área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
Gestión ambiental- Riesgo y salud ocupacional	Fundamentación: ▪ No se cuenta con un responsable de prevención de riesgos. ▪ No se poseen instructivos para manejos de accidentes. ▪ Se carece de un proceso de evacuación Debido al número de trabajadores con que cuenta la empresa, se debe contar con un sistema de prevención de riesgos laborales, al no dar cumplimiento a esta área se podría incurrir en sanciones de carácter laboral, así mismo se afecta la imagen de confianza ante el cliente. Consecuencias al Superar la Debilidad: ▪ Previene riesgos laborales.

Área-sub área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
	▪ Fomenta el sistema de evacuación en caso de siniestro. ▪ Capacita al personal en prevención de riesgos. ▪ Entorno adecuado para el personal y los clientes.
Innovación tecnológica- Cultura de Innovación	Fundamentación: ▪ No se cuenta con política de mejora continua. ▪ No existe un programa de mejoramiento ▪ El personal tiene incertidumbre ante el cambio. Al no poseer un control de las normas de calidad que se deben cumplir, se corre el riesgo de enfrentarse a retrasos en la disponibilidad de los vehículos, influyendo en la preferencia de los clientes hacia la empresa. Consecuencias al superar la debilidad: ▪ Eficiencia de los procesos ▪ Estandariza de los procesos ▪ Promueve el mantenimiento correctivo.

Área-sub área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
	▪ Incrementa la confianza de los clientes.
Recursos Humanos- Política de personal	Fundamentación: ▪ La empresa no realiza planificación de requerimientos de personal. ▪ No se cuenta con política de capacitación de personal. ▪ Los criterios de reclutamiento y selección de personal no están definidos. Los criterios de contratación y planificación de personal no están totalmente definidos, siendo necesario contar con un sistema de manejo del recurso humano, que permita alinear al trabajador con los valores de la empresa, para evitar la alta rotación del personal. Consecuencias al superar la debilidad: ▪ Eficiencia en el control del Recurso Humano. ▪ Control de actividades del personal.

Área-sub área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
	▪ Claridad de las funciones y responsabilidades. ▪ Facilita la medición del desempeño.
Mercadeo y Ventas- Gestión de Ventas	Fundamentación: ▪ No se cuenta con adecuado funcionamiento del sistema de reservas. ▪ Existe escaso control de la gestión de ventas. ▪ No tiene un sistema de facturación automatizado. Al no contar con un buen control de la gestión de ventas, se corre el riesgo de no fidelizar al cliente, permitiendo que la competencia tenga una mayor presencia en el mercado y que las ventas de la empresa se vean afectadas. Consecuencias al superar la debilidad: ▪ Productividad en la fuerza de ventas. ▪ Mejorar la base de datos de clientes. ▪ Seguimiento del proceso de reserva. ▪ Oportunidad de diseñar estrategias comerciales

Área-sub área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
Mercadeo y Ventas-Comunicaciones	Fundamentación: ▪ La política de promoción no está definida. ▪ No se cuenta con un presupuesto específico. ▪ No tienen un plan de captación de clientes. Al no contar con un plan comunicacional definido para captación de clientes, se permite que la competencia tome ventaja y que los clientes potenciales elijan a otras empresas, afectando el volumen de ventas. Consecuencia al superar la debilidad: ▪ Fideliza clientes. ▪ Incrementa la visibilidad en el mercado ▪ Capta clientes potenciales. ▪ Contribuye al posicionamiento.
	Fundamentación: ▪ No se realiza medición de recursos y tiempos. ▪ No cuenta con criterios de medición definidos.

Área-sub área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
Gestión de Calidad- Aseguramiento de la Calidad	▪ No dispone de personal calificado en el área de calidad. Al no poseer un control de las normas de calidad que se deben cumplir, se corre el riesgo de enfrentarse a retrasos en la disponibilidad de los vehículos, influyendo en la preferencia de los clientes hacia la empresa. Consecuencia al superar la debilidad: ▪ Genera mayor eficiencia. ▪ Mejora la calidad de los servicios. ▪ Potencia la imagen de la empresa. ▪ Incrementa la satisfacción del cliente.
Estructura Organizacional- División del Trabajo	Fundamentación: ▪ No posee una estructura organizacional definida. ▪ No dispone de presupuesto por área de trabajo. ▪ No se cuenta con departamentos especializados. Al no contar con una estructura organizacional definida, carecer de personal calificado y no disponer de

Área-sub área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
	presupuestos por área, se perjudica la gestión comunicacional, y se tergiversan las ordenes de trabajo. Consecuencia al superar la debilidad: ▪ Alineamiento estratégico. ▪ Mejora de la identidad corporativa. ▪ Define jerarquías dentro de la organización. ▪ Orienta al personal nuevo.

Fuente: Equipo Consultor

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acciones clave de éxito a implementar. Tabla # 5
Innovación Tecnológica: Desarrollo e implementación de un sistema de gestión por procesos, considerando el macroproceso y procesos clave, con enfoque de calidad. 1. Definición de visión, misión y valores 2. Estructura organizativa 3. Política de calidad 4. Cadena de valor 5. Identificación de áreas clave

6. Simbología de diagrama de flujo
7. Mapa de macroprocesos
8. Flujograma de procesos clave
9. Descripción de subprocesos
10. Formularios de control
11. Digitalización de la información

Otras intervenciones

Gestión de Calidad- Aseguramiento de la Calidad

Implementación de un sistema de gestión de calidad

Gestión Ambiental- Riesgo y salud ocupacional

Implementación de un sistema de prevención de riesgos laborales

Recursos Humanos- Política de personal

Implementación de un sistema de gestión del recurso humano

Mercadeo y Ventas- Comunicaciones y gestión de ventas

Implementación del ERP (Planeamiento de recursos empresariales), de licencia libre ODOO, con enfoque CRM (Gestión de relaciones con clientes) y marketing digital.

Estructura Organizacional- División del Trabajo

Diseño de la filosofía de gestión

Fuente: Equipo Consultor

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.

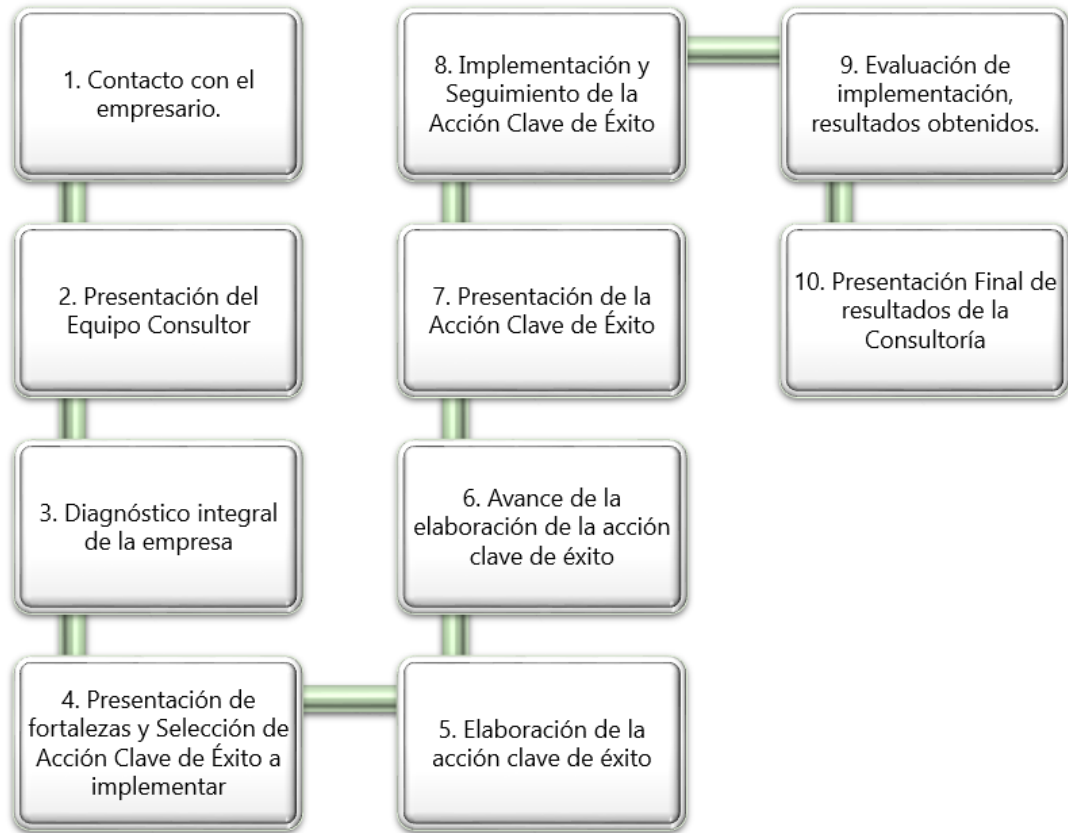
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

El proceso de la consultoría integral colaborativa llevado a cabo a la empresa Torogoz renta de autos, se distingue por desarrollar 10 pasos que de manera integral permiten obtener pleno conocimiento de la situación actual del negocio, mediante la utilización de técnicas como las entrevistas, observación, reuniones, entre otras, las cuales se han llevado a cabo con la administración y personal clave, de esta manera, obtenemos una base para trabajar con las áreas de oportunidad, ofreciendo herramientas que mejoran la gestión empresarial.

2.1.1 Proceso de Consultoría integral colaborativa:

El proceso de consultoría cuenta con 10 fases secuenciales, desarrolladas de manera conjunta con el empresario y equipo consultor, las cuales tienen una secuencia lógica, que busca cubrir de manera integral las áreas con que cuenta la empresa, iniciando desde el contacto con el empresario y finalizando con la presentación de resultados, por lo que son detalladas a continuación:

Esquema # 1 Proceso de consultoría



Fuente: Presentación al empresario.

El proceso integral realizado en la consultoría se describe a continuación:

Tabla # 6 Descripción del proceso de consultoría

Paso	Descripción
1. Contacto con el empresario	Establecer el trato inicial por medio electrónico o vía telefónica.

Paso	Descripción
2. Presentación de la empresa consultora al empresario	Reunión del empresario con el equipo consultor, con el propósito de presentar la firma consultora y los servicios que se ofrecen, para consolidar la relación estratégica por medio de la propuesta de tareas, el contrato y carta de confidencialidad.
3. Realización del diagnóstico.	Permite descubrir los hechos, realizar un análisis y síntesis de la situación actual de la empresa, y un examen detallado del problema y sus causas.
4. Presentación de fortalezas y áreas de oportunidad y selección de la acción clave de éxito.	De las 12 áreas evaluadas, definir la capacidad que tiene el cliente de afrontar los cambios, cuales áreas son las más fuertes y cuales se pueden mejorar para tener una mayor injerencia, con ello elaborar soluciones factibles y sostenibles, evaluación de opciones, propuesta al cliente.
5. Elaboración de la acción clave de éxito.	Definir el plan de acción por medio de acciones directas e indirectas, a la medida de la organización, que permitan gestionar el cambio en las áreas y sub áreas requeridas.
6. Presentación al empresario de avance	Presentación al cliente, de la propuesta del plan de trabajo, personal involucrado, recursos y beneficios

Paso	Descripción
de acción clave de éxito.	alcanzados, para la acción clave de éxito seleccionada.
7. Presentación al empresario de acción clave de éxito finalizada.	Presentación al cliente, del trabajo realizado y finalizado, valoración del impacto y beneficios alcanzados.
8. Implementación y Seguimiento	Se deberán preparar las condiciones requeridas, para implementar cada acción, según el plazo establecido, la alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción.
9. Evaluación de implementación: Resultados Obtenidos.	Es la etapa de mejora continua, para conocer si el plan de acción implementado ha obtenido los resultados esperados, así como realizar los ajustes necesarios.
10. Presentación final de consultoría: Informe final, acción clave y resultados obtenidos.	Reunión con el cliente, mediante el cual se le presenta un informe completo del trabajo realizado, plan de acción e implementación, ofreciendo un plan de seguimiento.

Fuente: Equipo Consultor

2.1.2 Sistema de evaluación de aspectos

Posterior a recolectar la información de la empresa, en la fase de diagnóstico se procedió a designar una calificación a cada uno de los aspectos específicos, considerando los criterios propuestos en la herramienta de diagnóstico, según se detalla:

Tabla # 7 Criterios de calificación

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla, pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado, pero carece de evidencias
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes

Fuente: Herramienta de diagnóstico

Cada una de las áreas de oportunidad resultantes de la evaluación y calificación pasaron un proceso para conocer la idoneidad de las mismas, basándose en el impacto y factibilidad para llevarlas a cabo dentro de la organización, de manera tal que se logren los beneficios esperados.

2.1.3 Determinación de la acción clave de éxito

Habiéndose realizado el proceso secuencial de la consultoría integral colaborativa, se procedió a realizar la presentación al empresario, exponiendo las áreas de fortaleza y de oportunidad, para que entre las propuestas de acción clave de éxito, el empresario seleccionara la opción que considere de mayor relevancia para beneficio de su empresa.

Al concluir dicha presentación los empresarios de Torogoz renta de autos, tomaron la decisión de priorizar el área de Innovación Tecnológica, para llevar a cabo el **“Desarrollo e implementación de un sistema de gestión por procesos, considerando el macroproceso y procesos clave, con enfoque de calidad”.**

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar: “Desarrollo e Implementación de un sistema de gestión por procesos, considerando el macroproceso y procesos clave, con enfoque de calidad”

Un sistema de gestión por procesos, permite priorizar la visión del cliente sobre las actividades de la empresa, organizando e interactuando, todos los componentes necesarios para gestionar de forma estructurada el trabajo de la organización.

Al implementar dicho sistema se obtendrán los siguientes beneficios:

Tabla # 8 Beneficios de la acción clave de éxito

Beneficio		Descripción
Estandariza	los	Al describir de manera detallada un proceso, le permite al personal de la empresa, tener claridad en las funciones a desempeñar, facilitando el adiestramiento y capacitación de los mismos, esto reduce la rotación de personal y tiene un fuerte impacto en la reducción de los costos por la inversión que se hace en cada nueva contratación.
procesos		
Eficiencia	en los	Al tener una visión más clara de las actividades que realiza la empresa, el personal las ejecuta de una
procedimientos		

Beneficio	Descripción
	mejor manera; el reducir cuellos de botella y tiempos muertos, reduce los costos de servicios que se generan del alquiler de vehículos, a su vez se atraen nuevos clientes, por la rapidez y calidad en el servicio prestado, lo que genera un incremento de los ingresos monetarios.
Sensibiliza al personal	Se crea conciencia del paso a paso que se lleva a cabo en un proceso, hasta concluir con un servicio satisfactorio, lo que contribuye en la retención y motivación del personal al sentirse parte del proceso.
Incrementa la confianza de los clientes	El cliente es la razón de ser de los procesos, al satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente y crear un valor agregado, el cliente se convierte en recurrente, ya que se siente comprendido, impactando las ventas de la empresa y creando una mejor imagen comercial.
Alinea la estrategia con la actividad económica	Al intervenir en una adecuación de la cultura organizacional, fomentando el orden, control y mejorando la comunicación entre áreas, se reducen

Beneficio	Descripción
	los riesgos del tipo operativo y financiero, direccionando a la empresa a ser más rentable.
Implementa el ciclo de mejora continua	La gestión por procesos, motiva al personal a realizar de una forma más eficiente sus actividades, en la búsqueda de diferenciarse de la competencia, lo que permite hacer cada vez más ágil el ciclo del servicio de la empresa, reduciendo tiempos y costos monetarios, mejorando la imagen e incrementando los ingresos de la empresa.

Fuente: Equipo Consultor

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

La acción clave de éxito seleccionada es “Desarrollo e implementación de un sistema de gestión por procesos, considerando el macroproceso y procesos clave, con enfoque de calidad”, dicha acción clave incluye, el mapeo de macroprocesos; estructuración de flujogramas de procesos clave, de origen estratégico, misional, operativos y de control; descripción detallada de los procedimientos que se llevan a cabo con cada proceso y la creación de formularios como parte de la implementación de controles de actividades, que permitan crear un ambiente con enfoque de calidad.

Para contar con una base sólida de la gestión por procesos, primero es necesario definir por medio escrito la filosofía de gestión, trabajando en el desarrollo de la visión, misión y valores, alineando la actividad económica con la cultura de la organización y transmitiendo las directrices desde la alta gerencia hacia el personal operativo.

El recurso humano con que cuenta la organización, es donde inicia el ciclo del servicio de renta de autos, lo que hace necesario e importante tener una estructura organizativa clara, de esta manera se definen responsabilidades, generando un adecuado flujo de trabajo y comunicación para agilizar los procesos.

Como contribución en la gestión de calidad, es necesario considerar una política que permita establecer un compromiso dentro de la organización hacia la mejora continua, para incrementar la satisfacción de clientes internos y externos, que ayude al cumplimiento de objetivos y desarrollo de actividades.

La acción clave de éxito, tiene la siguiente estructura:

Filosofía de gestión

- Visión
- Misión
- Valores

Estructura organizativa

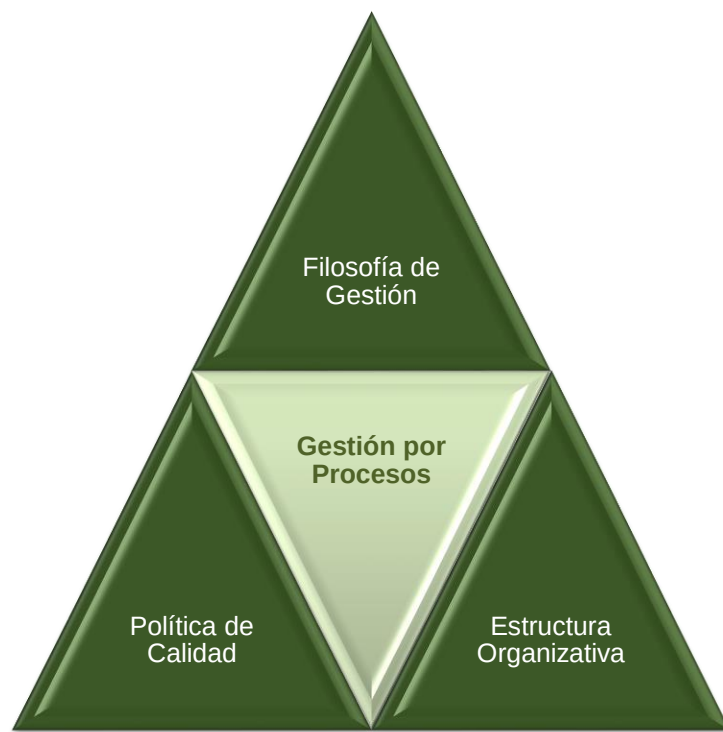
Política de calidad

Manual de procedimientos (Gestión por procesos)

- Cadena de Valor
- Mapa de Macroprocesos
- Flujogramas de Procesos Clave
- Descripción de los procedimientos.
- Formularios de Control

A Continuación, se presenta el diagrama de integración de la acción clave de éxito implementada y las acciones complementarias definidas.

Esquema # 2 Acción clave de éxito integrada



Fuente: Equipo Consultor

2.3.2 Desarrollo de la acción clave de éxito

2.3.2.1 Filosofía de gestión

2.3.2.1.1 Generalidades

Es necesario que cada empresa cuente con la triada de la filosofía de gestión en un documento escrito y que este sea comunicado al personal; por ello se hace necesario que Torogoz Renta de autos cuente con Visión, Misión y Valores, definidos para su actividad económica en particular, de esta manera se establece el camino a seguir para cumplir la visión.

Por lo anterior se conceptualiza cada uno de los elementos que participan:

- **Filosofía de gestión:** Es lo que define a las empresas ante las demás, siendo la cara ante el mercado en que se desenvuelven y componiéndose de Visión, misión y objetivos (PYME.ES, 2017).
- **Visión:** Es una imagen de la organización a largo plazo, de 5 años o más, que es lo que se asocia a la planeación estratégica, siendo una expectativa ideal de hacia donde se quiere que llegue el negocio, debe tener características de realidad y a la vez de ambición, su función principal es motivar al grupo de trabajo para la realización de la misma.

- **Misión:** Es la razón de ser de la organización, respondiendo a tres preguntas principales ¿Quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos? y ¿Cuál es nuestro valor agregado o ventaja competitiva?, caracterizándose por ser amplia, motivadora, permanente y congruente con la realidad.

- **Valores:** Son los pilares que sostienen las operaciones de la empresa, que los distinguen y que rigen su comportamiento ético y profesional con el personal y hacia sus clientes, considerándose el código de ética de la organización.

- **Quiénes somos:** Este apartado cuenta la historia de la empresa, para que el entorno conozca su recorrido y trayectoria, lo que permite generar sinergia.

2.3.2.1.2 Objetivos

- Diseñar la triada de la filosofía de gestión de Torogoz renta de autos.

- Generar participación de la gerencia en el desarrollo de la filosofía de gestión de la empresa.

- Socializar la filosofía de gestión empresarial con el personal.

2.3.2.1.3 Quienes somos:

Habiendo llevado a cabo reuniones y talleres interactivos con la administración y el personal clave, se ha recabado la suficiente información para responder el ¿Quiénes somos? De Torogoz renta de autos, tomando en consideración las siguientes características:

- Ser autentico y transparente
- Utilizar un lenguaje cercano y directo
- Crear sinergia con el lector
- Expresarse hacia el cliente ideal.

A continuación, se enuncia “quienes somos” de la organización:

Torogoz renta de autos es una división de ARG Inversiones, S.A. de C.V., formalizada durante el año 2010 y ubicada en las cercanías del aeropuerto internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero.

Nos distinguimos por ofrecer un servicio de calidad a todos nuestros clientes, al contar con una flota de automóviles tipo sedán, pick up y camionetas, a precios competitivos y en excelentes condiciones, brindando nuestro servicio agregado de auxilio en carretera, ante cualquier percance.

Contamos con servicio de traslado aeropuerto-renta de autos y viceversa para la comodidad de nuestros clientes.

Hacemos sentir como en casa a nuestros hermanos lejanos al brindarle un auto para cada necesidad.

2.3.2.1.4 Triada de filosofía de gestión

2.3.2.1.4.1 Visión

Para estructurar la Visión de la empresa se conocieron los planes de trabajo a mediano y largo plazo de los Accionistas de Torogoz renta de autos, abordando las siguientes preguntas:

¿Qué queremos llegar a ser? La mejor opción en oferta de vehículos, recientes y brindando una atención cálida hacia el cliente, ser la ventana al mundo.

¿Hacia dónde se dirigen? Al crecimiento, tener una mayor flota de vehículos y clientes satisfechos, caminando a pasos agigantados.

¿Qué tipo de empleados queremos llegar a tener? Personal innovador y creativo, que tenga sentido común y lógica para desarrollar las actividades y contribuir en mejorar las actividades que se desarrollan en la empresa.

¿Qué tipo de clientes queremos llegar a tener? Clientes que busquen directamente Torogoz renta de autos y no solo que hayan sido tratados mal en las empresas más grandes de renta de autos.

A continuación, se presenta la visión de Torogoz renta de autos, que ha sido trabajada con la alta gerencia de la empresa, quienes conocen

el negocio y saben los planes de largo plazo que tienen para ver crecer este rubro de la empresa.

Visión

Ser un referente al ofrecer precios competitivos, atención personalizada, calidad y flota de vehículos reciente, que permitirá superar las expectativas de nuestros clientes, manteniendo un continuo crecimiento con la contribución de nuestro equipo de trabajo, que fomente la innovación y creatividad.

Imagen # 1 Visión de la empresa

2.3.2.1.4.2 Misión

Quien es Torogoz renta de autos, ha sido definido por la administración y se ha organizado de tal manera que sea acepto para el público lector y para las partes interesadas en el negocio.

La administración de Torogoz renta de autos, respondió a las siguientes preguntas para poder redactar la misión de la empresa:

¿Quiénes Somos? Una empresa dedicada a la renta vehículos, con miras al desarrollo.

¿Para quién trabajamos? Para el cliente extranjero y el connacional, buscando su satisfacción.

¿Por qué lo hacemos? Buscar los medios y formas de organización, invirtiendo en el recurso humano y flota de vehículos, para satisfacer al cliente, personal y accionistas, generando rentabilidad.

Misión

Somos una empresa dedicada a la renta de vehículos, que brinda un servicio de calidad, a precios accesibles, convirtiéndonos en el mejor aliado de nuestros clientes, al ofrecerles un auto para cada necesidad.

Imagen # 2 Misión de la empresa

2.3.2.1.4.3 Valores

Las preguntas formuladas para desarrollar los valores de la empresa, se detallan:

¿En que creemos? Que el personal es nuestro mejor aliado, ayudamos con el desarrollo de su vida personal y calidad de vida en familia, consideramos que somos transparentes con los clientes, hacemos

un esfuerzo para brindar un mejor servicio y ser confiables, inculcar al personal lo que creemos para obtener beneficios a corto y largo plazo y de esta manera ser recomendados a nuevos clientes.

Los principios éticos que distingue a Torogoz renta de autos y que forman parte de sus actividades cotidianas, se detallan en el siguiente apartado:



Imagen # 3 Valores de la empresa

2.3.2.2 Estructura organizativa

2.3.2.2.1 Generalidades

La estructura organizacional forma parte de un sistema de gestión por procesos, desde la perspectiva que al tener claros los puestos de

trabajo, funciones y responsabilidades del personal, estos se involucraran en hacer de la mejor manera sus actividades, haciendo un fin común al prestar un servicio de calidad (García, 2018).

Como bien lo dice su nombre la estructura es una forma de organización visual, aplicándose a las organizaciones se convierte también en una forma de organización del recurso humano, que hace la actividad de servicios se lleve a cabo, mediante el desarrollo de las funciones y responsabilidades que le corresponden a cada participante.

Algunas de sus características son:

- Coordinación entre el personal
- Especialización por departamentos
- Puede ser centralizada o descentralizada según la forma de tomar decisiones.
- Influye en entorno sectorial

2.3.2.2.2 Objetivos

- Establecer un sistema organizacional acorde a la filosofía de gestión.
- Asignar niveles jerárquicos

- Mejorar la comunicación vertical y horizontal dentro de la organización.

2.3.2.2.3 Organigrama

La empresa se divide en 5 áreas: de ventas, que es la encargada de gestionar reservas, rentar, recibir y verificar los vehículos y alquilar espacios de estacionamiento; de adquisiciones, que es el área encargada de abastecer repuestos, insumos y accesorios para el mantenimiento de los vehículos; de control de calidad, que es el área que da seguimiento al buen funcionamiento de los vehículos, de mantenimiento, área encargada del mantenimiento preventivo y correctivo y administrativa, que es el área de documentación, facturación, contabilidad, y aspectos informáticos.

Los niveles de la estructura establecidos dentro de la organización son:

- **Junta general de accionistas:** Es la encargada de administrar la Sociedad.
- **Gerencia General:** Este nivel será asignado al administrador único que la Junta General de Accionistas a designado, para liderar la empresa.

- **Sub Gerencia:** Encargada de colaborar con la gerencia y guiar al personal.
- **Auditor externo:** Independiente de la organización para evaluar el control interno de la empresa y emitir una opinión sobre los estados financieros anuales.
- **Departamento:** División estructural para delimitar funciones y actividades de manera organizada dentro de la empresa.
- **Nivel de encargado de área:** Persona responsable de liderar a su equipo de trabajo, que corresponde a un área en específico.
- **Nivel de auxiliar:** Colaborador, de gran ayuda en el desarrollo de las actividades operativas de cada departamento.

A continuación, se presenta el organigrama de Torogoz renta de autos, clasificado bajo una estructura organizativa lineal o jerárquica, debido al nivel de autoridad que ejercen los Gerentes.

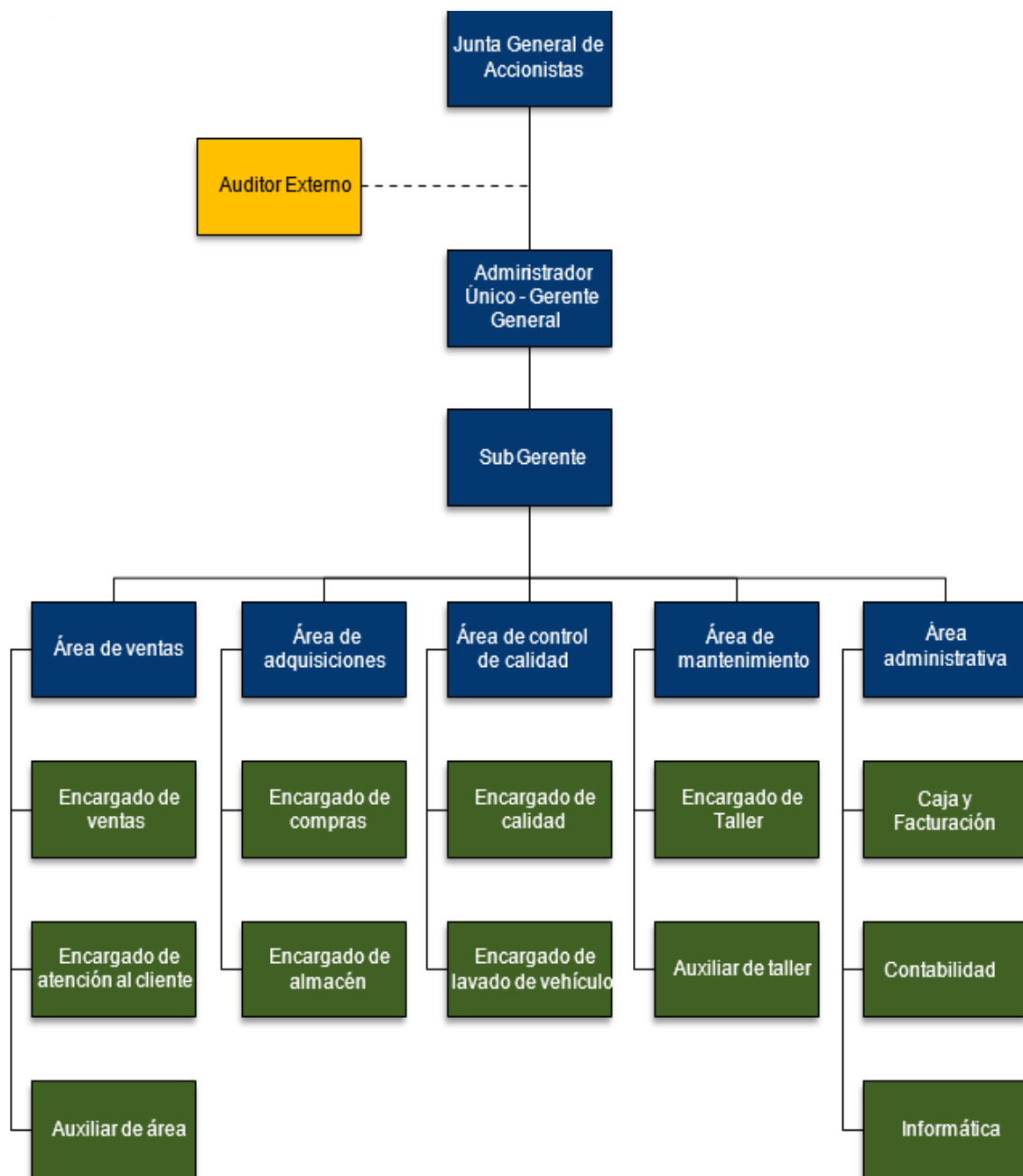


Imagen # 4 Organigrama

2.3.2.3 Política de calidad

2.3.2.3.1 Generalidades

La política de calidad puede definirse como el marco de acción de las organizaciones en materia de gestión de calidad; es decir, define que debe hacer cada compañía, como, quienes son los encargados y con base a qué objetivos. (ISOtools, 2015).

2.3.2.3.2 Objetivos

- Orientar los esfuerzos de la empresa a la mejora continua
- Crear una gestión de servicio al cliente con enfoque de calidad
- Estimular un compromiso del personal hacia la calidad.

2.3.2.3.3 Formulación de la política de calidad

El proceso para estructurar la política de calidad consistió en llevar a cabo un taller con los accionistas y representantes de Torogoz Renta de Autos, realizando las siguientes preguntas:

- **¿Qué hacemos?:** Trabajar en conjunto con nuestros colaboradores para brindar un trato amable y servicial a los clientes, mantener las instalaciones adecuadas, contar con los vehículos recientes con las características que más les atraen, revisar los vehículos periódicamente para tenerlos en excelente estado, dar seguimiento a las necesidades de

los clientes y solicitudes que puedan realizar, mantener precios competitivos y proporcionar contrato de arrendamiento para asegurar la parte legal.

- **¿Cuáles son nuestros productos o servicios?:** Los servicios que prestamos son de alquiler de vehículos, tipo sedán, camionetas y pick up, a clientes que se hospedan en el hotel y clientes que solo se presentan por el arrendamiento de los vehículos, ofreciéndoles el servicio de traslado desde el aeropuerto y servicio de auxilio en carretera ante un percance.

- **¿Quién es nuestro cliente ideal?:** Es el que sepa diferenciar la buena atención, garantía del uso de los vehículos, que nos recomiende con sus amistades y que sea frecuente en visitarnos.

- **¿Cuáles son las necesidades de los clientes que podemos cubrir?:**
Necesidad de transportarse dentro del país, para realizar sus negocios o visitar a sus familiares, recorrer los lugares turísticos de forma segura y con la garantía que ante cualquier percance no le dejaremos solos.

- **¿Qué nos diferencia de nuestra competencia?:** La atención al cliente personalizada, servicio de auxilio en carretera ante una emergencia, servicio de traslado de clientes de aeropuerto a negocio y viceversa, vehículos recientes y en buenas condiciones, precios competitivos, trato preferencial a salvadoreños residentes en el exterior.
- **¿Qué es lo que más nos ilusiona del futuro de la empresa?** Llegar a ser una referencia para los salvadoreños residentes en el exterior, que busquen a Torogoz renta de autos al llegar al país. Contar con vehículos recientes, que sean del gusto del cliente. Brindar una atención de calidad, para que el cliente siempre regrese.

La redacción de la política de calidad de la empresa es la siguiente:

En TOROGOZ renta de autos, estamos comprometidos a ofrecer un servicio de alquiler de automóviles, que cumpla con las expectativas, necesidades y requerimientos de nuestros clientes, basados en nuestros valores, lo que permite contribuir con el desarrollo local y mejorar continuamente nuestros procesos.

2.3.2.4 Modelo de gestión por procesos

2.3.2.4.1 Generalidades

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas (Turmero Astros, 2018).

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las entidades habitualmente se gestionan verticalmente, dándole a cada área de trabajo una responsabilidad por los resultados esperados y obtenidos. El cliente final u otra parte interesada no siempre ve todo lo que está involucrado, por ende, se les da menos prioridad a los problemas que a las metas que se propone la administración a corto plazo.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes áreas funcionales, unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

2.3.2.4.2 Objetivos

- Lograr la eficiencia en los procesos.
- Estandarizar los procedimientos.
- Optimizar la comunicación.

- Definir roles y responsabilidades
- Crear controles documentales

2.3.2.4.3 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión, que permite realizar un análisis estratégico, para potenciar la ventaja competitiva; examinándola y creando una división de las actividades más relevantes a fin de entender el funcionamiento de los costos involucrados, para trabajar en la eficiencia y competitividad (Peiró, 2019)

La cadena de valor está integrada por actividades primarias que son las relacionadas de manera directa con la actividad económica de la empresa y las secundarias, que son actividades de apoyo, que contribuyen para la prestación de servicios de alquiler de vehículos.

2.3.2.4.3.1 Actividades primarias.

Logística de entrada: Atención de llamadas telefónicas del cliente, planteamiento de los requisitos que busca en un vehículo y negociación.

Logística de salida: Entrega de vehículo arrendado al cliente, se verifica el estado de vehículo al momento de la entrega y se recibe el pago

de los derechos correspondientes. recepción de vehículo, mediante verificación y pago o devolución de excedentes.

Operaciones: Servicio de alquiler de vehículos, tipo sedán, camionetas y pick up a turistas, salvadoreños residentes en el exterior y nacionales.

Marketing y ventas: En poca medida las redes sociales y pagina web, siendo el principal medio las recomendaciones de los mismos clientes.

Servicio: Se cuenta con el servicio de auxilio en carretera. El servicio post venta se encuentra en proceso de desarrollo, además se cuenta con servicio de retiro y entrega del cliente al aeropuerto.

2.3.2.4.3.2 Actividades secundarias.

Aprovisionamiento-Compra: Se posee un stock de inventarios para el mantenimiento preventivo de los vehículos, con relación al mantenimiento correctivo, se maneja por medio de requisición a los responsables; la adquisición de flota de vehículos de agencia o importados está a cargo de la administración.

Desarrollo tecnológico: Manejo de sistemas informáticos para elaboración de contratos de arrendamiento de vehículos, sistema informático para contabilidad, base de datos de las reservas a corto plazo.

Recursos Humanos: El personal cuenta con capacitación de inducción, posteriormente se involucra de manera práctica en el funcionamiento.

Infraestructura de la empresa: La planificación se realiza de forma empírica, se cuenta con financiamiento de instituciones crediticias para la adquisición de flota de vehículos.

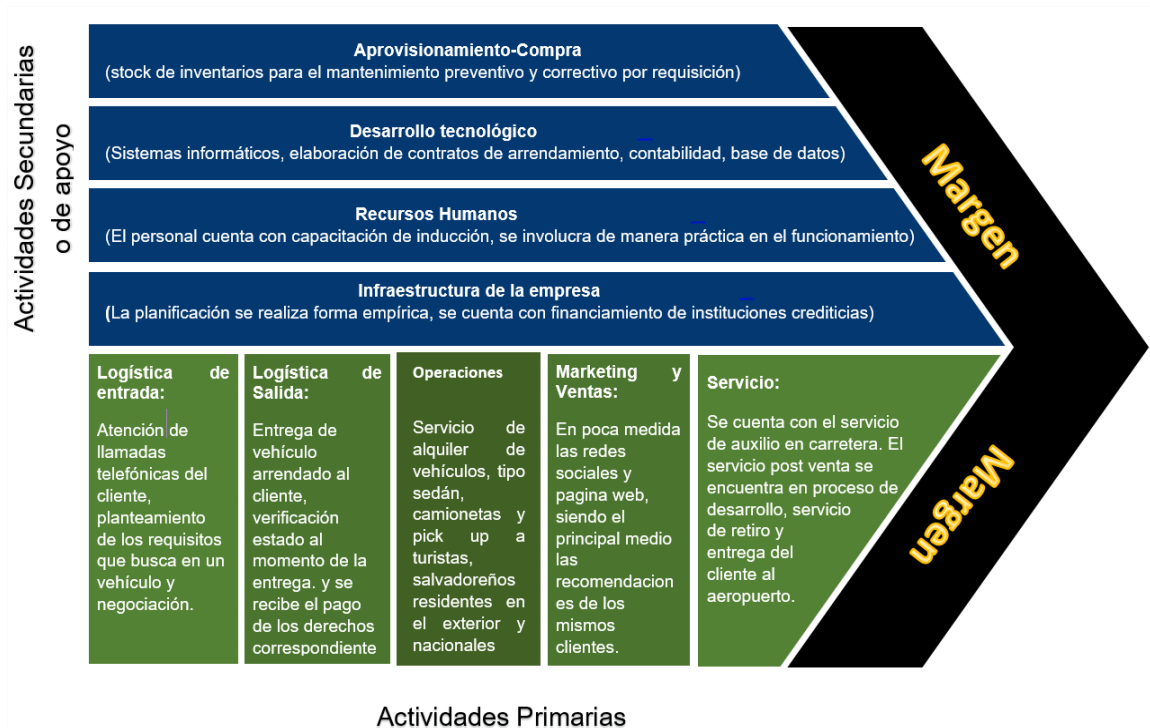


Imagen # 5 Cadena de valor

2.3.2.4.4 Simbología utilizada

La simbología empleada en los flujogramas de procesos, muestra la secuencia y pasos relacionados a las actividades que se desarrollan para concluir el diagrama.

A continuación, se presentan los símbolos y conectores utilizados en el manual de procedimientos desarrollado:

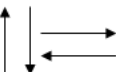
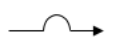
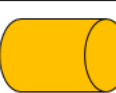
Simbología	Descripción
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Flujo de datos. Flujo que relaciona las entidades y los procesos (insumos y resultados).
	Puente. Se utiliza para indicar la no – intersección de dos líneas
	Archivo en disco magnético, para instrucciones de lectura, grabación o actualización.
	Almacenamiento. Información en soporte digital (disco duro computadora)
	Estructura repetir, para plantear instrucciones que se repiten un numero controlado de veces

Imagen # 6 Simbología de flujos

2.3.2.4.5 Mapa de macroprocesos

El Modelo de gestión por procesos inicia con la identificación de los procesos de primer nivel de la organización, desde una vista amplia, considerando los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de seguimiento.

Para el levantamiento de los procesos, se utilizaron las técnicas de la entrevista, observación y simulación, de esta manera se conocieron las necesidades de los clientes internos y externos, logrando mapear los procesos de la siguiente manera:

Todo proceso es alimentado de una necesidad de satisfacción, ya sea de los clientes como tal o de las partes relacionadas que son los clientes internos, pudiendo ser estos la gerencia y personal de diferentes áreas.

De los procesos estratégicos con que cuenta la empresa, los que están involucrados directamente con las actividades que realiza la alta gerencia, se han identificados cinco, que son:

- Direccionamiento estratégico
- Comunicación
- Mantenimiento Preventivo
- Evaluación de la flota Vehicular
- Gestión de adquisiciones de la flota

Los procesos misionales, que son los que se desarrollan originados en la actividad económica del negocio, en este caso el alquiler de vehículos y espacios para estacionamiento, se encuentran identificados, los siguientes:

- Gestión de la reserva
- Renta de vehículo
- Recepción del vehículo
- Verificación del Vehículo
- Servicio de parqueo

En cuanto a los procesos de apoyo, son los necesarios para dar soporte a las actividades misionales y a su vez contribuyen con el buen funcionamiento de la empresa, siendo estos los siguientes:

- Servicio de traslado a clientes
- Servicio de auxilio en carretera
- Gestión de Inventario
- Adquisición de suministros
- Contabilidad
- Infraestructura
- Gestión tecnológica
- Gestión administrativa

En los procesos de seguimiento y evaluación se cuenta con el de auditoría externa, que tiene un enfoque contable-financiero y el de servicio post venta que es un proceso que se ha trabajado en conjunto con el equipo consultor.

La satisfacción de los clientes, permite lograr la fidelización hacia Torogoz renta de autos, en cuanto a las partes relacionadas, contribuye en la toma de decisiones, elimina cuellos de botella, tiempos muertos, define responsabilidades y actividades a desarrollar.

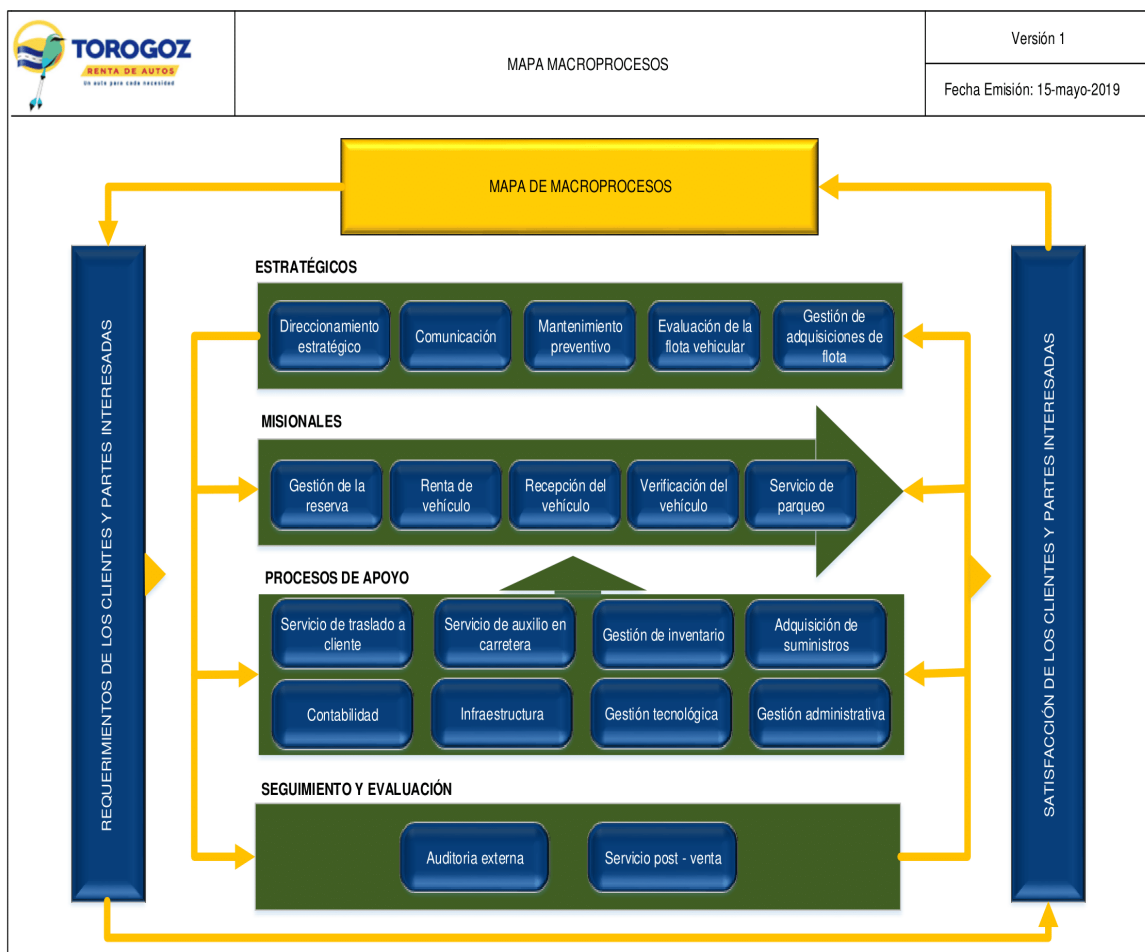


Imagen # 7 Macroprocesos

2.3.2.4.6 Flujogramas de procesos clave

El diagrama de flujo, es una herramienta utilizada para representar la secuencia e interacción de las actividades del proceso a través de símbolos gráficos. Los símbolos proporcionan una mejor visualización del funcionamiento del proceso, ayudando a que el personal los asimile con mayor facilidad y desarrolle la intuición (Martins, 2018).

Para proceder a la elaboración de los flujogramas de procesos clave se listan los pasos seguidos:

- Identificar al encargado del proceso
- Identificar a los participantes del proceso
- Establecer el tipo de proceso
- Identificar el proceso por medio de código
- Entrevistar al encargado del proceso
- Diseñar el flujograma con la simbología establecida
- Revisar el proceso con el encargado
- Realizar simulación del proceso para verificación.

Como bien se menciona en el apartado del mapa de macroprocesos, Torogoz renta de autos, cuenta con un total de 20 procesos, de los cuales 5 son estratégicos, 5 misionales, 8 de apoyo y 2 de seguimiento; de manera conjunta con el empresario, se trabajaron los flujogramas de procesos clave, siendo en

total 13, y que constan en el documento anexo “Manual de procedimientos” los cuales se detallan a continuación:

Tabla # 9 Listado de Procesos

Nombre del proceso	Tipo de proceso
Mantenimiento Preventivo	Estratégico
Evaluación de la flota Vehicular	Estratégico
Gestión de adquisiciones de la flota	Estratégico
Gestión de la reserva	Misional
Renta de vehículo	Misional
Recepción del vehículo	Misional
Verificación del Vehículo	Misional
Servicio de parqueo	Misional
Servicio de traslado a clientes	Apoyo
Servicio de auxilio en carretera	Apoyo
Gestión de Inventario	Apoyo
Adquisición de suministros	Apoyo
Servicio post-Venta	Seguimiento

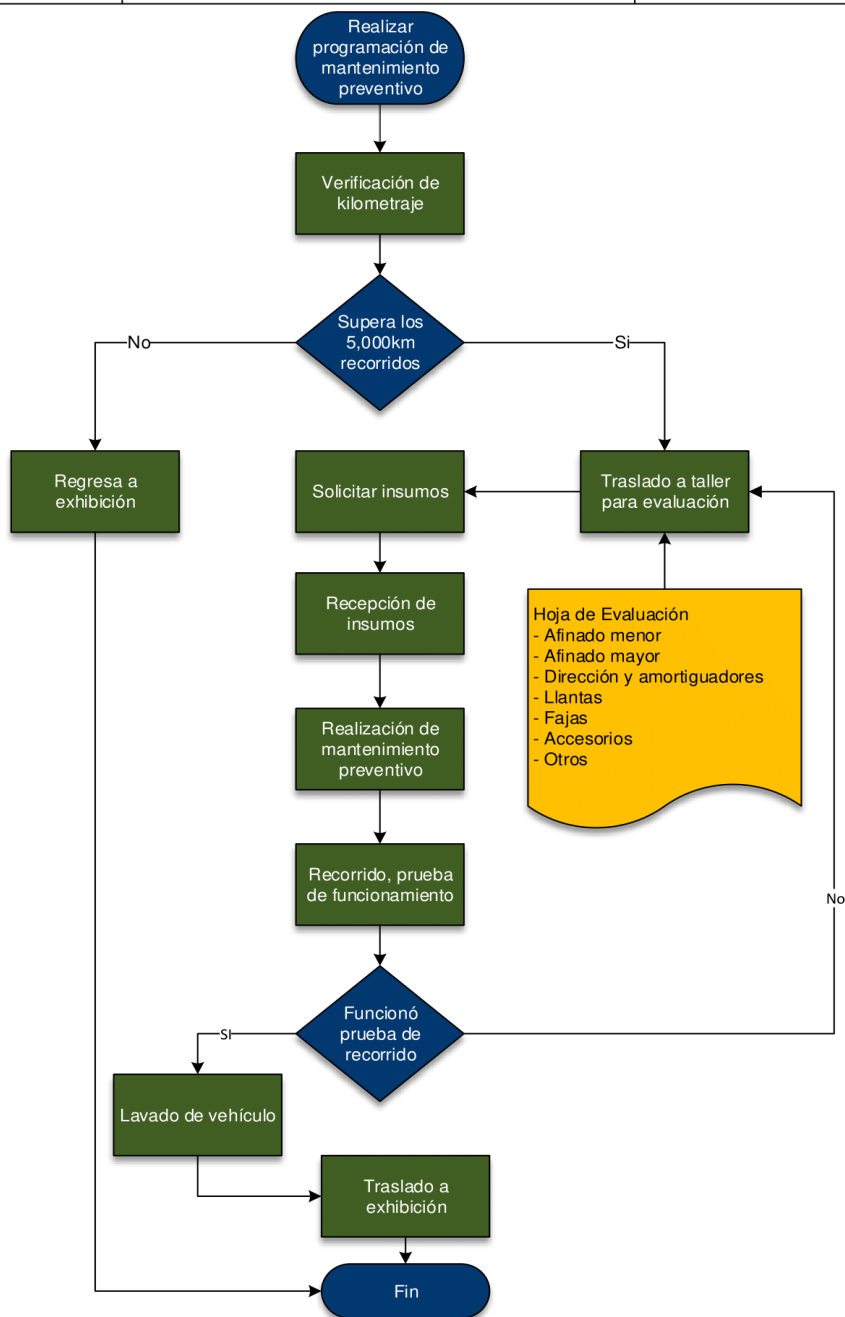
Fuente: Equipo Consultor

En los *procesos estratégicos*, se trabajó con el proceso de ***mantenimiento preventivo***; Torogoz renta de autos, no había implementado dicho

mantenimiento en su flota de vehículos, por lo que como equipo consultor, se sugirió aplicarlo, siendo una necesidad urgente por el rubro, buscando reducir costos al tener un mantenimiento preventivo y evitar pérdidas que pueden ser considerables por el descuido de no cambiar una pieza importante, pudiendo conservar los vehículos y garantizar el funcionamiento y fiabilidad de los mismos por un mayor tiempo.

Para hacer el levantamiento del proceso de mantenimiento preventivo, se realizó entrevista a la sub gerente y al encargado del área de ventas; de dicha información trabajando con el deber ser de esta área, se debe ser provisorio, de esta manera se le brinda un mejor servicio al cliente.

La información e investigación se presenta en que un vehículo debe recibir una evaluación cada 5,000 kilómetros recorridos, de cumplir con este requisito, se debe completar la lista de chequeo y detectar las piezas o partes que es necesario cambiar, por medio de formulario sugerido, para solicitarlas al almacén o en su defecto a la encargada de compras, posteriormente se realiza el cambio de piezas, partes u otro tipo de mantenimiento y el encargado de control de calidad debe hacer una prueba de funcionamiento, de no funcionar correctamente regresará a evaluación, finalmente se realizará un lavado y limpieza del vehículo y se trasladará a exhibición para ser rentado nuevamente.



Autorizado

Imagen # 8 Flujograma de Mantenimiento preventivo

Los “*procesos misionales*” son los involucrados en la actividad económica del negocio de manera directa, para el caso de Torogoz renta de autos, son los de la actividad de servicio de alquiler de vehículos y alquiler de espacios de estacionamiento.

El proceso descrito a continuación es el de “**Renta de Vehículos**”, previo a este proceso está el de Reserva y posterior el de recepción y verificación del vehículo rentado.

En el levantamiento de información para elaborar el flujograma de este proceso, se trabajó con el encargado del área de ventas, utilizando las técnicas de observación, entrevista y simulación. La simulación que se realizó fue realizar el proceso de renta de un pick up Toyota hilux, por uno de los integrantes del equipo consultor.

Con la llegada del cliente a las instalaciones de la empresa se activa el proceso, se verifica si tiene reserva en la base de datos en Excel que se posee, de no poseerla se verifica la disponibilidad de vehículos que se tiene para establecer tarifas y realizar la negociación con el cliente, en ambos casos el cliente debe identificarse, dichos documentos pueden ser pasaporte, licencia de conducir, Documento único de identidad, estos son los insumos necesarios para elaborar el contrato de arrendamiento, y pasar a la verificación física del vehículo, que el cliente conozca las condiciones en que lo retira de las instalaciones, el cliente firma el contrato y se genera el ticket de pago de depósito si cumple con los requisitos, se emite la factura por los aranceles negociados y se cancela en

caja, actualizando el estado del vehículo en el sistema como rentado para finalizar con la entrega del vehículo al cliente y su retiro de las instalaciones.

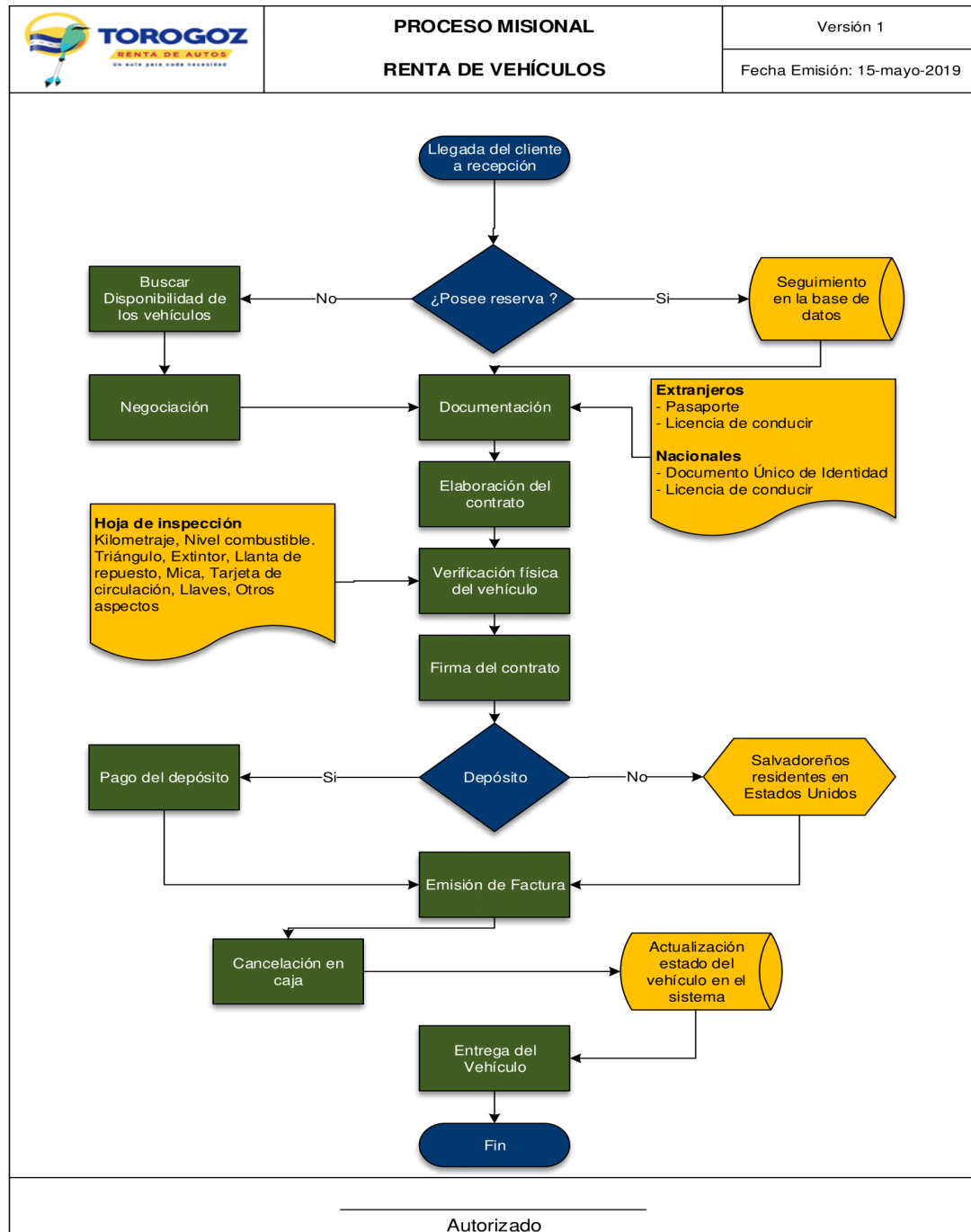


Imagen # 9 Flujograma de renta de vehículos

Los “*procesos de apoyo*”, permiten soportar las operaciones de la empresa, facilitando los medios necesarios ya que contribuyen al desarrollo de los procesos misionales, el tipo de clientes a satisfacer son internos.

Por ejemplo, a continuación, se presenta el flujograma de “***gestión de inventario***”, el cual antes del proceso de consultoría integral colaborativa no era parte de las actividades que se desarrollaban dentro de la empresa.

En dicho proceso se realiza la toma física de los vehículos que se encuentran dentro de las instalaciones, ya sea en exhibición o taller, posteriormente se verifican los expedientes de los vehículos rentados, que cuente con sus documentos en orden ya sea contrato de arrendamiento, factura y documentos de identidad del arrendante, por último se verifican los vehículos que han sido trasladados a taller externo, por medio de orden de traslado de taller debidamente autorizada, de ser necesario se confirmará esta información por medio telefónico con el taller, de resultar algún vehículo no localizado, se informará inmediatamente al gerente general y sub gerente, para dar el seguimiento necesario, luego se firmará el acta de inventario, la cual será validada por el encargado de control de calidad y anexada al expediente.

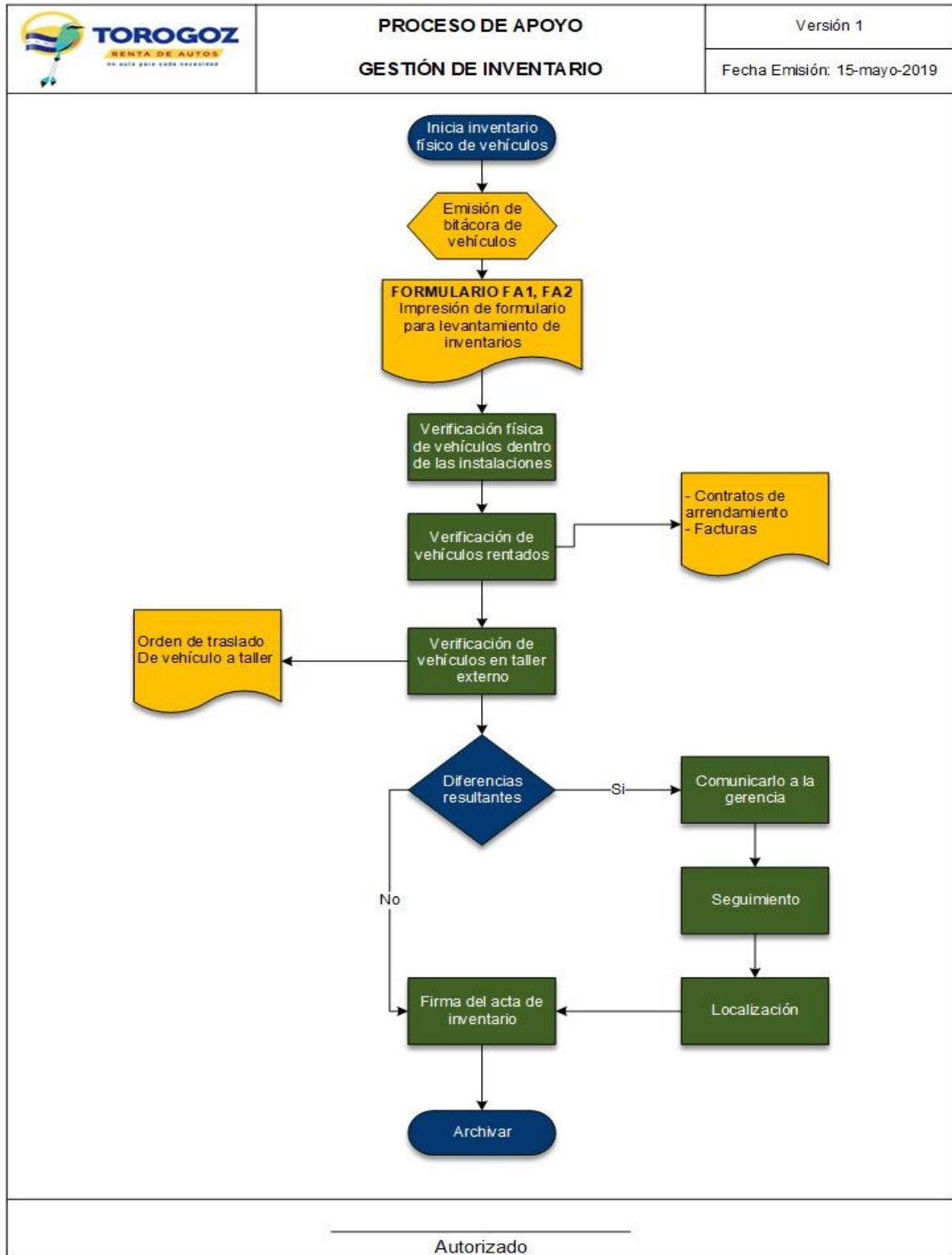


Imagen # 10 Flujograma de gestión de inventario

Los procesos de “*seguimiento y evaluación*” buscan dar continuidad al cliente, creando controles y evaluando el nivel de satisfacción, tratando al cliente de manera tal, que sienta la preocupación que la empresa tiene, de atenderle de la mejor manera y mejorar continuamente para fidelizarlo.

El proceso que se describe a continuación como ejemplo es el “**Servicio post-Venta**”, este proceso ha sido diseñado mediante la colaboración del personal de Torogoz renta de autos y el equipo consultor, el cual inicia por medio de esta Consultoría Integral Colaborativa, debido a la necesidad, de conocer la opinión de la cartera de clientes con la que cuenta la empresa, para poder mejorar en los aspectos que a juicio del cliente requiere una mejor atención.

Dicho proceso permite un enfoque bilateral, desde el punto de vista de las promociones por preferencia, así como el conocer la opinión del cliente por el servicio de alquiler de autos, el enfoque es hacia el cliente que ya ha realizado visitas al negocio y no hacia el cliente potencial; se trabaja por medio de una encuesta en una plataforma llamada “*surveymonkey*” , la cual permite completar un cuestionario en pocos minutos, sobre aspectos básicos, de la atención recibida por parte del personal y del estado del vehículo arrendado, permitiendo posteriormente obtener gráficos y resultados de las encuestas, a los que tendrán acceso la Gerencia para la toma de decisiones.

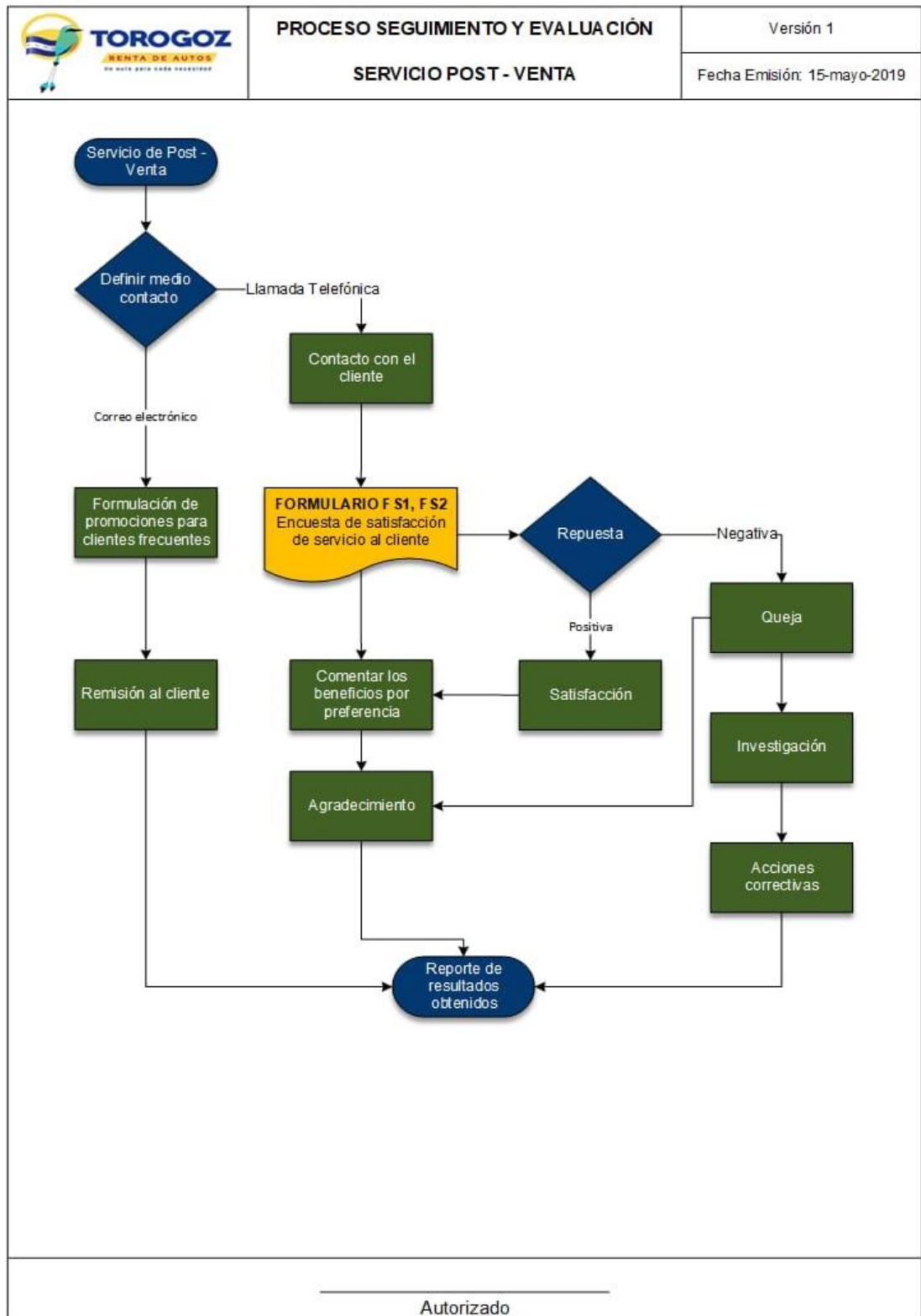


Imagen # 11 Flujoograma de servicio post-venta

2.3.2.4.7 Descripción de los procesos Clave

La descripción de los procesos clave, se presenta mediante una matriz que contiene las actividades, descripción, responsable y documento de control de cada procedimiento.

La información fue levantada por la gerencia y el encargado de área de ventas, con el apoyo del equipo consultor.

De cada uno de los 13 flujogramas de procesos clave, se ha realizado la descripción de los procedimientos como soporte.

A continuación, se presenta la descripción del proceso de gestión de la reserva, en el cual se van detallando uno a uno los procedimientos a realizar para poder llevar a cabo la reserva del cliente.

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: GESTIÓN DE LA RESERVA CÓDIGO: MI-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Recibir llamadas de clientes	El cliente se comunica con el representante de la empresa, y solicita información del vehículo que le interesa rentar.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	
2	Brindar información al cliente	El representante de atención al cliente, proporciona información, si el cliente es nacional deberá contar con Documento Único de Identidad, licencia de conducir y depósito; si el cliente es salvadoreño residente en el exterior, deberá contar con Pasaporte y licencia de conducir vigente, no se cobrará depósito.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	
3	Disponibilidad de vehículo	El encargado de atención al cliente consultará en que vehículo está interesado el cliente y las fechas en que lo necesita, para verificar en la base de datos de Excel, la disponibilidad.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	Bitácora de estado de vehículo.

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: GESTIÓN DE LA RESERVA CÓDIGO: MI-01			Versión: 1 Fecha: 15/05/2019	
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
4	No Disponibilidad de vehículo	Si el vehículo que requiere el cliente no está disponible en esa fecha, se le ofrecerá otro similar, que se adecue al presupuesto del cliente y que satisfaga los requerimientos.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	
5	Oferta aceptada	Posteriormente, el encargado de atención al cliente, proporcionará la información del pliego tarifario, según el tipo de vehículo y número de días solicitado, si el cliente acepta la oferta se realiza la documentación de datos.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	Pliego tarifario vigente
6	Oferta no aceptada	Si el cliente no está de acuerdo con la oferta realizada por el representante de atención al cliente, se realizará una nueva propuesta, mejorando el pliego tarifario con autorización del encargado de área o gerente, y en su defecto se ofrecerá otro tipo de vehículo.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	
7	Documentar datos	Al aceptar el cliente la oferta, se le solicitará: nombre completo, fecha y hora de llegada, número de días de alquiler del vehículo; así mismo si es extranjero el número de teléfono, número de vuelo, aerolínea.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	Base de datos en Excel
8	Ingresar reserva a base de datos	Se dará ingreso de la reserva en la base de datos en Excel que se posee, el cual contiene, el nombre del cliente, vehículo reservado, responsable que realizó la reserva, fecha de la reserva, hora de llegada del cliente, fecha de entrada y número telefónico.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	

Imagen # 12 Descripción proceso gestión de la reserva

2.3.2.4.8 Formularios de control

Los formularios de control interno, son el mejor aliado para llevar a cabo los procedimientos, facilitándole al personal, el dar un mejor servicio al cliente.

Con el trabajo conjunto realizado entre el empresario, personal y equipo consultor, se logró realizar una recopilación de los formularios que ya se utilizan en las actividades de la renta de vehículos y desarrollar los necesarios para poder ejercer un mejor control del funcionamiento y resguardo de información importante en la toma de decisiones.

Los formularios con los que se cuenta son 18, distribuidos en 4 estratégicos, 9 misionales, 3 de apoyo y 2 de seguimiento, y se encuentran anexos en el “manual de procedimientos” adjunto, según se detallan:

Tabla # 10 Clasificación de procesos

Código	Nombre	Clasificación
FE1	Programa de mantenimiento preventivo	Estratégico
FE2	Hoja de evaluación de mantenimiento preventivo	Estratégico
FE3	Informe del estado de la flota vehicular	Estratégico
FE4	Historial de mantenimiento vehicular	Estratégico
FM1	Hoja de verificación para la renta del vehículo	Misional
FM2	Ticket de depósito	Misional
FM3	Formulario de presupuesto de daños	Misional
FM4	Formulario de control de calidad	Misional
FM5	Orden de trabajo de taller	Misional
FM6	Orden de requerimiento de repuestos	Misional

Código	Nombre	Clasificación
FM7	Orden de traslado a taller externo	Misional
FM8	Solicitud de servicio de parqueo	Misional
FM9	Hoja de verificación servicio de parqueo	Misional
FA1	Formulario de levantamiento de inventarios	Apoyo
FA2	Formulario de vehículos no localizados	Apoyo
FA3	Orden de compra	Apoyo
FS1	Encuesta de satisfacción	Seguimiento
FS2	Formulario de quejas	Seguimiento

Fuente: Equipo Consultor

Uno de los formularios diseñados para mitigar los riesgos existentes en el proceso de alquiler de parqueo es la “*solicitud de servicio de parqueo*”, con dicha solicitud se pretende que el cliente proporcione la información necesaria del vehículo y propietario, para conocimiento del personal de la empresa realizando una verificación del estado del automotor y los bienes que están dentro, facilitando el traslado ante una emergencia o inspección de las autoridades.

Los controles implementados por medio de los formularios sugeridos pretenden ser preventivos y no correctivos, para mejorar la satisfacción del cliente interno y externo y optimizar los recursos empresariales.

 TOROGOZ RENT A CAR UN AUTO PARA CADA NECESIDAD	SOLICITUD DE SERVICIO DE PARQUEO	Nº 0000
FECHA DE SOLICITUD (DD/MM/AAA)		
		 Gas E 1/4 1/2 3/4 F KMS _____
1. DATOS PERSONALES		
NOMBRES: _____ _____		APELLIDOS: _____ _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD Documento Único de Identidad. ☐ No. de Pasaporte. ☐ Licencia de Conducir. ☐ No. _____		TELEFONOS: Casa: _____ Celular: _____ DIRECCION: _____ _____
2. DATOS DEL VEHICULO		
Pick Up ☐ Sedan ☐ Microbus ☐ Otros: _____		
Marca: _____		
Modelo: _____		Color: _____
Año: _____		Número de Placa: _____
3. OTROS DATOS		
Nombre del Propietario según Tarjeta de Circulación: _____		
4. USO EXCLUSIVO PARA LA EMPRESA		
Tipo de Parqueo: _____ Bajo Techo: SI ☐ NO ☐		Costo por día: _____ No. Días: _____
Carwash: SI ☐ NO ☐ Tipo Lavado: Lavado y Aspirado ☐ Aspirado ☐		
Fecha Inicio Parqueo: ____/____/____ Fecha Fin Parqueo: ____/____/____		
5. RESTRICCIONES DE PARQUEO		
1. Es necesario verificación física del vehículo.		
2. Pago se realizará al finalizar el servicio de parqueo.		
3. Dejar llaves y tarjetas de circulación del vehículo.		
4. No se permite dejar objetos de valor, inflamables o peligrosos.		
_____ F. Solicitante		_____ F. Encargado

Imagen # 13 Formulario servicio de parqueo

Los formularios diseñados a la medida de las necesidades de Torogoz renta de autos, buscan suplir las necesidades internas de documentación y respaldo, creando un ambiente de orden y lógica, lo que permite tener una mayor productividad.

A continuación, se presenta el alcance por formulario sugerido e implementado en las actividades de servicios que se desarrollan en la empresa:

Tabla # 11 Alcance de formularios de control

Nombre	Alcance
Programa de mantenimiento preventivo	Busca implementar controles internos, para la conservación de los vehículos, garantizando el buen funcionamiento e incrementando la confiabilidad de los clientes.
Hoja de evaluación de mantenimiento preventivo	Permite realizar un chequeo detallado por vehículo, de carrocería, motor, y accesorios, facilitando la toma de decisiones de la Gerencia.
Informe del estado de la flota vehicular	El seguimiento del estado del vehículo permitirá tomar una decisión de retención del vehículo o venta, en temporada baja.

Nombre	Alcance
Historial de mantenimiento vehicular	La vida útil de un vehículo debe contar con un respaldo de las reparaciones y mantenimientos realizados a lo largo de su permanencia, esto debe estar documentado para su verificación, al momento de tomar decisiones.
Hoja de verificación para la renta del vehículo	Es una herramienta de gran utilidad, para poder controlar el uso que el cliente le da, durante el tiempo rentado, de esta manera el cliente se hace cargo de los daños que pueda haber causado.
Ticket de depósito	Se utiliza para realizar el cobro del dinero que garantiza el alquiler de vehículo en casos específicos, ya que no a todos los clientes se le cobra dicho depósito.
Formulario de presupuesto de daños	Este formulario, sirve para que el cliente reconozca el pago en concepto de reparación del vehículo, cuando en la verificación se haya detectado daño por parte del cliente.

Nombre	Alcance
Formulario de control de calidad	Toda actividad que permita verificar el buen funcionamiento del vehículo, viene a ser beneficioso para la empresa, ya que se tratan los problemas que se puedan presentar a tiempo de corregirlos.
Orden de trabajo de taller	Permite realizar trabajos de mantenimiento a los vehículos remitidos por control de calidad, en taller interno.
Orden de requerimiento de repuestos	Facilita el trámite de obtención de repuestos e insumos, necesarios para el mantenimiento vehicular.
Orden de traslado a taller externo	Permite controlar la ubicación de los vehículos al momento de su verificación.
Solicitud de servicio de parqueo	La solicitud permite que el cliente proporcione la información necesaria del vehículo y contacto para conocimiento de la empresa del estado y bienes que están dentro, facilitando el traslado ante una emergencia o inspección de las autoridades.

Nombre	Alcance
Hoja de verificación servicio de parqueo	Es necesario conocer el estado del vehículo carrocería y objetos dentro, para poder cuidar de la mejor manera los vehículos de los clientes.
Formulario de levantamiento de inventarios	Es necesario realizar una verificación física de los inventarios dentro y fuera de la empresa, para corroborar su ubicación.
Formulario de vehículos no localizados	Este formulario se completará al momento de no localizar uno o más vehículos al momento de verificación física del total de la flota vehicular.
Orden de compra	Servirá para realizar la solicitud de repuestos, suministros y accesorios, participando el encargado de almacén, mecánico y encargada de compras.
Encuesta de satisfacción	Permite conocer la opinión de los clientes satisfechos o que tuvieron inconvenientes con el vehículo o servicio prestado.

Nombre	Alcance
Formulario de quejas	Permite conocer la opinión de los clientes que tuvieron inconvenientes con el servicio prestado.

Fuente: Equipo Consultor

2.3.3 Implementación de la acción clave de éxito

2.3.3.1 Manual de procedimientos socializado

El manual de procedimientos desarrollado e implementado para Torogoz renta de autos cuenta con los siguientes apartados:

- Acta de aprobación
- Introducción
- Alcance
- Objetivos
- Modo de uso
- Glosario de términos
- Simbología utilizada

Parte I. Filosofía de gestión

- Visión
- Misión
- Valores

Parte II. Estructura Organizativa

- Organigrama

Parte III. Política de Calidad

Parte IV. Cadena de Valor

Parte V. Procesos

- Mapa de macroprocesos
- Flujogramas de acciones clave
- Descripción de procesos
- Formularios sugeridos

Se proporcionó el material físico de visión, misión, valores, mapa de macroprocesos, flujograma de renta y recepción de vehículos para colocarlos a la vista del personal y clientes, en las instalaciones de la empresa, (Ver anexos).



Imagen # 14 Entrega de material físico de procesos.

2.3.3.2 Acta de aprobación

Al concluir el proceso de elaboración de manual de procedimientos para el desarrollo de la acción clave de éxito del Sistema de Gestión por procesos y luego de realizar la revisión final del diseño de mapas, flujogramas, descripción de procesos y formularios sugeridos para control interno, se procedió a elaborar el acta de aprobación del manual de procedimientos de Torogoz Renta de Autos, esto durante la fase de implementación, el cual fue firmado por la gerencia general y subgerencia. Con esta acción se busca contar con el respaldo de las autoridades máximas dentro de la entidad, ya que son los que deben dar el primer paso en la gestión del cambio, dando el ejemplo al recurso humano y motivarles a implementarlo en sus actividades laborales.

El acta de aprobación a su vez forma parte del manual de procedimientos, el cual se encuentra anexo al presente informe y servirá como una guía para el proceso de mejora continua que se implemente en la empresa, al realizar cada una de las actualizaciones cuando sea necesario, con el fin de ser cada vez más eficientes.

A continuación, se presenta el acta de aprobación del manual de procedimientos.

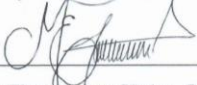
 TOROGOZ RENTA DE AUTOS	ACTA APROBACIÓN	Versión 1
ACTA DE APROBACIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS El presente manual de procedimientos, como herramienta del sistema de gestión por procesos, con enfoque de calidad, de la empresa TOROGOZ Renta de Autos, división de ARG Inversiones, S.A. de C.V., contiene información sobre los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de seguimiento para desarrollar las actividades de Alquiler de vehículos y espacios de estacionamiento, teniendo como objetivo, facilitar las actividades que desarrolla el personal, creando valor a los clientes. ELABORADO POR: CONECTA CONSULTORES José Luis Ramírez Martínez Juan David Moran Torres Wendy Patricia Cruz González APROBADO POR:  _____ Sr. Eusebio Argueta Gerente General  _____ Sra. Martha Elena Juárez Sibrian- Sub Gerente San Luis Talpa, La Paz, 24 de junio de 2019.		Fecha Emisión: 24-junio-2019

Imagen # 15 Acta de aprobación de manual de procedimientos

2.3.3.3 Comité de mejora

Durante la segunda reunión del proceso de implementación se tomó el acuerdo de designar un comité de mejora del sistema de gestión por procesos, que será el encargado de realizar cambios en los flujogramas de procesos clave y descripción de los mismos, así como la adecuación de los formularios o diseño de nuevos según las necesidades que se vayan presentado a futuro, con el fin

de crear un proceso de mejora continua basado en el ciclo PHVA por sus siglas “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”

El acta de designación del comité de mejora, se plasma a continuación.

	ACTA COMITÉ	Versión 1 Fecha Emisión: 24-junio-2019

ACTA DE COMITÉ DE MEJORA

Estando reunidos en San Luis Talpa, departamento de la Paz, el 24 de junio de 2019, se procede a establecer el comité de mejora continua.

1. Conformación del comité de mejora continua para el sistema de gestión de procesos con enfoque de calidad, siendo los delegados:
 - Sr. Eusebio Argueta-Gerente General
 - Sra. Martha Elena Juárez Sibrian- Sub Gerente
 - Sr. Ángel Gómez-Encargado
2. Funciones:
 - Evaluar las oportunidades de mejora a los procesos
 - Definir las estrategias para realizar la mejora a los procesos
 - Aprobar las acciones correctivas
 - Realizar revisión de las acciones preventivas

Para constancia, se firma la presente por los participantes.



Aceptante



Aceptante

Imagen # 16 Acta de comité de mejora continua.

2.3.3.4 Sensibilización y capacitaciones

El proceso que se ha llevado a cabo para la sensibilización del recurso humano que lleva a cabo las operaciones de la empresa, fue mediante capacitaciones y simulaciones, de esta manera interactuar directamente con la

Gerencia y las áreas de ventas, adquisiciones, control de calidad mantenimiento y administración (Ver anexo 3).

El plan de capacitaciones se describe en el siguiente cuadro:

Tabla # 12 Proceso de sensibilización y capacitaciones

Apartado	Descripción
Socialización de la filosofía de gestión	Mediante reunión explicativa se compartió con el personal clave, la visión, misión y valores de la empresa, haciendo que el personal se involucre mediante preguntas tales como: ¿Está de acuerdo con la redacción? ¿Está conforme a la realidad de las actividades?, ¿sus valores en el área personal están relacionados a los de la empresa?, ¿Esta dispuesto a colaborar en desarrollar la visión de la empresa?
Socialización del organigrama	Con respecto al organigrama se procedió mediante reunión informativa a explicar las áreas con que se cuenta, solicitándole al personal que ubique su puesto de trabajo y funciones dentro del organigrama, para que se sienta parte de la organización.
Socialización de la política de calidad	Las reuniones realizadas para la socialización del personal, permitieron compartir la política de

Apartado	Descripción
	calidad, corroborando un dato muy importante y es que la empresa está comprometida con el desarrollo de la localidad mediante la generación de empleos.
Explicación del mapa de macroprocesos	Se realizó la explicación de los procesos a nivel macro, mostrando interés en las actividades misionales y de apoyo, ya que el personal se sintió identificado al llevarlas a cabo.
Forma de uso de los flujogramas de procesos clave	Se dio lectura a los flujogramas misionales, de apoyo y de seguimiento, solicitando al personal clave, que verificara que cumple con todos los aspectos fundamentales de la realización de su trabajo, para que el personal se sienta incluido e importante, se hizo énfasis en que el manual de procedimientos es una herramienta de gestión que facilitará el trabajo que realizan y que forma parte de la gestión del cambio, que ellos mismos son los protagonistas y parte fundamental para llevarse a cabo, obteniendo un compromiso por parte del personal de dar cumplimiento al mismo.

Apartado	Descripción
Forma de uso de la descripción de los procesos	Se hizo la demostración mediante un flujograma de cómo funciona la descripción de los procesos clave, explicando que cuenta con la actividad, descripción de la función a realizar, responsable y formulario sugerido para llevarla a cabo de manera exitosa.
Formatos de formularios sugeridos	Se realizó la explicación de cada uno de los formularios, el momento de utilizarlos, la forma de hacerlo, se solicitó sugerencias de mejora y se respondieron las dudas de la forma de uso, mostrando gran interés por los formularios de solicitud de parqueo, mantenimiento de vehículos y presupuesto en caso que el cliente dañe el vehículo alquilado.

Fuente: Equipo Consultor

2.3.3.5 Implementación de los principales formularios

Durante la etapa de implementación se logró identificar los formularios que el personal considero de mayor necesidad ante las actividades de la empresa, siendo los siguientes:

Tabla # 13 Implementación de formularios de control

Formulario	Consideraciones
Solicitud de Servicio de Parqueo- Verificación de servicio de parqueo	Necesidad: No se cuenta con ningún control, al momento que el cliente solicita el estacionamiento, solo entrega las llaves y tarjeta de circulación si él quiere y al finalizar paga el parqueo, ya se han dado situaciones en que no recordamos la fecha de inicio de parqueo y el cliente se molesta. Implementación: Se tendrá la información del propietario del vehículo y cliente que deja su vehículo estacionado en las instalaciones de la empresa, el respaldo ante cualquier situación será un documento que este firmado por el mismo cliente, que será de utilidad al momento de realizar el cobro, reduciendo el riesgo de realizar un cobro menor, de tener que incurrir en pérdidas monetarias por reclamo de daños a los vehículos y evitar inconvenientes con las autoridades ante alguna inspección.

Formulario	Consideraciones
Encuesta de satisfacción	Necesidad: No se cuenta con un servicio post venta, el cliente entrega el vehículo y se retira, no se sabe si esta agrado, realmente solo se da a entender porque vuelve a visitar la empresa. Implementación: Mostrar interés en el nivel de satisfacción del cliente, hacerle sentir importante para la empresa y fomentar un ambiente de mejora continua, tomando en consideración los comentarios de cada visitante. Mediante la plataforma “SurveyMonkey”, se logró crear una encuesta distribuida por medio de WhatsApp, la cual facilita el acercamiento al cliente y que la gerencia pueda acceder a conocer los resultados de esa encuesta, esto mediante la capacitación realizada y la entrega del manual de usuario, para que puedan continuar realizando nuevas encuestas.

Formulario	Consideraciones
Ticket de caja	Necesidad: En la empresa se realizan pagos con tarjeta de crédito y en efectivo, la forma de realizar el ticket de caja, aunque ya existe se de manera semiformal. Implementación: Se realizó la mejora del ticket de caja, asociando información adicional necesaria para el control, por ejemplo, # de contrato de alquiler, forma de pago y firma del responsable, lo que da mayor formalidad a la transacción y da un valor agregado al cliente.
Presupuesto	Necesidad: Al momento que el cliente se presenta a las instalaciones de la empresa y el vehículo trae daños, se realiza la negociación del valor a cobrar en dicho concepto, realizando nada más el cobro en general, sin darle ningún detalle.

Formulario	Consideraciones
	Implementación: Al contar con un documento de control, el mecánico quien realiza el avalúo del vehículo, listará las piezas o mejoras a realizar para reparar el daño y que el cliente cancele bajo dicho concepto, lo que ofrece al cliente un respaldo y mayor transparencia.
Historial de mantenimiento vehicular	Necesidad: Se ha iniciado con el sondeo de la información por vehículo, para poder conocer el nivel de inversión anual que cada uno requiere, para poder medir la rentabilidad por vehículo, del cual se hace empíricamente. Implementación: El historial de mantenimiento vehicular es la hoja de vida de cada vehículo, se debe conocer de forma ordenada y secuencial cada erogación que se incurre en cada vehículo, esto para ser más eficientes en el control de costos de servicios, medir la rentabilidad por vehículo y retirar de

Formulario	Consideraciones
	funcionamiento los que generan pérdidas a la empresa para ponerlos a la venta.

Fuente: Equipo Consultor

2.3.4 Seguimiento de la acción clave de éxito

Posterior a la etapa de implementación de la acción clave de éxito, se realizó el proceso de seguimiento para conocer las acciones correctivas, asimilación de la herramienta de gestión proporcionada, dudas, sugerencias, cambios a realizar, con el fin de contribuir a la mejora continua y la gestión del cambio en el clima organizacional, dicho seguimiento se realizó por medio de:

- Visitas programadas
- Observación
- Entrevista
- Simulaciones
- Verificación de la forma de uso del manual y formularios, en días previos a las visitas realizadas.

Así mismo, se realizó el análisis de las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas “FODA”, al momento de la última visita, considerando la implementación y seguimiento de la acción clave de éxito incorporada a la gestión empresarial de Torogoz renta de autos, detectando las siguientes situaciones.

Esquema # 3 Análisis FODA, al cierre de la intervención.



Fuente: Equipo Consultor

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

La comprensión de la fundamentación teórica de la acción clave de éxito implementada para la empresa Torogoz renta de autos, hace referencia al *Sistema de Gestión por Procesos*, el cual depende de manera directa del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), es por ello que se considera necesario sustentar dicha acción clave, según se expone:

2.4.1 Conceptualización

¿Qué es un proceso?

Las definiciones están marcadas en una serie de contextos, dentro de los cuales se encuentra que, la palabra proceso viene del latín processus, formado por pro que quiere decir adelante y cadere que quiere decir caminar, por lo que se refiere a la acción de ir hacia adelante, de avanzar en una trayectoria determinada y por semejanza, avanzar en el tiempo. (Raffino, 2019).

Otra definición al respecto es “Un proceso es una secuencia ordenada de actividades, cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente”. (Pérez Fernández de Velasco, 2009, p.37)

Riquelme (2012), menciona que el proceso es la sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.

Así mismo, es necesario conocer ¿Que es la gestión por procesos?

La gestión por procesos o BPM, como se conoce por sus siglas en inglés como Business Process Management, y es una forma de organización funcional, en la que prima la visión del cliente, sobre las actividades de la organización (ISOTools, s.f.).

El enfoque de procesos, busca mejorar y rediseñar flujos de trabajo, para ser más eficientes y adaptarse a las necesidades de los clientes, siendo realizados por el recurso humano con que cuenta la empresa, así como la participación de sus proveedores.

Para la norma ISO 9001, el enfoque por procesos sigue siendo importante, permitiendo así a las organizaciones planificar sus procesos e interacciones, mediante el ciclo de mejora de Deming.

2.4.2 El sistema de gestión de calidad y el enfoque a procesos

La ISO por sus siglas International Organization for Standardization, sección 9001: Sistemas de gestión de calidad-requisitos, es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector o actividad (VINCA LLC, 2017). Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. Es por ello que la ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de Calidad.

Un sistema de gestión de calidad, según (VINCA LLC, 2017), gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes.

El SGC se basa en 7 principios, contenidos en la norma ISO 9001:2015, según menciona la Escuela Europea de Excelencia (2017), detallándose:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- *Enfoque a procesos*
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones.

Gehisy (2017), menciona los parámetros definidos por la misma ISO 9001:2015, la organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, considerando:

- Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- Abordar los riesgos y oportunidades determinados;
- Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

2.4.3 Características del sistema de gestión por procesos

Riquelme (2012), menciona las 4 características de los procesos:

- Definible: Los procesos deben estar documentados y sus requerimientos- mediciones deben ser establecidos.
- Repetible: Los procesos son secuencias de actividades, por lo que deben ser comunicados, entendidos y ejecutados conscientemente.
- Predecible: Los procesos deben lograr un nivel de estabilidad tal que se asegure que sus actividades se ejecutan consistentemente y producen los resultados deseados.
- Medible: Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada tarea individual, así como la calidad del resultado final.

2.4.4 Objetivos del sistema de gestión por procesos

- Lograr los resultados deseados previstos mediante la integración y alineación de los procesos.
- Ayudar a focalizar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Aportar confianza a los clientes y demás partes interesadas en cuanto al desempeño de la organización.
- Ofrecer transparencia en las operaciones de la organización.
- Proporcionar mejores resultados, más coherentes y predecibles.

- Facilitar oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, lo que consigue estimular la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades (Nuevas Normas ISO, 2014).

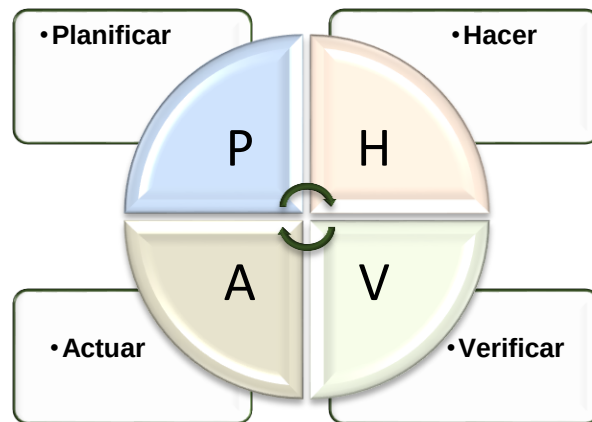
2.4.5 Principios de la gestión por procesos

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor (ISOTools, 2017).

2.4.6 La mejora continua de la gestión por procesos

La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo de mejora PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados (ISOTools, 2017).

Esquema # 4 Ciclo de Deming



Fuente: Equipo consultor

Planificar

La norma indica:

- Establecer los objetivos del sistema y sus procesos.
- Establecer los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Hacer

La empresa tiene que considerar:

- Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.
- Necesita obtener de los proveedores externos.

Verificar

Es necesario realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados.

Actuar

Deben incluir:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

2.4.7 Representación de procesos

El mapa de procesos es una herramienta que permite visualizar fácilmente cuáles son y cómo se relacionan los procesos de una organización, también permite identificar las fortalezas y debilidades que posee su estructura (Secretaría de Educación y Cultura de Soacha, 2017). A través de la tarea de definir y mapear procesos, se logran soluciones a problemas habituales que surgen en las organizaciones como los siguientes:

- Funcionamiento complejo.
- Costos elevados.
- Existencia de los denominados cuellos de botella.
- Falta de integración de procesos.
- Duplicidad de actividades.
- Tareas que se están realizando y que aportan poco valor a la organización.

Los tipos de procesos con que cuenta una organización son los que se enuncian a continuación:

- **Procesos estratégicos:** a cargo de la dirección y gerencia, y atiende principalmente a procesos de gran calado estratégico que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades con vistas a ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas,

fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.

- **Procesos clave:** aportan valor a la relación de la organización con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de sus necesidades.
- **Procesos complementarios:** también llamados procesos de apoyo, complementan a los procesos definidos anteriormente. Pese a ser procesos menores desde un punto de vista estratégico y corporativo, condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos (EAE Business School, 2017).

Los procesos son representados mediante un manual de procedimientos, que es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa (Ingeniería Unam, s.f.).

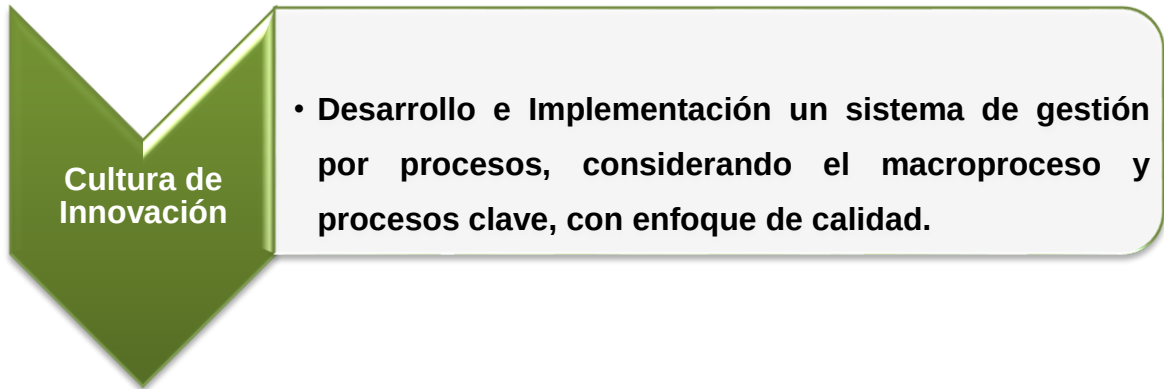
Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos y el control para lograr de manera efectiva el desarrollo en las diferentes actividades de una empresa.

Riquelme (2012), menciona algunas de las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Son guías del trabajo a ejecutar.

La gestión por procesos, va más allá de ser un cambio operativo, trata de realizar una gestión del cambio interna, donde tanto la cultura como el clima organizacional deben ser ajustados y los pensamientos de la gerencia deben ser los primeros en cambiar, dando el ejemplo a los demás niveles de la estructura organizativa.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito



2.5.1 Generalidades

Torogoz renta de autos, es una empresa que según la clasificación de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), es mediana, por lo que cada vez se hace más necesario el ordenamiento de sus actividades, para el adecuado funcionamiento, así como la optimización de tiempos y recursos en la búsqueda de la eficiencia empresarial.

2.5.2 Objetivos de la implantación

Toda organización cuenta con una serie de actividades que desarrolla cotidianamente para llevar a cabo su proceso comercial, en este caso, TOROGOZ renta de autos es una empresa del rubro de servicios turísticos, que se distingue por el trato personalizado que brinda a sus clientes. A nivel interno el personal conoce el proceso a seguir para realizar una actividad,

pero no cuenta con un soporte de ese proceso, eso genera dificultades al inducir al personal de nuevo ingreso o al atender situaciones especiales con los clientes, es por ello que el realizar un mapeo de macroprocesos y procesos clave, con enfoque de calidad, viene a generar un gran aporte en las operaciones de la empresa.

Para el desarrollo del proceso de implementación, se establecen los siguientes objetivos:

2.5.2.1

1. Estructurar de forma coherente los macroprocesos y sub procesos de la empresa.

2.5.2.2

Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requerimientos.

2.5.2.3

Proveer de una herramienta para mejora de la gestión de procesos y calidad en la empresa.

2.5.3 Fases de la acción clave de éxito

La acción clave de éxito descrita, se integra de las siguientes fases:

Fase I. Elaboración de la acción clave de éxito

Mediante la información obtenida en la fase de diagnóstico, se estudió la viabilidad de la acción clave de éxito de la Gestión por Procesos, en cumplimiento

de los aspectos de impacto y factibilidad, de esta manera se considera necesario el trabajar con el mapeo de macroprocesos y de sub procesos; debido a que la organización se encuentra en una fase de organización y reingeniería para el mejoramiento de su gestión, ya que se están definiendo los procedimientos que se realizan en las diferentes áreas que conforman la empresa, por lo que se hace indispensable el contar con un mapeo para facilitar el desarrollo de las actividades.

Fase II. Implementación de la acción clave de éxito

La segunda fase de la acción clave de éxito, permite implementar un sistema de gestión por procesos, involucrando al personal tanto en la fase previa para recopilar información como en la fase de implementación para ponerlo en marcha en sus actividades cotidianas, ya que será un medio de consulta del personal y a su vez les permitirá empoderarse de las funciones que son responsables de realizar tanto individualmente como en equipo, esta fase permitirá realizar la socialización de la visión y misión de la empresa, así como de realizar simulacros del uso de los mapas estructurados y de concientizar al personal clave a realizar sus procedimientos conforme a normas de calidad.

Fase III. Seguimiento y evaluación

Esta fase será la ayuda idónea para realizar mejoras preventivas y correctivas, creando un sistema de solicitud de acciones correctivas, en las cuales el personal participará para eliminar procesos o acciones con las que no estén conforme; así mismo se analizará el resultado obtenido de las etapas previas.

Fase IV. Proceso de mejora continua

La mejora continua se trabajará por medio de las 4 etapas del círculo de Deming, en su PDCA, que es el ciclo de calidad y que trabaja con planear, hacer, revisar y actuar; de esta manera se creará un comité de calidad el cual estará en la capacidad de trabajar con las mejoras de los procesos, con enfoque de calidad, adecuándolos a futuras necesidades de la empresa y requerimientos de sus clientes.

2.5.4 Plan de trabajo y cronograma de la acción clave de éxito

El plan de trabajo propuesto para llevar a cabo la gestión por procesos, mediante el diseño del mapa de macroprocesos y sub procesos está planteado en la siguiente matriz:

2.5.4.1 Plan de trabajo

El plan de trabajo propuesto para llevar a cabo la gestión por procesos, considerando las etapas de desarrollo, implementación y seguimiento, está planteado en la siguiente matriz:

Tabla # 14 Plan de trabajo

No.	Actividad	Inicio	Fin	Objetivo	Responsable	Recursos	Observaciones
Elaboración de la acción Clave de éxito							
1	Planeación de elaboración e implementación de la acción clave.	01/04/2019	04/04/2019	Elaborar el plan de trabajo para el desarrollo de la acción clave de éxito de acuerdo a la programación proporcionada.	Equipo Consultor	Información obtenida en la etapa de diagnóstico.	Reuniones programadas con el equipo de consultores y supervisado por el asesor
2	Objetivos de la acción clave de éxito.	01/04/2019	04/04/2019		Equipo Consultor	Información obtenida en la etapa de diagnóstico.	Reuniones programadas con el equipo de consultores y supervisado por el asesor

No.	Actividad	Inicio	Fin	Objetivo	Responsable	Recursos	Observaciones
3	Taller para trabajar la filosofía de gestión y estructura organizativa.	05/04/2019	14/04/2019	Conocer la razón de ser fundamental del negocio y su objetivo de largo plazo.	Equipo Consultor	Recurso humano, papelería, información.	Programación de talleres con la administración y el personal clave de la empresa.
4	Diseño de la filosofía de gestión y estructura organizativa.	05/04/2019	14/04/2019		Equipo Consultor-Administración	Recurso humano, papelería, información.	Reuniones programadas con el equipo consultor.
5	Metodología, Conceptualización y simbología a utilizar en el mapeo.	05/04/2019	14/04/2019	Definir la metodología, conceptos y símbolos a utilizar en el proceso de mapeo.	Equipo Consultor	Recursos informativos normativa internacional.	Reuniones programadas con el equipo de consultores y supervisado por el asesor
6	Talleres para el levantamiento de macroprocesos y cadena de valor.	05/04/2019	14/04/2019	Establecer los componentes que integran al macroproceso	Equipo Consultor	Recurso humano, papelería, información.	Programación de talleres con la administración y el personal clave de la empresa.

No.	Actividad	Inicio	Fin	Objetivo	Responsable	Recursos	Observaciones
7	Análisis de la información obtenida.	05/04/2019	14/04/2019	Estructurar el mapa de macroprocesos, mediante talleres realizados con el personal clave y administración.	Equipo Consultor	Recurso humano, papelería, información.	Reuniones programadas con el equipo consultor.
8	Diseño del mapa de macroprocesos y cadena de valor.	05/04/2019	14/04/2019		Equipo Consultor-Administración	Información suministrada, equipo informático.	Reuniones programadas con el equipo consultor.
9	Talleres para el levantamiento de información de procesos clave.	15/04/2019	28/04/2019	Elaborar el mapeo de los procesos clave y elaborar formularios de control para mejorar la gestión.	Equipo Consultor	Recurso humano, papelería, información.	Programación de talleres con la administración y el personal clave de la empresa.
10	Análisis de la información obtenida.	21/04/2019	28/04/2019		Equipo Consultor	Recurso humano, papelería, información.	Reuniones programadas con el equipo consultor.
11	Diseño de Flujogramas de Procesos Clave.	21/04/2019	28/04/2019		Equipo Consultor- Personal clave	Información suministrada,	Reuniones programadas con

No.	Actividad	Inicio	Fin	Objetivo	Responsable	Recursos	Observaciones
						equipo informático	el equipo consultor.
12	Diseño de formularios de control.	29/04/2019	11/05/2019		Equipo Consultor	Administración papelería y equipo informático.	Programación de talleres con la administración y el personal clave de la empresa.
13	Formulación de la política de calidad.	05/05/2019	14/05/2019	Diseñar la política como compromiso de la calidad.	Equipo Consultor-Administración	Recurso humano, papelería, información	Reuniones programadas con el equipo consultor.
Presentación del avance de la acción clave de éxito		15/05/2019	20/05/2019	Presentar el avance de la acción clave de éxito al empresario, para realizar los ajustes necesarios para el buen funcionamiento.	Equipo Consultor	Empresario, papelería y equipo informático	Reunión programada con la gerencia

No.	Actividad	Inicio	Fin	Objetivo	Responsable	Recursos	Observaciones
14	Descripción de los Procesos Clave.	21/05/2019	01/06/2019	Describir los procedimientos para llevar a cabo cada proceso clave.	Equipo Consultor	Información suministrada, equipo informático.	Reuniones programadas con el equipo consultor.
Presentación de la acción clave de éxito finalizada		02/06/2019	08/06/2019	Presentar al empresario la acción clave de éxito concluida hasta la etapa de elaboración.	Equipo Consultor	Empresario, papelería y equipo informático.	Reunión programada con la gerencia.
Implementación de la acción clave de éxito							

No.	Actividad	Inicio	Fin	Objetivo	Responsable	Recursos	Observaciones
11	Reunión informativa para socializar la Filosofía de gestión, estructura organizativa y política de calidad.	09/06/2019	22/06/2019	Dar a conocer el funcionamiento de los mapas, flujogramas de procesos y formularios sugeridos al personal.	Equipo Consultor-Administración	Personal, papelería y equipo informático	Reunión interactiva con el personal
12	Reunión interactiva para socializar el mapa de macroprocesos.	09/06/2019	22/06/2019		Equipo Consultor-Administración	Personal, papelería y equipo informático.	Reunión interactiva con el personal.
13	Taller de interacción con los flujogramas de procesos clave y formularios.	09/06/2019	22/06/2019		Equipo Consultor-Administración	Personal, papelería y equipo informático.	Simulación del uso adecuado.
Seguimiento de la acción clave de éxito							

No.	Actividad	Inicio	Fin	Objetivo	Responsable	Recursos	Observaciones
14	Mantenimiento correctivo.	22/06/2019	06/07/2019	Realizar mejoras sugeridas por el personal.	Equipo Consultor	Personal clave, papelería y equipo informático.	Reuniones programadas con el equipo consultor.
Evaluación de implementación y resultados							
15	Análisis de resultados.	22/06/2019	06/07/2019	Evaluar el impacto de la gestión por procesos.	Equipo Consultor	Papelería, equipo informático, equipo consultor y asesor.	Reuniones programadas del equipo consultor.
Proceso de Mejora continua (Control)							
16	Elección de comité de mejora continua.	22/06/2019	06/07/2019	Definir responsabilidades del proceso de mejora continua de los procesos.	Administración	Personal clave, papelería y equipo informático.	Reunión programada con los postulantes.

Fuente: Equipo Consultor

2.5.4.2 Cronograma de consultoría integral colaborativa

El cronograma de trabajo del proceso integral de consultoría desarrollado, es el siguiente:

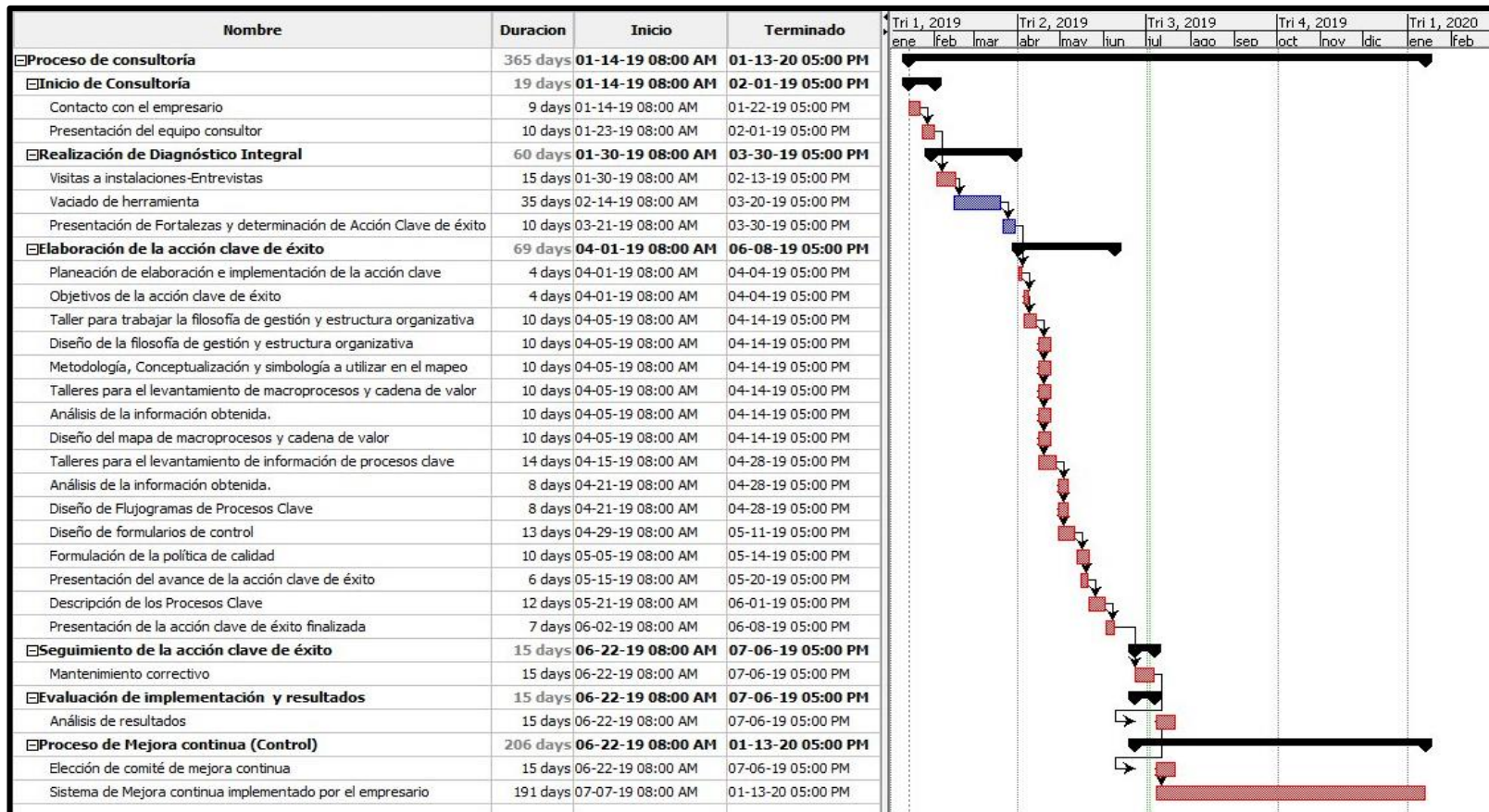


Imagen # 17 Cronograma del proceso de consultoría

2.5.4.3 Plan de trabajo a implementar por el empresario

Es necesario que la administración de Torogoz renta de autos, continúe con el proceso de seguimiento y mejora continua de la gestión por procesos, para que cada vez sea más eficiente en la forma de brindar el servicio de alquiler de vehículos a sus clientes.

Tabla # 15 Plan de trabajo a implementar por el empresario

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Creación de política de cambios en procesos	Comité de mejora
CAMBIOS EN PROCESOS O ADICIÓN	
Establecer equipos de trabajo por áreas	Comité de mejora
Solicitud de la adición o cambios en proceso	Encargado de área
Revisión de los cambios o adiciones	Comité de mejora
Realización de los cambios sugeridos	Comité de mejora
Aprobación de los cambios sugeridos o solicitados	Comité de mejora
Sensibilización y socialización de los cambios	Comité de mejora
Asignación de responsabilidades en el cambio realizado	Comité de mejora

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Documentación de las mejoras en procesos o adiciones	Comité de mejora
Evaluación de los resultados obtenidos por los cambios	Encargado de área
FORMULARIOS	
Reunión de revisión de formularios sugeridos en su totalidad	Encargado de área
Solicitud de cambios	Encargado de área
Reunión de análisis de cambios sugeridos	Comité de mejora
Revisión del alcance	Comité de mejora
Realización de cambios	Comité de mejora
Aprobación de cambios en formularios	Comité de mejora
Sensibilización y socialización de los formularios con el personal	Comité de mejora
Evaluación de los resultados obtenidos por los cambios	Encargado de área
OTRAS MEJORAS	
Implementación de formularios por medio de sistema informático	Gerencia General-Sub Gerencia

Fuente: Equipo Consultor

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 23 de enero al 6 de julio de 2019.

3.1 Acción clave de éxito. Implementación de sistema de gestión por procesos.

Área intervenida: **Innovación tecnológica.**

Sub área intervenida: **Cultura de innovación**

Tabla # 16 Resultados de implementación

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Ausencia de: Filosofía de gestión, perjudicando al no compartir el enfoque de la administración en su corto y largo plazo, con el	Orientar los planes de corto y largo plazo de los accionistas, formalizándose para compartirla con el personal de tal manera que se conecte a la administración con el recurso humano para alcanzar	Se elaboraron: ▪ Filosofía de gestión: Visión, Misión y Valores. ▪ Definición jerárquica de puestos de la empresa, por medio del organigrama.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
personal, para el cumplimiento de sus objetivos. Estructura organizativa definida: no se tiene claridad de los puestos de trabajo que interfieren directamente en el rubro de alquiler de vehículos. Política de calidad: no cuentan con un compromiso escrito hacia la mejora continua.	los objetivos, lo que contribuye a la eficiencia y mejora el servicio al cliente. Representar gráficamente la relación jerárquica entre puestos de trabajo, definiendo una línea de mando, áreas de trabajo y dependencias, esto para contribuir a la designación de responsabilidades, reduciendo tiempos, costos y pérdidas monetarias por parte del personal.	▪ La mejora continua, con la política de calidad. ▪ La Cadena de valor, para el conocimiento del ciclo operativo de la empresa. Anexo N° 1, Manual de Procedimientos Parte I Filosofía de Gestión. Anexo N° 1, Manual de Procedimientos Parte II Estructura Organizativa. Anexo N° 1, Manual de Procedimientos Parte III, Política de Calidad

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	Realización de un compromiso por medio escrito hacia la mejora continua y el cambio, con enfoque de calidad y procesos, contribuyendo a la efectividad de forma prolongada, creando un ambiente de calidad que motive a los clientes a seguir visitando la empresa e incrementando ingresos.	Anexo N° 1, Manual de Procedimientos, Cadena de Valor Anexo N° 3, Imágenes de proceso de implementación.
No cuentan con procesos ni procedimientos, por medio escrito, creando dificultad al	Mediante la formalización de los procesos y procedimientos que respaldan las actividades de la	Se diseñaron: ▪ Mapa de macroprocesos, permite conocer los procesos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
momento de realizar las actividades de servicios de alquiler, lo que perjudica la calidad ofrecida al cliente.	empresa, en la actividad de renta de vehículos, facilitando al usuario el pleno conocimiento, de cómo realizar una actividad ya sea estratégica; por medio de la alta gerencia, misional, de apoyo o de control por medio del personal administrativo y operativo, creando un clima organizacional de ayuda mutua, reduciendo tiempos muertos y fomentando la calidad, siendo el principal interés el cliente, su fidelización y captación de	Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Control. ▪ Flujogramas de procesos clave, secuenciando los procedimientos para realizar una actividad determinada. ▪ Descripción de procedimientos por cada uno de los procesos clave. Anexo N° 1, Manual de procedimientos Anexo N° 3, Imágenes de proceso de implementación.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	nuevos, para incrementar los ingresos, reducir los costos y por ende tener efectos positivos en los resultados, haciéndose cada vez más rentables.	
Deficiencia en controles internos, que soporten los procedimientos, teniendo poco manejo del riesgo operativo, ante incidentes que puedan presentarse con los clientes.	Crear un ambiente de control, mediante la implementación de formularios que procuren la mejora continua y resguarden al cliente, al empleado y a la empresa, fomentando un ambiente de confianza y transparencia, trabajando con la gestión	Se prepararon los formularios de control para formalizar los procesos de la empresa, que garantizan la obtención de información para la toma de decisiones de forma oportuna. ▪ Dichos formularios están destinados al control de mantenimiento vehicular, renta y

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	documental, del cambio, de calidad y de procesos, esto evita pérdidas económicas e incrementa las ventas por medio de la fidelización de los clientes, quienes a su vez recomiendan a nuevos clientes.	verificación de los vehículos, actividades de seguimiento y apoyo. ▪ Se creó el área de servicio post venta, con la utilización de la encuesta por medios tecnológicos. Anexo N° 1 Manual de Procedimientos, Sección Formularios. Anexo N° 2, Manual de usuario de encuesta de satisfacción.

Fuente: Equipo Consultor

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

ARG Inversiones S.A. de C.V., fue fundada en el año 2010 por los señores: Eusebio Argueta y Marta Elena Juárez Sibrián, contando con tres divisiones de negocio bajo la misma entidad jurídica, los cuales son: Hotel- rancho Argueta, dedicada al rubro hotelero, Credi prenda, dedicada a préstamos prendarios y Torogoz Renta de Autos, en el rubro de servicios por alquiler de automotores.

La ubicación con la que cuentan, es estratégica, estando cerca del aeropuerto internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero, lo que permite que los principales clientes sean salvadoreños residentes en el exterior.

Torogoz Renta de Autos, se dedica a ofrecer los siguientes servicios principales: alquiler de vehículos a nacionales y extranjeros, poniendo a disposición una flota vehicular entre: Sedan, Pick Up y Camionetas, de años recientes para mayor comodidad y servicio de estacionamiento, el cual lo puede solicitar por día, semana o por mes.

Además, brinda servicios complementarios como son: servicio de traslado dentro y fuera del país a tarifas accesibles, servicio de lavado y limpieza de vehículos y venta de vehículos de uso previo.

Como resultado del estudio realizado a la empresa Torogoz renta de autos, se identificaron 7 fortalezas, las cuales son:

Tabla # 17 Áreas de fortaleza

Área	Sub Área
Dirección estratégica	• Historia de la empresa
Dirección y liderazgo	• Autonomía • Estilo directivo
Mercadeo y ventas	• Segmentación, Mercado meta y posicionamiento • Precio
Producción y operaciones	• Análisis de proveedores
Finanzas	• Registros contables

Fuente: Herramienta de Diagnóstico.

El estudio realizado a la empresa Torogoz renta de autos, permitió que se identificar 7 áreas de oportunidad, de las cuales se presentaron propuestas de solución para el desarrollo y fortalecimiento de cada una de las áreas involucradas, las cuales se detallan a continuación:

Tabla # 18 Áreas de mejora

Área	Sub Área
Innovación tecnológica	• Cultura de innovación
Gestión de calidad	• Aseguramiento de calidad
Recursos humanos	• Política de personal
Mercadeo y ventas	• Gestión de ventas • Comunicaciones
Gestión ambiental	• Riesgo y salud ocupacional
Estructura organizacional	• División del trabajo

Fuente: Herramienta de Diagnóstico.

Como resultado del diagnóstico realizado a la empresa Torogoz renta de autos, se procedió a la presentación de las áreas de oportunidad a los empresarios, los cuales seleccionaron la propuesta que contribuiría en la reingeniería que están promoviendo dentro de la organización:

- **Área – Innovación tecnológica, sub área – Cultura de Innovación**

Desarrollo e implementación de un sistema de gestión por procesos, considerando el macroproceso y procesos clave, con enfoque de calidad.

- Definición de visión, misión y valores
- Estructura Organizativa
- Política de Calidad
- Cadena de Valor
- Identificación de áreas clave
- Simbología de diagrama de flujo
- Mapa de Macroprocesos
- Flujograma de procesos clave
- Descripción de subprocesos
- Formularios de control
- Digitalización de la información

Es importante mencionar que Torogoz Renta de autos, deberá darle seguimiento a la implementación y continuidad a la acción clave de éxito seleccionada con el fin de mantener un ambiente de calidad, en cada uno de los procesos lo que permitirá agilizar la gestión de alquiler de vehículos, así como también contará con respaldos que acreditan su funcionamiento.

Para obtener un resultado integral de la acción clave de éxito principal, se decidió incluir un aporte proveniente de otras áreas, siendo las siguientes:

- **Área – Gestión de la calidad, sub área – Aseguramiento de la calidad**

La empresa se encuentra en crecimiento acelerado, lo que crea la necesidad de fomentar una cultura de calidad, los procesos son parte de un sistema de calidad, en la que se busca mejorar la gestión, es por ello que como complemento de la acción clave de éxito seleccionada, se desarrolló la política de calidad, para proveer de un compromiso por escrito por parte de la administración de Torogoz renta de autos, dando inicio al siguiente paso que es la implementación de un manual de calidad.

- **Área – Estructura organizacional, sub área – División del trabajo**

Se desarrolló para Torogoz renta de autos, la filosofía de gestión, considerando la visión, misión y valores, creando un enlace entre lo que desean los accionistas y lo que el personal debe contribuir en alcanzar, a corto, mediano y largo plazo, trazando líneas de llegada.

Así mismo se trabajó en la estructura organizacional al diseñar el organigrama de la empresa, haciendo levantamiento de puestos de trabajo y niveles jerárquicos, lo que permite tener claridad en las funciones y responsabilidades de los trabajadores.

La empresa logra las siguientes ventajas competitivas con la implementación y continuidad de la acción clave de éxito seleccionada:

- **Eficiencia en los procedimientos:** Al tener una visión más clara y amplia de las actividades que realiza la empresa, el personal las ejecuta de una mejor manera, el reducir tiempos muertos, reduce los costos de servicios, a su vez se fidelizan y atraen nuevos clientes, por la calidad en el servicio prestado.
- **Incrementa la confianza de los clientes:** El cliente es la razón de ser de los procesos, al satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente y crear un valor agregado, el cliente se convierte en recurrente, ya que se siente comprendido, impactando las ventas de la empresa
- **Alinea la estrategia con la actividad económica:** Al intervenir en una adecuación de la cultura organizacional, se fomenta el orden, control y mejorando la comunicación entre áreas, se reducen los riesgos del tipo operativo y financiero, direccionando a la empresa a percibir mejores ingresos.
- **Implementa el ciclo de mejora continua:** La gestión por procesos, motiva al personal a realizar de una forma más eficiente sus actividades, en la búsqueda de diferenciarse de la competencia, mejorando la imagen de la empresa.

Torogoz renta de autos, es una empresa con fuerte posicionamiento en el mercado de alquiler de autos, cubriendo un segmento turístico importante; es por ello que el enfoque de calidad no debe quedar atrás y avanzar al mismo ritmo que su ascenso en el mercado, la gestión por procesos forma parte de la gestión de calidad, los estándares que regulan la calidad así lo consideran, siendo la opción más viable la considerada por los empresarios, al momento de elegir, adecuándose a su vez al proceso de reingeniería y ordenamiento que están realizando. El costo estimado ahorrado en el proceso de implementación del sistema de gestión por procesos es de entre \$ 2,000 y \$ 5,000.00, que es la inversión que se realiza al contratar a un equipo consultor por cuenta propia, a esto se le debe agregar la reducción en costos por eficiencia y el incremento de ingresos por recurrencia de clientes.

Se sugiere darle continuidad al manual de procedimientos aplicando la mejora continua, con el propósito de mantener actualizado los procesos y de esa manera hacer más eficiente el desempeño de los colaboradores en sus respectivas áreas de trabajo, minimizando los tiempos de respuesta entre cada proceso, lo que permitirá que los clientes busquen el servicio al observar el nivel de organización que poseen a la hora de atenderles, logrando su fidelización por el buen servicio proporcionado.

Como equipo consultor recomendamos:

- Desarrollar el proceso de mejora continua de la gestión por procesos, tomando en consideración las sugerencias de todo el personal, que son los que llevan a cabo las funciones cotidianas y que tratan directamente con el cliente, para ser cada vez más efectivos, considerando el plan de trabajo incluido en el presente informe y que ha sido desarrollado para dicha fase.
- Hacer uso de los formularios sugeridos para el mantenimiento preventivo de los automóviles, de manera ininterrumpida, esto para tener pleno conocimiento del estado de cada vehículo y poder así tomar decisiones, que eviten pérdidas monetarias y creen una mala imagen ante los clientes de la calidad de los vehículos.
- Realizar reuniones programadas del comité de mejora y los encargados de área para evaluar y analizar los cambios que puedan surgir en los procesos o formularios de control, con el fin de mantener alineada la filosofía de gestión con las actividades de la empresa.
- Establecer objetivos estratégicos por división de negocio, separando los que como grupo empresarial se poseen, para lograr un mejor seguimiento y cumplimiento de los mismos.
- Crear un sistema de control tributario por división de negocio, para facilitar su aplicación, obtener de manera ágil información para la toma de decisiones y evitar inconvenientes con la Administración Tributaria.

Referencias

EAE Business School. (22 de diciembre del 2017). Retos en supply chain [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

Escuela Europea de Excelencia. (2017). *Los 7 principios de la calidad*. Recuperado de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/12/los-7-principios-de-la-gestion-de-la-calidad/>

García, T. (2018). *La estructura organizativa de la empresa*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/la-estructura-organizativa-de-la-empresa.html>

Gehisy. (13 de febrero del 2017). 3 Herramientas para mapear procesos en ISO 9001:2015 [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://aprendiendocalidadyadr.com/mapeo-de-procesos-iso-90012015/>

ISOTools. (s. f.). *Software gestión procesos*. Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

ISOTools. (20 de diciembre del 2015). ¿En que consiste la política de calidad de una empresa? [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/12/20/en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empresa/>

ISOTools. (20 de octubre del 2017). La norma ISO 9001:2015 ¿En que se basa el ciclo PHVA? [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://www.isotools.com.co/la-norma-iso-9001-2015-se-basa-ciclo-phva/>

Manual de procedimientos. (s. f.). En <http://www.ingenieria.unam.mx>. Recuperado de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

Martins, R. (04 de junio del 2018). Diagrama de flujo de procesos [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>

Nuevas Normas ISO. (24 de noviembre del 2014). ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>

Peiró, R. (2019). *Cadena de valor*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos* (3ª ed.). España: ESIC.

PYME.ES. (2017). *Filosofía de gestión y la importancia de organizar la empresa*. Recuperado de <https://www.pyme.es/filosofia-gestion-empresa/>

Raffino, M. E. (2019). *Concepto de proceso*. Recuperado de <https://concepto.de/proceso/>

Riquelme, M. (2012). *¿Qué es un proceso en una empresa?* Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>

Secretaría de Educación y Cultura de Soacha. (2017). *Qué es el mapa de procesos*. Recuperado de <https://www.soachaeducativa.edu.co/index.php/nosotros/item/793-que-es-el-mapa-de-procesos>

Turnero Astros, I. J. (2018). *Documentación del SGC*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos97/documentacion-del-sgc-enfoque-basado-procesos/documentacion-del-sgc-enfoque-basado-procesos.shtml>

VINCA LLC. (2017). *Qué es ISO*. Recuperado de <http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>

Anexos

Anexo # 1

Manual de procedimientos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ARG Inversiones, S.A. de C.V.

DESCRIPCIÓN BREVE

El principal enfoque de este manual es incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, para de esta manera generar confianza y credibilidad, haciéndoles sentir importante y lograr fidelizarlos, logrando generar mayores ingresos para la organización.



CDMYPE
CENTRO DE DESARROLLO DE
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

*Universidad Tecnológica
de El Salvador*

Desarrollado por:

CONECTA CONSULTORES

José Luis Ramírez Martínez

Juan David Moran Torres

Wendy Patricia Cruz González

San Salvador, Julio de 2019

Índice

Contenido

Introducción	i
Alcance.....	1
Objetivos.....	1
General.....	1
Específicos	1
Utilización (Forma de uso).....	2
Glosario	3
Simbología utilizada en el mapeo de procesos	5
PARTE I. Filosofía de gestión.....	6
Visión.....	8
Misión	8
Valores	9
PARTE II. Estructura organizativa	10
Organigrama	11
PARTE III. Política de calidad.....	12
PARTE IV. Cadena de valor	14
Macroprocesos	16

Flujogramas de procesos	18
Descripción de procesos	32
Formularios.....	74

Introducción

El manual de procedimientos, es una herramienta de la gestión documental, que permite llevar a cabo las actividades y el correcto funcionamiento dentro de la organización, estableciendo lineamientos estandarizados de la realización de funciones determinadas, que facilite al personal el llevarlas a cabo.

El principal enfoque de este manual es incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, para de esta manera generar confianza y credibilidad, haciéndoles sentir importante y lograr fidelizarlos.

La toma de decisiones de la alta dirección, se verá apoyada por este manual, al proveer de una guía para la inducción del personal nuevo y le proporciona elementos para el funcionamiento de la empresa.

El presente manual está integrado por el mapa de macroprocesos, que es el primer nivel de las actividades que realiza la organización, con el fin de cumplir con la filosofía de gestión; de igual manera se acompaña de los flujogramas de procesos clave, en los cuales se diagrama de forma ordenada, la serie de pasos para cumplir con una actividad, el cual está representado por símbolos.

La descripción de los flujogramas de procesos clave, permite ampliar el panorama de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, definiendo responsables por área de intervención y formularios o documentos necesario para el adecuado flujo de las actividades.

Los formularios anexos al presente manual, permitirán incrementar el control interno, lo que controla el riesgo de negocio e interviene en el clima organizacional para incrementar la efectividad.

Alcance

Este manual contempla los procedimientos, aplicados por el personal de Torogoz Renta de Autos, para gestionar la funcionalidad e implementar la mejora continua, contribuyendo en la ejecución de tareas y actividades, crean un ambiente de confianza y responsabilidad dentro de la Organización.

Objetivos

General

- Elaborar el manual de procedimientos de la empresa Torogoz renta de autos, con el fin de representar en forma ordenada los aspectos necesarios para la buena ejecución laboral de la organización.

Específicos

- Conocer la estructura organizativa de la empresa Torogoz renta de autos
- Detallar los procesos que se realizan en la empresa Torogoz renta de autos
- Establecer los lineamientos exigidos para la elaboración del manual de procedimientos
- Documentar los procedimientos administrativos de manera práctica que le permita al personal realizarlos rápidamente y de manera efectiva

Utilización (Forma de uso)

Además de ayudar a la simplificación y racionalización de los procedimientos facilitando a su vez la efectividad en la gestión de los procedimientos, el manual de procedimientos tiene como finalidad, lo siguiente:

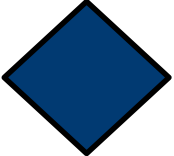
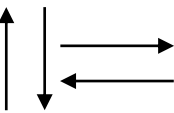
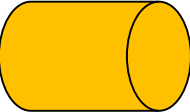
- Documentar y registrar el conocimiento de la empresa, garantizando que la información se encuentre en poder de la organización, para poder disponer y aplicarla eficientemente.
- Favorecer la estandarización y normalización de las formas de trabajo convirtiéndose en un método de trabajo en sí mismo que aumentará la eficiencia de toda la empresa.
- Introducir la cultura de calidad y la mejora continua en la organización, al enumerar y revisar uno a uno los pasos que se realizan, permiten la identificación de mejoras, responsabilidades, medición, y simplifica el proceso de búsqueda de la falla o factor deficiente permitiendo su corrección.
- Mejora la calidad del servicio, ayudando a convertirlo en más eficiente y eficaz.
- Promover la participación del personal y el trabajo en equipo.

Glosario

- **Mapa de Proceso:** es una explicación visual de cómo el proceso fluye y se conecta. Es una secuencia de pasos, actividades y decisiones que convierten entradas en salidas finales para los grupos de interés. El mapeo de procesos es una herramienta gráfica que trata de diagramar en niveles los procesos y las actividades de una Institución, con el objeto de comprenderlos, medirlos, controlarlos, analizarlos, asegurarlos y mejorarlos; así como para establecer el cumplimiento de la Ley y sus reglamentos.
- **Proceso:** es un conjunto de actividades que cruzan diferentes departamentos y funciones dentro y fuera de una institución, con una duración determinada, un inicio y un fin, las entradas y salidas están identificadas; todo proceso tiene un resultado que debe estar orientado a los grupos de interés del proceso, tiene una razón de existir y sus actividades pueden ser desarrolladas en forma secuencial o simultánea.
- **Procedimiento:** es una serie sistemática de actividades dirigidas al logro de un objetivo; constituye una guía de la acción, detalla la manera en que deben realizarse ciertas actividades.

- **Usuarios:** son todas aquellas personas naturales y/o jurídicas que reciben servicios de la organización y que como resultado de esa entrega se ven afectados y/o beneficiados.

Simbología utilizada en el mapeo de procesos

Simbología	Descripción
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Flujo de datos. Flujo que relaciona las entidades y los procesos (insumos y resultados).
	Puente. Se utiliza para indicar la no – intersección de dos líneas
	Archivo en disco magnético, para instrucciones de lectura, grabación o actualización.
	Almacenamiento. Información en soporte digital (disco duro computadora)
	Estructura repetir, para plantear instrucciones que se repiten un numero controlado de veces

Filosofía de gestión

PARTE I. Filosofía de gestión

A continuación, se presenta la triada de la filosofía de gestión de Torogoz Renta de autos, la cual cuenta con Visión, Misión y Valores, definidos para su actividad económica en particular y establecidos por la alta gerencia de ARG Inversiones, S.A. de C.V. de esta manera se traza el camino a seguir para cumplir la visión de los accionistas.

Torogoz renta de autos, se describe de la siguiente manera:

Torogoz renta de autos es una división de ARG Inversiones, S.A. de C.V., formalizada durante el año 2010 y ubicada en las cercanías del aeropuerto internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero.

Nos distinguimos por ofrecer un servicio de calidad a todos nuestros clientes, al contar con una flota de automóviles tipo sedán, pick up y camionetas, a precios competitivos y en excelentes condiciones, brindando nuestro servicio agregado de auxilio en carretera, ante cualquier percance.

Contamos con servicio de traslado aeropuerto-renta de autos y viceversa para la comodidad de nuestros clientes.

Hacemos sentir como en casa a nuestros hermanos lejanos al brindarle un auto para cada necesidad.

Visión

La administración de Torogoz Renta de autos, espera lograr en un futuro de mediano a largo plazo:

Visión

Ser un referente al ofrecer precios competitivos, atención personalizada, calidad y flota de vehículos reciente, que permitirá superar las expectativas de nuestros clientes, manteniendo un continuo crecimiento con la contribución de nuestro equipo de trabajo, que fomente la innovación y creatividad.

Misión

La declaración de la razón de ser de Torogoz renta de autos es:

Misión

Somos una empresa dedicada a la renta de vehículos, que brinda un servicio de calidad, a precios accesibles, convirtiéndonos en el mejor aliado de nuestros clientes, al ofrecerles un auto para cada necesidad.

Valores

Los pilares éticos que distinguen a la empresa son:

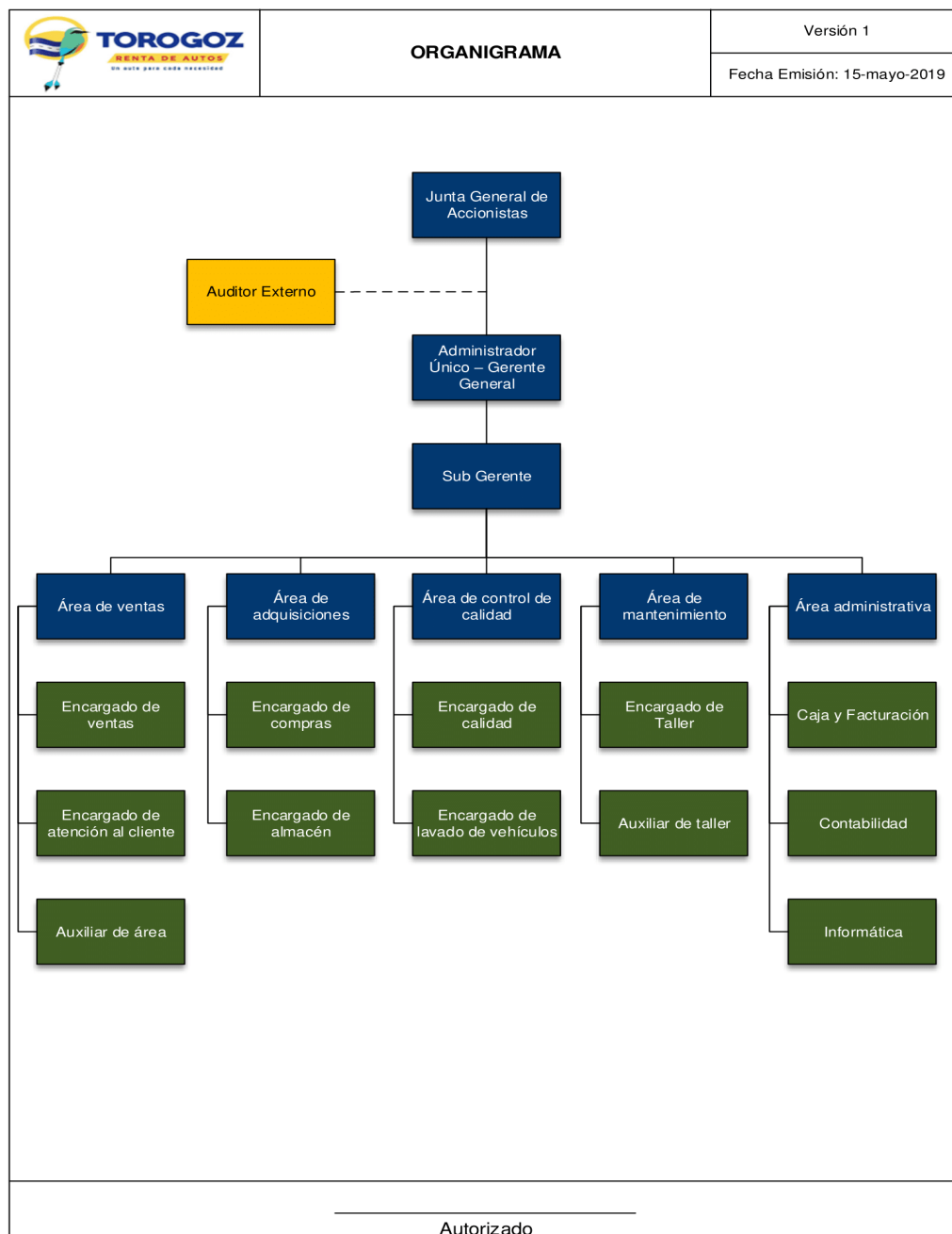


Estructura organizativa

PARTE II. Estructura organizativa

Organigrama

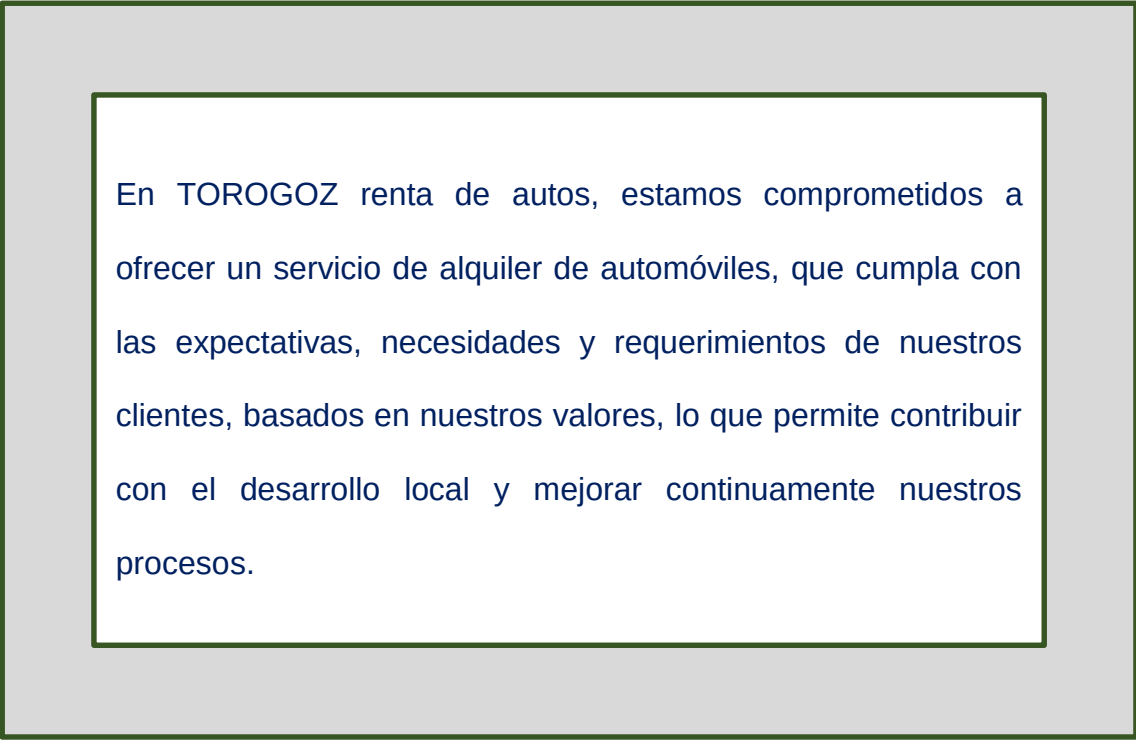
La representación gráfica de la estructura de la empresa se muestra a continuación:



Política de calidad

PARTE III. Política de calidad

La línea de gestión que promueve la mejora continua de la calidad dentro de la organización se enuncia a continuación:



En TOROGOZ renta de autos, estamos comprometidos a ofrecer un servicio de alquiler de automóviles, que cumpla con las expectativas, necesidades y requerimientos de nuestros clientes, basados en nuestros valores, lo que permite contribuir con el desarrollo local y mejorar continuamente nuestros procesos.

Cadena de valor

PARTE IV. Cadena de valor

Permite describir las actividades que se desarrollan en Torogoz renta de autos, para brindar el servicio de alquiler de vehículos.



Macroprocesos

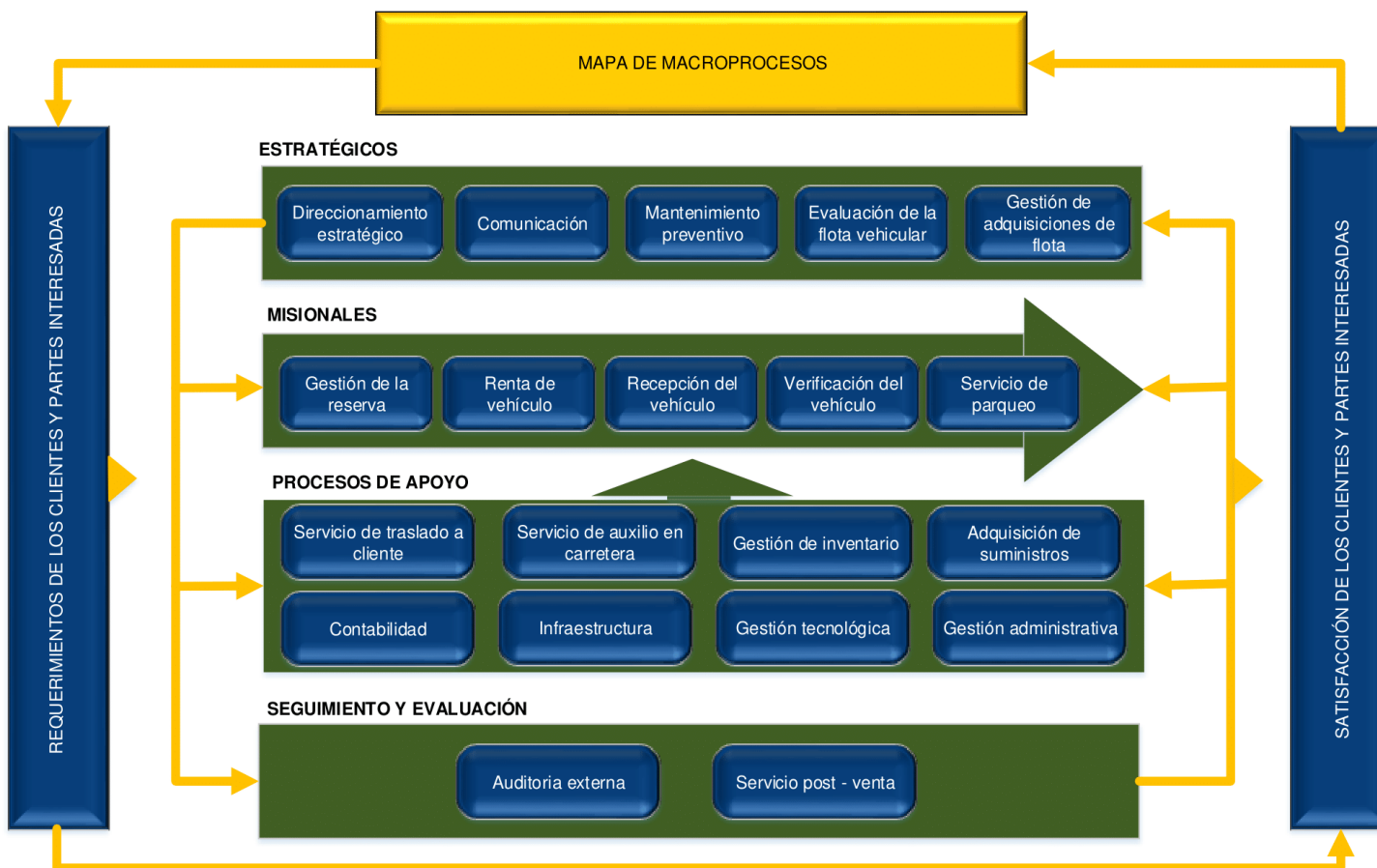


TOROGOZ
RENTA DE AUTOS
UN AUTO PARA CADA NECESIDAD

MAPA MACROPROCESOS

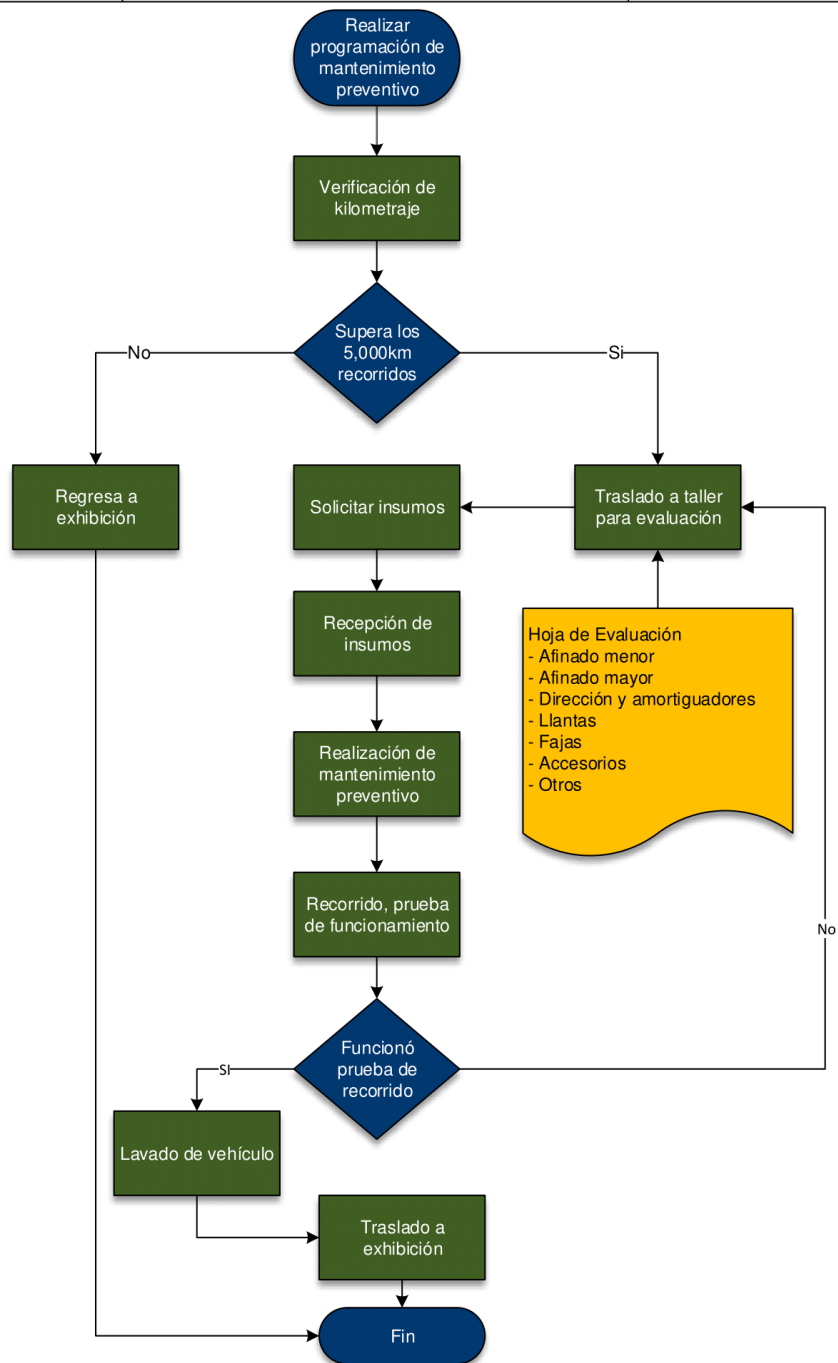
Versión 1

Fecha Emisión: 15-mayo-2019

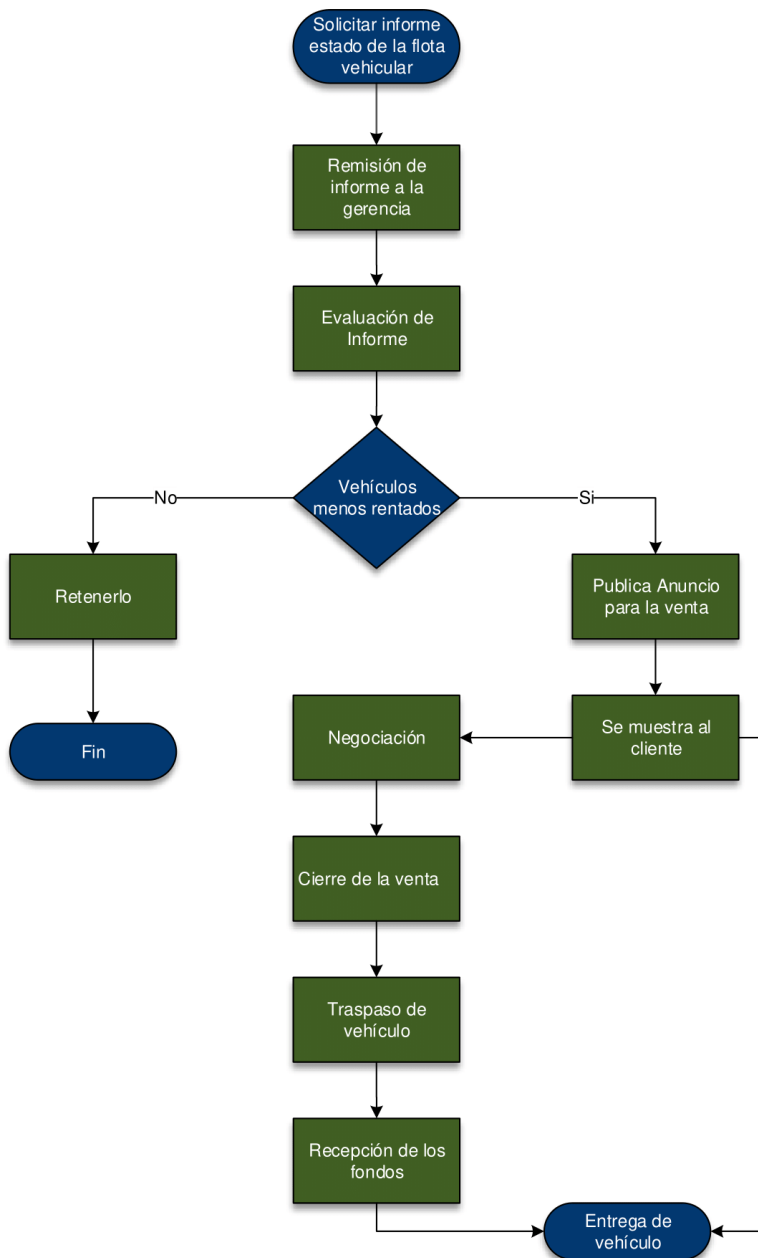


Autorizado

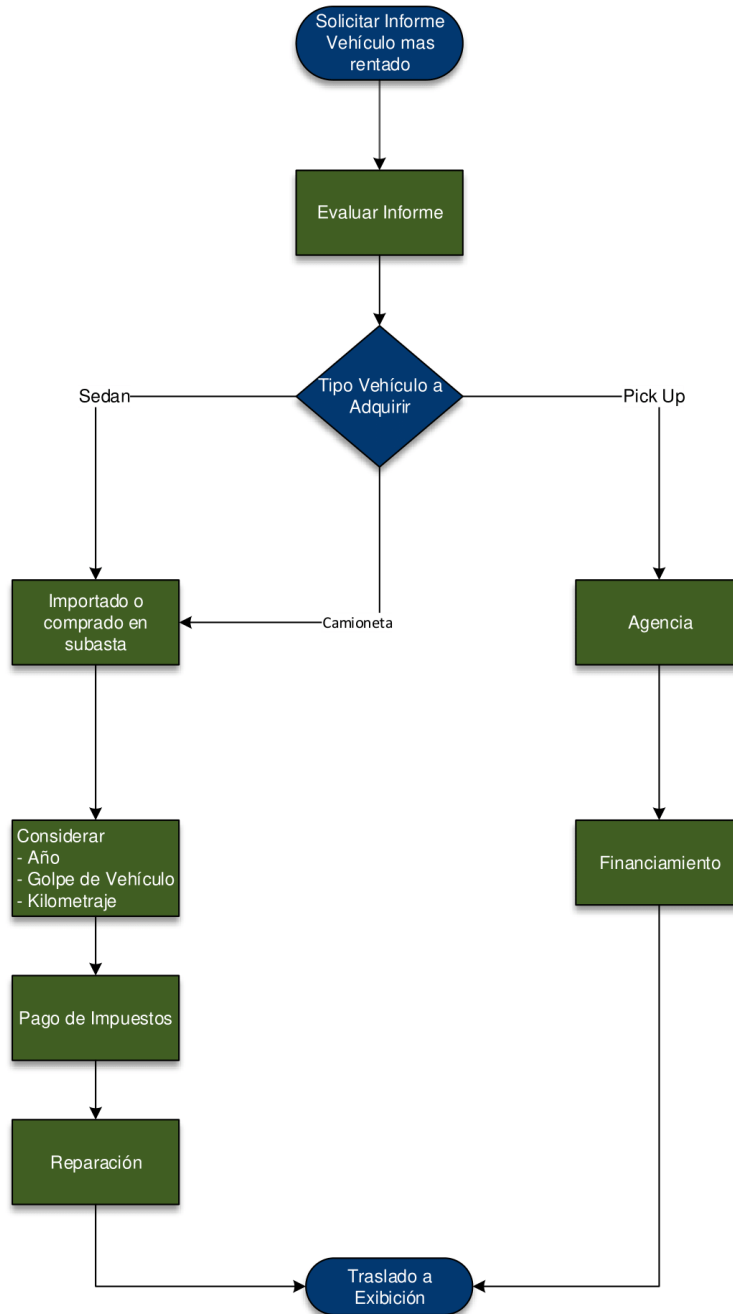
Flujogramas de procesos



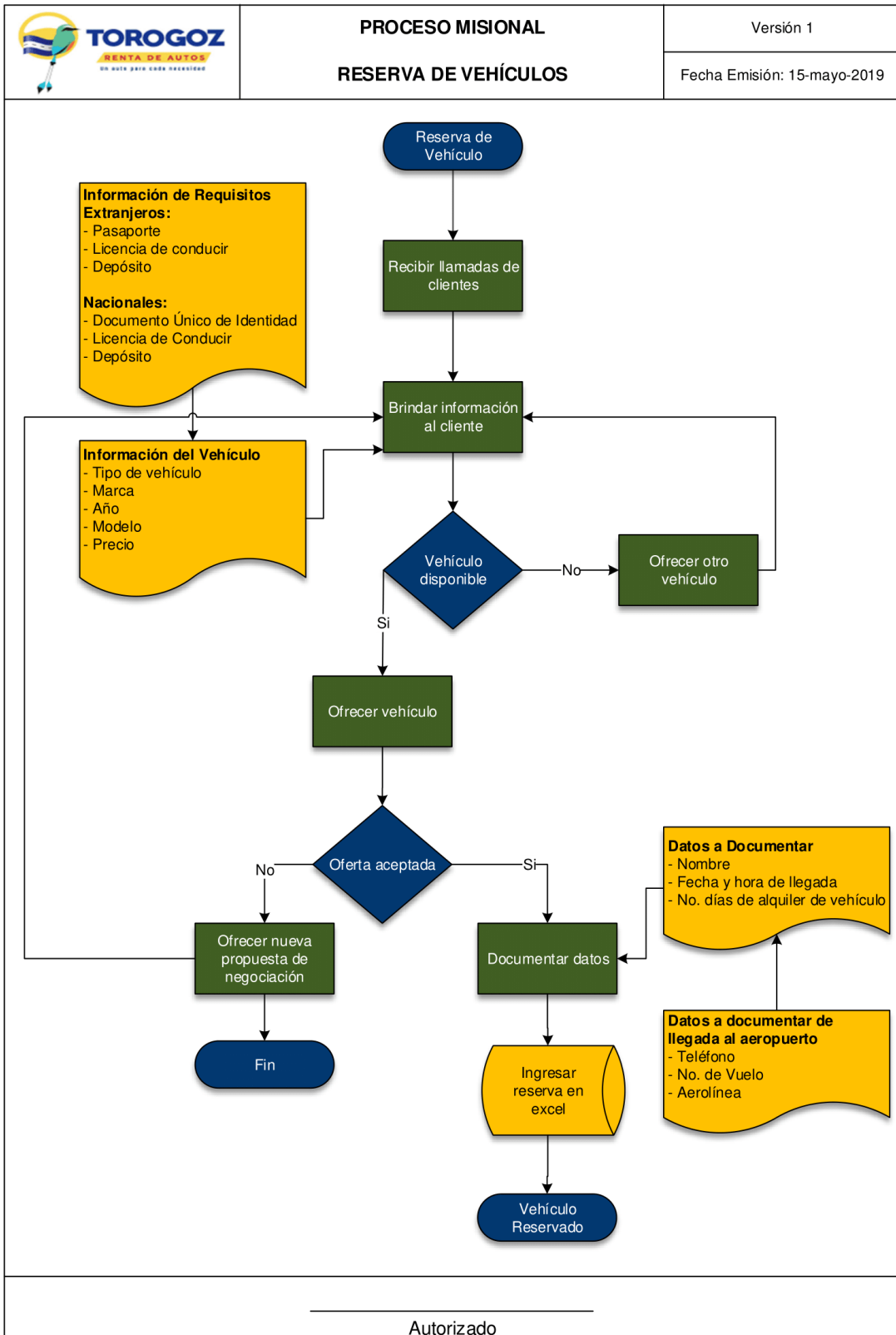
Autorizado

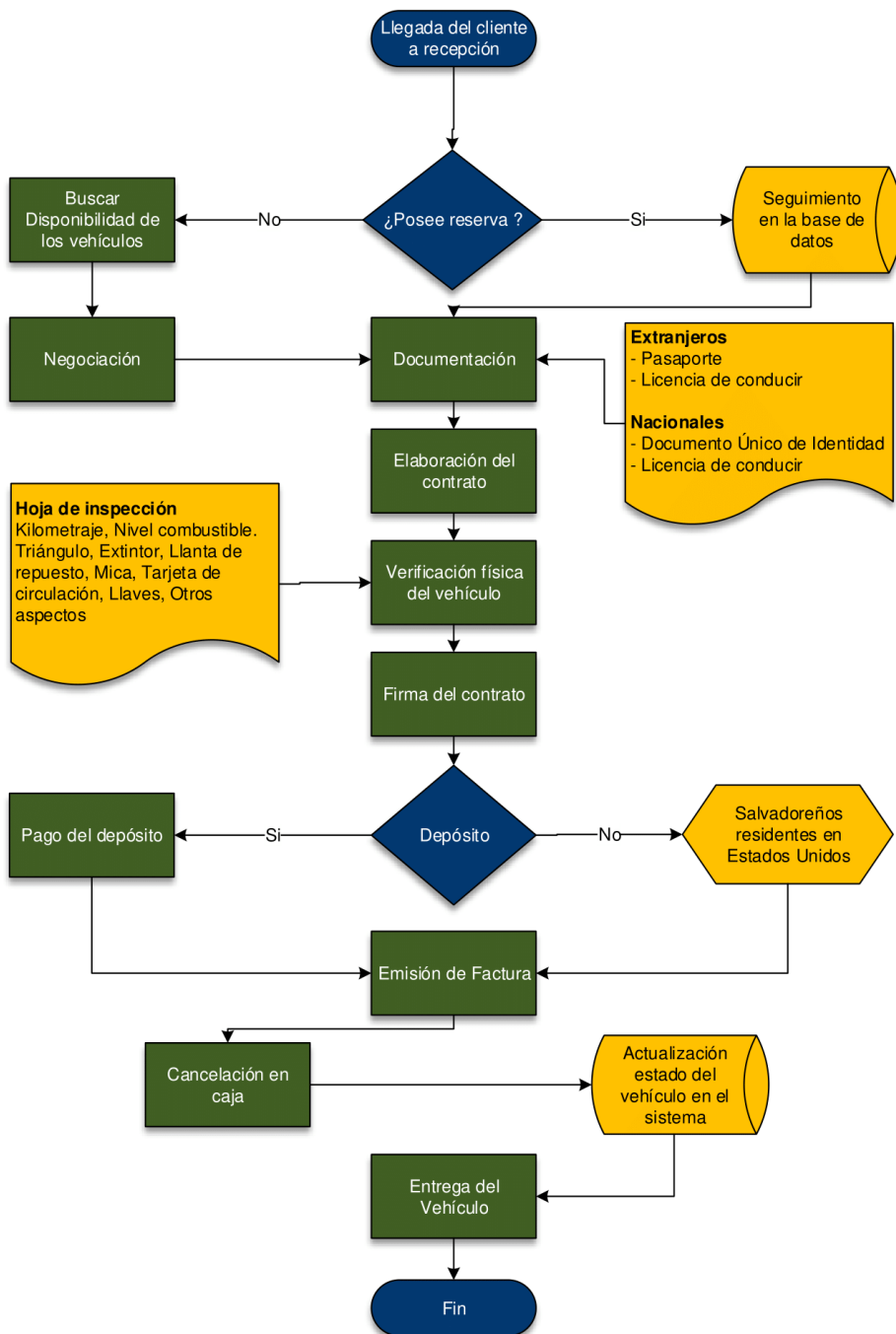


Autorizado

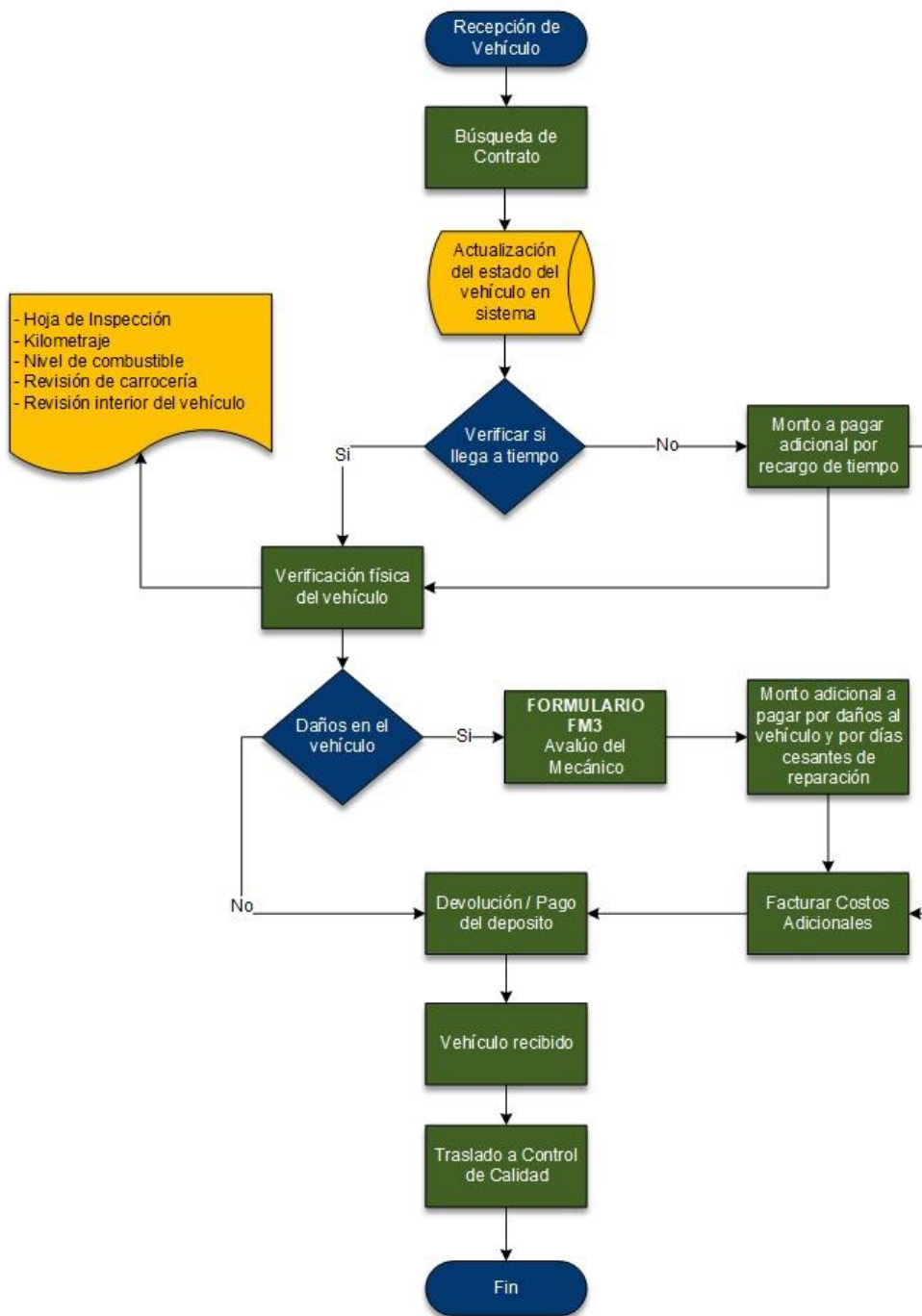


Autorizado

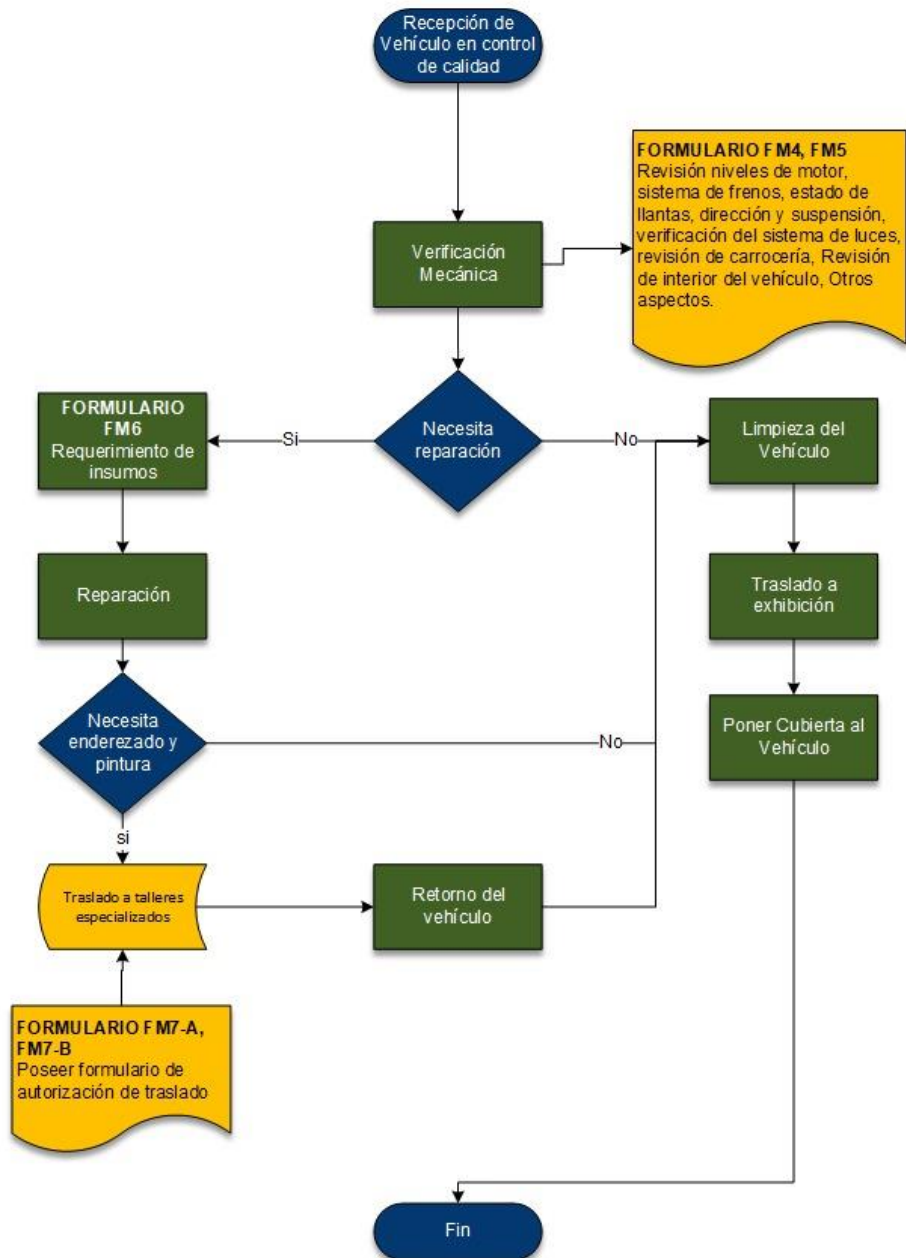




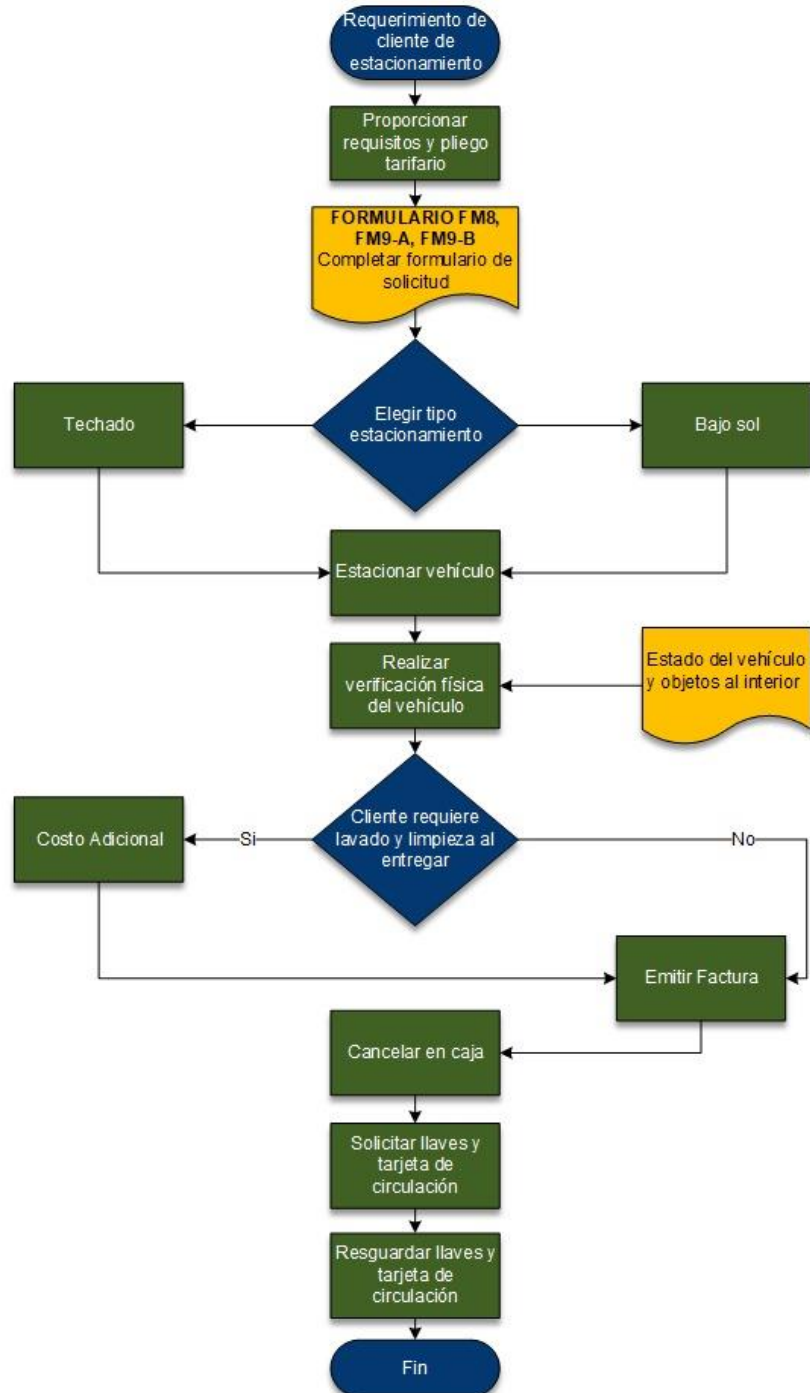
Autorizado



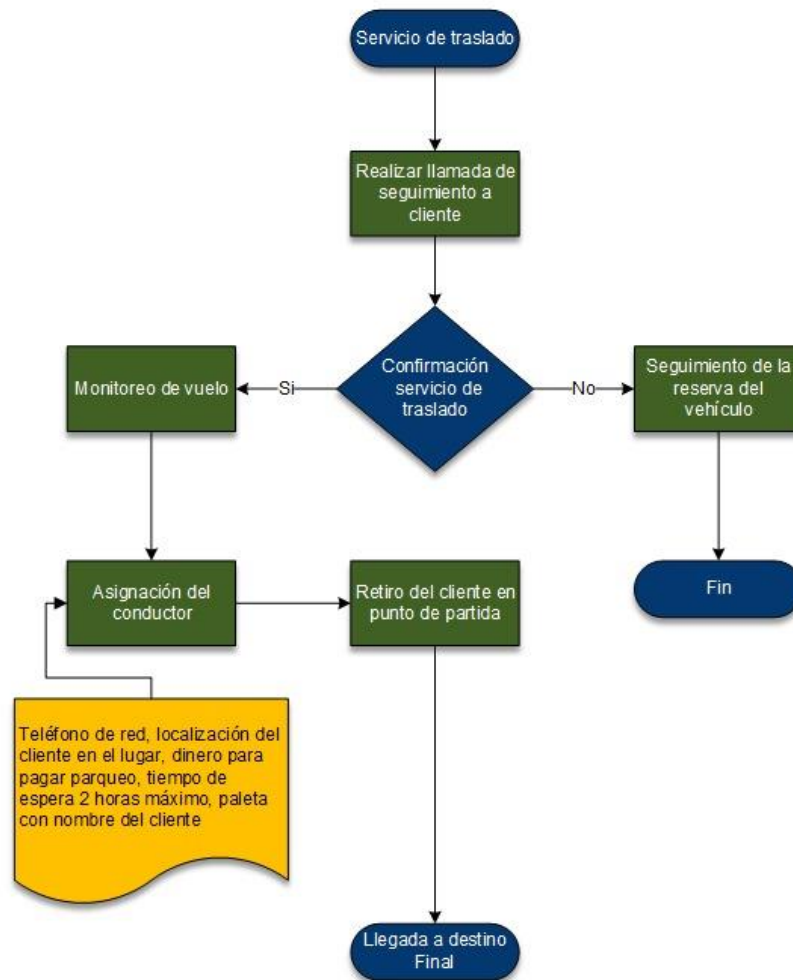
Autorizado



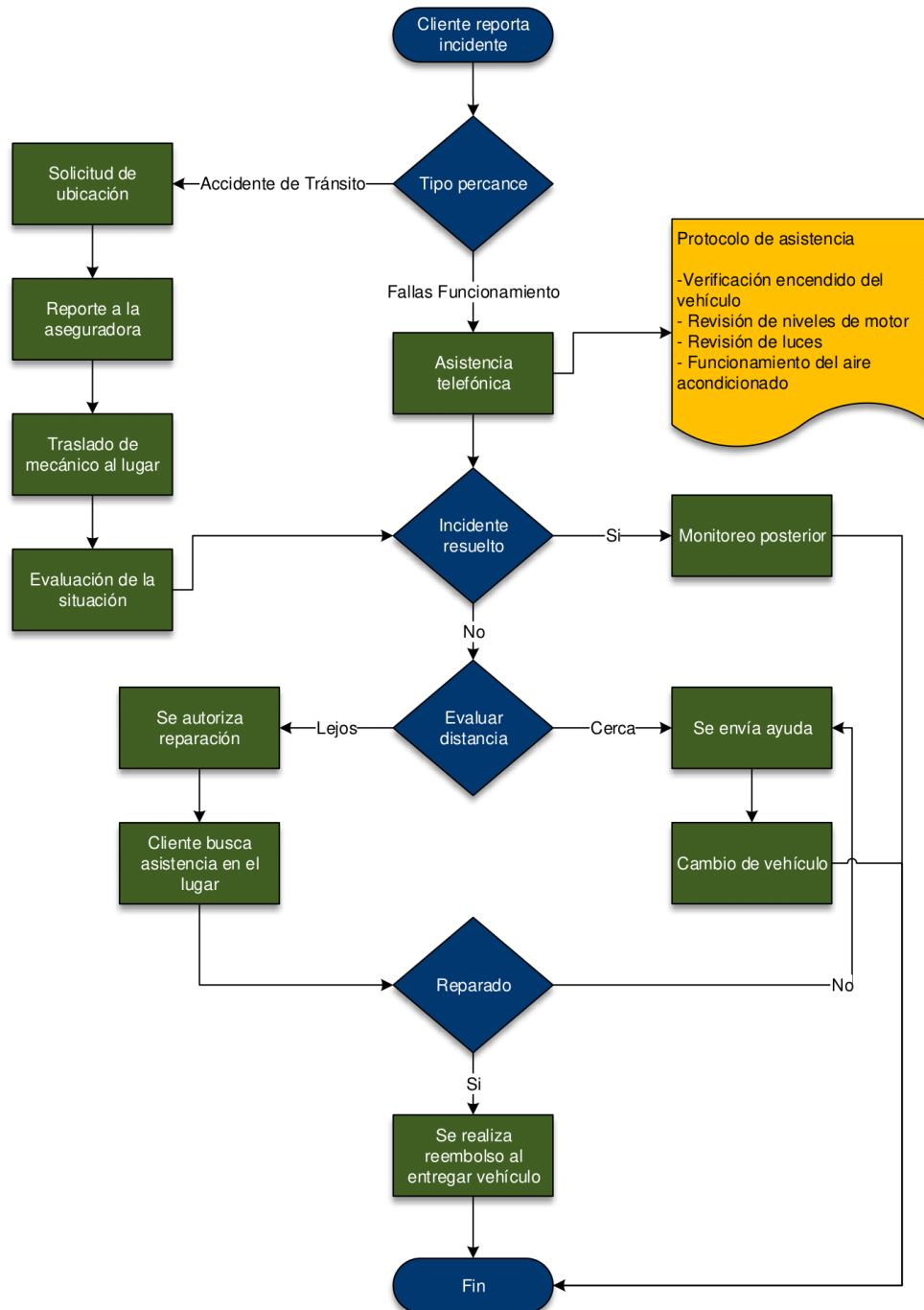
Autorizado



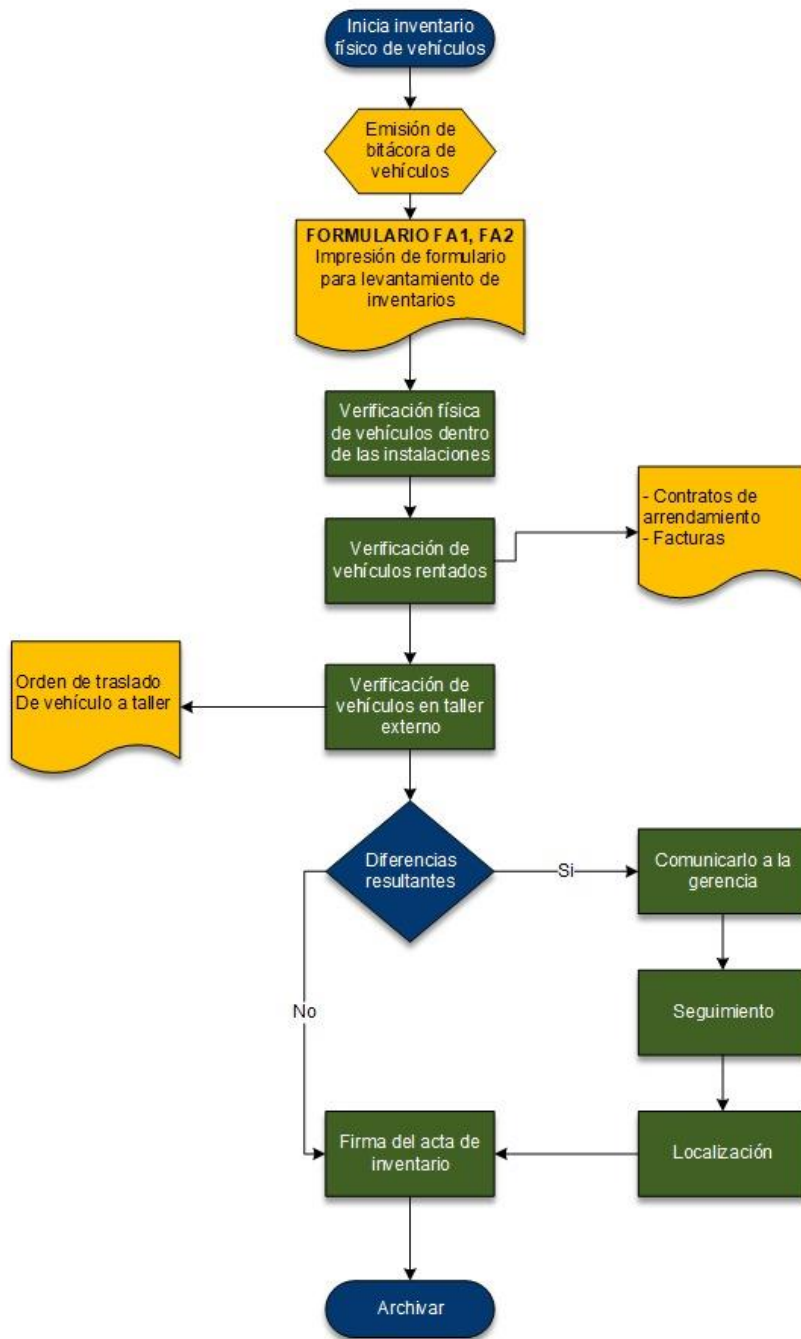
Autorizado



Autorizado



Autorizado



Autorizado

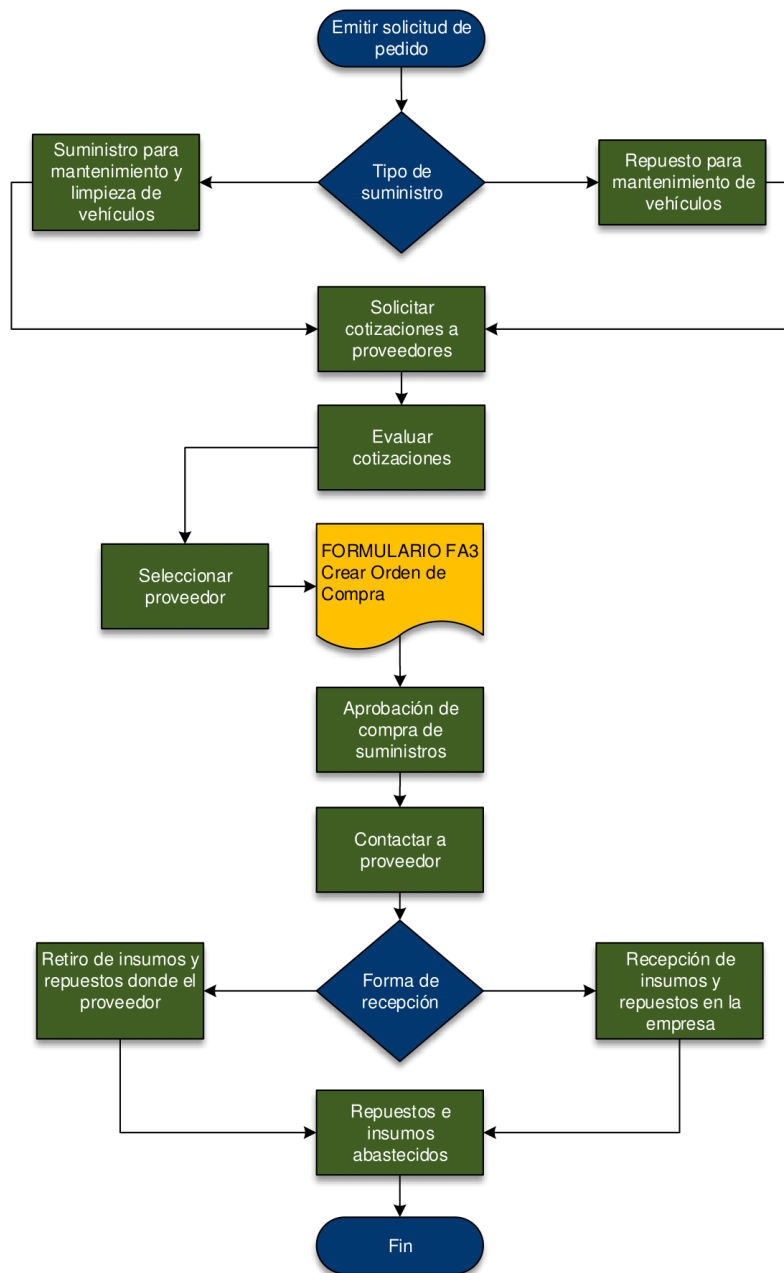


TOROGOZ
RENTA DE AUTOS
un auto para cada necesidad

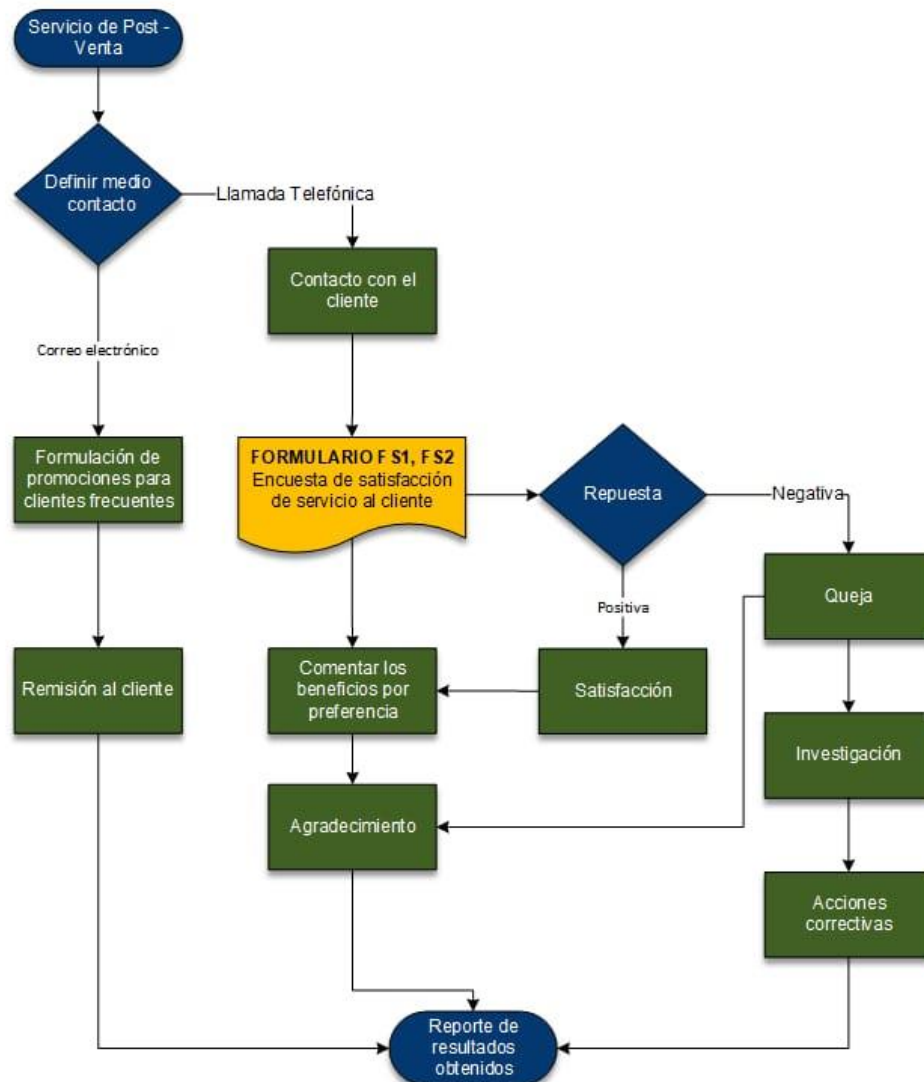
PROCESO DE APOYO
ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS

Versión 1

Fecha Emisión: 15-mayo-2019



Autorizado



Autorizado

Descripción de procesos

PROCESOS ESTRATÉGICOS				
PROCESO: MATENIMIENTO PREVENTIVO CÓDIGO: ES-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Realizar programación de mantenimiento preventivo	Se realizará la programación de revisión de vehículos como mantenimiento preventivo, en temporada baja, para realizar una revisión general de los vehículos.	Sub gerente	Programa de mantenimiento preventivo
2	Verificación de kilometraje	Se realizará un chequeo del kilometraje recorrido para que se active el mantenimiento preventivo.	Auxiliar de área	
3	Supera los 5,000 kms recorridos	Al superar los 5,000 kilómetros recorridos, el auxiliar de área notificará a taller, para proceder a la revisión.	Auxiliar de área	
4	Traslado a taller para evaluación	Si cumple el requisito anterior, el vehículo será trasladado a taller para una evaluación, donde se considerará si es necesario realizar, afinado menor, mayor, trabajar con la dirección, amortiguadores, fajas, llantas u otro tipo de partes que deban ser chequeadas.	Encargado de taller	Hoja de evaluación de mantenimiento preventivo

PROCESOS ESTRATÉGICOS				
PROCESO: MATENIMIENTO PREVENTIVO CÓDIGO: ES-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
5	Solicitar insumos	El mecánico solicitará a la encargada de compras, los repuestos o insumos que no se encuentren disponibles.	Encargado de taller	Orden de compra
6	Recepción de insumos	Se recibirán los repuestos o insumos en el área de taller para ser utilizados en el vehículo que se encuentre en revisión.	Encargado de compras	
7	Realización de mantenimiento preventivo	Se realizará el cambio de filtros, aceite, bujías, fajas, llantas, u otro tipo de repuestos, piezas o partes que se haya detectado pronto empezaran a fallar.	Encargado de taller	
8	Recorrido, prueba de funcionamiento del vehículo	Se hará un corto recorrido como prueba del adecuado funcionamiento luego del mantenimiento, si no funciona correctamente regresa a evaluación.	Encargado de calidad	

PROCESOS ESTRATÉGICOS				
PROCESO: MATENIMIENTO PREVENTIVO CÓDIGO: ES-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
9	Lavado de vehículo	Se trasladará al área de lavado, para realizar una limpieza interna y externa al vehículo.	Encargado de lavado de autos	
10	Traslado a exhibición	Finalmente se trasladará a exhibición, donde el vehículo se protegerá con un cobertor especial.	Auxiliar de área	

PROCESOS ESTRATÉGICOS				
PROCESO: EVALUACIÓN DE LA FLOTA VEHÍCULAR CÓDIGO: ES-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Solicitar informe de estado de la flota vehicular	La gerencia solicita informe al área de taller, de la situación de cada vehículo en alquiler, una vez al año, para evaluar la flota vehicular.	Sub gerente	Informe de estado de la flota vehicular
2	Remisión del informe a la gerencia	El área de taller remite el informe según la última evaluación realizada a cada vehículo	Encargado de taller	
3	Evaluación del informe	La gerencia evalúa el informe del estado de cada vehículo, tomando en cuenta, año, modelo, situación mecánica y recurrencia de alquiler.	Gerente y sub gerente	
4	Vehículo menos rentado	Del listado de vehículos se evaluará la recurrencia de cada uno, los menos rentados serán sujetos a cambio, tomando en consideración los aspectos mencionados en la actividad anterior.	Gerente y sub gerente	
5	Retenerlo-Vehículo más rentado	En el listado se verificarán los vehículos más rentados y se	Gerente y sub gerente	

PROCESOS ESTRATÉGICOS				
PROCESO: EVALUACIÓN DE LA FLOTA VEHÍCULAR CÓDIGO: ES-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
		mantendrán en la flota de vehículos para alquiler.		
6	Publicar anuncio para la venta menos rentado	Los vehículos que serán puestos a la venta, se publicarán en redes sociales, como Marketplace, buscadores de compra y venta como OLX, inclusive en periódicos de libre circulación según lo autorice la gerencia.	Informático	
7	Mostrar a cliente	El vehículo puesto a la venta, se mostrará cuando se encuentre en las instalaciones, se programarán las visitas según la disponibilidad del vehículo.	Encargado de ventas	
8	Negociación de Precio	El precio de venta estará sujeto a negociación por parte del comprador, el cual quedará a libertad de la gerencia el reducirlo.	Encargado de ventas- Sub gerente	
9	Cierre de la venta	Cuando se realice trato con el comprador.	Encargado de ventas	

PROCESOS ESTRATÉGICOS				
PROCESO: EVALUACIÓN DE LA FLOTA VEHÍCULAR CÓDIGO: ES-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
10	Traspaso de vehículo	Se realizará traspaso de vehículo ante notario, donde firmaran las partes compradora y vendedora.	Representante legal	Traspaso de vehículo
11	Recepción de fondos	Se recibirá del comprador, la cantidad pactada, con cheque de caja u otro medio de pago autorizado por la gerencia.	Representante Legal	Cheque de gerencia-caja u otro medio de cancelación.
12	Entrega de vehículo	El vehículo será entregado al nuevo propietario, con tarjeta de circulación, llaves, llanta de repuesto y otros accesorios de obligatoriedad.	Encargado de Ventas	

PROCESOS ESTRATÉGICOS				
PROCESO: GESTIÓN DE ADQUISICIONES DE FLOTA VEHÍCULAR CÓDIGO: ES-03				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Solicitar informe de vehículo más rentado	La gerencia solicitará un informe de vehículos más rentados en la última temporada al encargado de ventas.	Sub Gerente Encargado de ventas	Historial de mantenimiento vehicular
2	Tipo de vehículo a adquirir	La gerencia estudiará las posibilidades de adquisición, que podrán ser tipo sedán, camionetas o pick up.	Gerente y sub gerente	
3	Importador o comprado en subasta	La gerencia tomará la decisión si es tipo sedán o camioneta será adquirido por medio de importador o de manera directa en subasta electrónica.	Proveedor	
4	Agencia	Si la necesidad es de pick up, será por medio de agencia.	Proveedor	
5	Consideraciones	Las consideraciones para adquirir un vehículo son: hasta 5 años de antigüedad, golpe atrás o al	Gerente y sub gerente	

PROCESOS ESTRATÉGICOS				
PROCESO: GESTIÓN DE ADQUISICIONES DE FLOTA VEHÍCULAR CÓDIGO: ES-03				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
		costado, bajo kilometraje, marca Toyota o Nissan.		
6	Financiamiento	Los vehículos de agencia se comprarán bajo financiamiento, los vehículos importados podrán ser adquiridos, en efectivo o financiados.	Entidad financiera	
7	Pago de impuestos de importación	Al recibir los vehículos importados se efectuará el pago de impuestos de primera matricula y los necesarios para el funcionamiento legal dentro del país.	Gerente y Sub Gerente	
8	Reparación	El vehículo comprado en subasta será trasladado a taller para reparación.	Talleres externos-interno.	
9	Traslado a exhibición	Cuando el vehículo se encuentre en condiciones óptimas o sea recibido de la agencia, será trasladado a exhibición, para rentarlo.	Auxiliar de área	

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: GESTIÓN DE LA RESERVA CÓDIGO: MI-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Recibir llamadas de clientes	El cliente se comunica con el representante de la empresa, y solicita información del vehículo que le interesa rentar.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	
2	Brindar información al cliente	El representante de atención al cliente, proporciona información, si el cliente es nacional deberá contar con Documento Único de Identidad, licencia de conducir y depósito; si el cliente es salvadoreño residente en el exterior, deberá contar con Pasaporte y licencia de conducir vigente, no se cobrará depósito.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	
3	Disponibilidad de vehículo	El encargado de atención al cliente consultará en que vehículo está interesado el cliente y las fechas en que lo necesita, para verificar en la base de datos de Excel, la disponibilidad.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	Bitácora de estado de vehículo.

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: GESTIÓN DE LA RESERVA CÓDIGO: MI-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
4	No Disponibilidad de vehículo	Si el vehículo que requiere el cliente no está disponible en esa fecha, se le ofrecerá otro similar, que se adecue al presupuesto del cliente y que satisfaga los requerimientos.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	
5	Oferta aceptada	Posteriormente, el encargado de atención al cliente, proporcionará la información del pliego tarifario, según el tipo de vehículo y número de días solicitado, si el cliente acepta la oferta se realiza la documentación de datos.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	Pliego tarifario vigente
6	Oferta no aceptada	Si el cliente no está de acuerdo con la oferta realizada por el representante de atención al cliente, se realizará una nueva propuesta, mejorando el pliego tarifario con autorización del encargado de área	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: GESTIÓN DE LA RESERVA CÓDIGO: MI-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
		o gerente, y en su defecto se ofrecerá otro tipo de vehículo.		
7	Documentar datos	Al aceptar el cliente la oferta, se le solicitará: nombre completo, fecha y hora de llegada, número de días de alquiler del vehículo; así mismo si es extranjero el número de teléfono, número de vuelo, aerolínea.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	Base de datos en Excel
8	Ingresar reserva a base de datos	Se dará ingreso de la reserva en la base de datos en Excel que se posee, el cual contiene, el nombre del cliente, vehículo reservado, responsable que realizó la reserva, fecha de la reserva, hora de llegada del cliente, fecha de entrada y número telefónico.	Encargado de ventas -Encargado de atención al cliente	

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: RENTA DE VEHÍCULO CÓDIGO: MI-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Llega el cliente a recepción	El cliente se presentará a recepción ya sea por sus propios medios o por el servicio de traslado que brinda la empresa, el cual se identificará.	Cliente	
2	Seguimiento de la reserva	Si el cliente posee reserva se buscará en la base de datos, la cual se maneja en Excel, tomando en consideración el modelo de vehículo solicitado, precio ofrecido y demás condiciones.	Encargado de atención al cliente	Archivo en Excel, base de datos de la reserva
3	Buscar disponibilidad de vehículos	Cuando el cliente no posea reserva, se buscará en la bitácora de automóviles disponibles, para poder ofrecer un vehículo que se ajuste a las necesidades.	Encargado de atención al cliente	Bitácora de vehículos disponibles.

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: RENTA DE VEHÍCULO CÓDIGO: MI-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
4	Negociación	Se tratará con el cliente el precio por día del alquiler del vehículo seleccionado, si el cliente no está de acuerdo, se ofrecerá otro vehículo que se ajuste al presupuesto.	Encargado de atención al cliente	Pliego tarifario
5	Documentación	El encargado de atención al cliente solicitará en caso de ser extranjero, pasaporte y licencia de conducir, en caso de ser nacional licencia de conducir y Documento Único de Identidad, les sacará fotocopia y escaneará los documentos para archivo.	Encargado de atención al cliente	
6	Elaboración de contrato de arrendamiento	Con los documentos que identifican al cliente, se procederá a ingresar la información al sistema informático, para alimentar el contrato de arrendamiento de vehículo, el cual contiene en la parte posterior la hoja	Encargado de atención al cliente	Contrato de arrendamiento

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: RENTA DE VEHÍCULO CÓDIGO: MI-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
		de verificación del estado del vehículo.		
7	Verificación física del vehículo	Con la hoja de verificación se seguirán las indicaciones de revisar el estado de la carrocería, llantas, luces, tarjeta de circulación, llanta de repuesto y herramientas de obligatoriedad, cliente firmará hoja de verificación, estando conforme.	Auxiliar de área	Hoja de verificación
8	Firma del contrato	Posterior a estar de acuerdo con el estado del vehículo, se firmará el contrato de arrendamiento por ambas partes, quedando como respaldo legal de la transacción.	Encargado de atención al cliente	
9	Deposito	El depósito es uno de los principales requisitos para clientes nacionales, y este varía según el tipo de vehículo, si lo cancela con tarjeta de crédito el arancel será menor a que si fuera en efectivo.	Encargado de atención al cliente	Ticket de deposito

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: RENTA DE VEHÍCULO CÓDIGO: MI-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
		Para los salvadoreños residentes en Estados Unidos, no se asigna monto de depósito, al igual que para los clientes frecuentes. Al estar de acuerdo el cliente con el depósito asignado cuando aplique, se emite un ticket de depósito para su cancelación.		
10	Emisión de factura	Se elaborará y emitirá factura o comprobante de crédito fiscal según sea el caso, para dar soporte tributario a la transacción, el cual contendrá el número de días en que el vehículo es arrendado, el tipo de vehículo y el precio diario.	Encargado de atención al cliente	Factura
11	Cancelación en caja	Se cancelará en caja el valor del depósito cuando este aplique y el valor de la factura por los días en que el vehículo ha sido arrendado.	Cajero	

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: RENTA DE VEHÍCULO CÓDIGO: MI-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
12	Actualización del estado del vehículo en sistema	Se ingresará en el sistema la información de la transacción de renta de vehículo, por modelo de carro, día y hora de salida de la empresa y fecha de retorno.	Encargado de atención al cliente	
13	Entrega de copia de contrato	Se entregará al cliente fotocopia del contrato de arrendamiento y hoja de verificación del estado del vehículo, para su respaldo.	Encargado de atención al cliente	
14	Entrega de llaves y vehículo	Se le hará la entrega oficial de las llaves y el vehículo al cliente, para que pueda retirarse	Auxiliar de área	

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: RECEPCIÓN DE VEHÍCULO CÓDIGO: MI-03				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Búsqueda de contrato	El encargado de atención al cliente buscará el archivo del contrato de arrendamiento del vehículo con la hoja de verificación y demás documentos personales anexos.	Encargado de atención al cliente	Contrato de arrendamiento
2	Actualización del estado del vehículo en el sistema	Ingresará al sistema informático y actualizará el estatus del vehículo para determinar pagos adicionales.	Encargado de atención al cliente	Base de datos
3	Verifica si llega a tiempo	Si el cliente se presenta en tiempo se procede a realizar la verificación física, si llega anticipadamente se genera un vale para que sea canjeado en otra visita y si llega tarde se determina el tiempo de retraso.	Encargado de atención al cliente	
4	Monto a pagar adicional por recargo de tiempo	Al conocer el tiempo de retraso en la entrega, se calcula el valor a pagar adicional, según la tarifa tratada con el cliente.	Encargado de atención al cliente	

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: RECEPCIÓN DE VEHÍCULO CÓDIGO: MI-03				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
5	Verificación física del vehículo	El auxiliar de área con la hoja de verificación física, realiza un recorrido por el vehículo, para verificar, carrocería, luces, llantas, asientos, alfombras, llanta de repuesto y accesorios, tarjeta de circulación y llave, entre otros.	Auxiliar de área	Hoja de verificación
6	Daños en el vehículo	Si se detectan daños al vehículo se solicita la intervención del Encargado de taller.	Auxiliar de área	
7	Avalúo del Encargado de taller	El Encargado de taller verifica el daño y por medio de la experiencia determina el costo estimado de reparación y el número de días que estará en reparación.	Encargado de taller	
8	Monto adicional a pagar por daños al vehículo y días cesantes	El encargado de atención al cliente realizará el cálculo del total a liquidar por el cliente, con el presupuesto del Encargado de taller y el total de los días en que se	Encargado de atención al cliente Encargado de taller	Presupuesto de daños

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: RECEPCIÓN DE VEHÍCULO CÓDIGO: MI-03				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
		encontrará cesante el vehículo en reparación.		
9	Negociación	Se procederá a negociar con el cliente, el pago de los daños.	Encargado de atención al cliente.	
10	Facturar costos adicionales	Se procederá a facturar el valor pactado con el cliente para cubrir los daños causados al vehículo.	Encargado de atención al cliente	Factura
11	Devolución/retención del deposito	Si se contará con depósito se descontará el valor de los daños del mismo, si no se solicitará el pago en efectivo. Si no se tuvieron daños o cobros por tardanza, se reintegrará el depósito total en efectivo o reintegro en tarjeta.	Cajero	Voucher/Recibo
12	Vehículo recibido	Se dará por recibido el vehículo y se actualizará en el sistema el estatus a disponible.	Encargado de atención al cliente	

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: RECEPCIÓN DE VEHÍCULO CÓDIGO: MI-03				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
13	Traslado a control de calidad	El auxiliar de área lo llevará al área de mantenimiento para realizar el control de calidad.	Auxiliar de área	

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: VERIFICACIÓN DEL VEHÍCULO CODIGO: MI-04				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Recepción de vehículo	El vehículo será recibido en el área de mantenimiento para realizar el control de calidad y conocer el estado actual.	Auxiliar de área	
2	Verificación mecánica	Se procederá por medio de hoja de control de calidad a realizar el chequeo de funcionamiento y limpieza del vehículo tomando en cuenta la carrocería, motor, luces, llantas, dirección, limpieza interna y externa, será necesario dar un recorrido en el vehículo.	Encargado de calidad	Hoja de control de calidad
3	Necesita reparación	Si se determina que necesita reparación se completará la orden de trabajo para taller, describiendo los desperfectos detectados.	Encargado de calidad	Orden de trabajo de taller
4	Requerimiento de repuestos e insumos	En taller el Encargado de taller, realizará un presupuesto y solicitará al área de adquisiciones los repuestos.	Encargado de taller	Orden de requerimiento de repuestos

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: VERIFICACIÓN DEL VEHÍCULO CODIGO: MI-04				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
			Encargado de adquisiciones y compras	
5	Reparación	Al recibir los repuestos, se procederá a realizar las reparaciones necesarias para corregir los desperfectos Encargado de taller o estéticos.	Encargado de taller	
6	Necesita enderezado y pintura	Si, se determina que necesitará enderezado y pintura se emite orden de traslado por la gerencia.	Gerencia	
7	Traslado a talleres especializados	La gerencia autoriza el traslado del vehículo a taller especializado para ser reparado.	Auxiliar de área	Orden de traslado a taller
8	Retorno del vehículo	El vehículo luego de ser reparado en taller externo será regresado a las instalaciones de la empresa.	Auxiliar de área	
9	Limpieza del vehículo	Luego de verificar el buen estado del vehículo, se trasladará al área de limpieza, para lavado y aspirado.	Auxiliar de lavado de autos	

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: VERIFICACIÓN DEL VEHÍCULO CODIGO: MI-04				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
10	Traslado a exhibición	Cuando el vehículo se encuentre limpio regresará al área de exhibición para ser rentado nuevamente.	Auxiliar de área	
11	Colocar cubierta a vehículo	Se cubrirá con una cubierta especial para evitar se ensucie con el polvo del lugar.	Auxiliar de área	

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: SERVICIO DE PARQUEO CÓDIGO: MI-05				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Requerimiento del cliente de estacionamiento	El cliente se presenta al establecimiento a solicitar el servicio de parqueo.		
2	Proporcionar requisitos y tarifas	El representante de atención al cliente proporcionará la información de precios y requisitos para proporcionar el servicio		
3	Completar solicitud	El cliente tendrá que completar la solicitud de servicio con sus datos personales y datos del vehículo.	Cliente-Encargado de atención al cliente	Solicitud de servicio de parqueo
4	Elegir tipo de estacionamiento	El tipo de estacionamiento podrá ser bajo techo o bajo sol, los cuales tendrán precios diferenciados.		
5	Estacionar vehículo	Se estacionará vehículo en espacio designado.		
6	Realizar verificación física del vehículo	El cliente y el auxiliar de área realizarán una verificación física del vehículo y de los objetos dentro del mismo. No se permitirán objetos de valor o peligrosos dentro de los vehículos.		Hoja de verificación de servicio de parqueo

PROCESOS MISIONALES				
PROCESO: SERVICIO DE PARQUEO CÓDIGO: MI-05				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
7	Cliente requiere lavado y limpieza al entregar	Se consultará al cliente si requiere servicio de lavado de vehículos, al entregar el vehículo, del cual tendrá un costo adicional.		
8	Emitir factura	Se emitirá la factura por el número de días en que se ocupará el parqueo y si requiere servicio de lavado, se incluirá el costo adicional.		
9	Cancelar en caja	El cliente pasará a cancelar en caja el monto de los servicios.		Factura
10	Solicitar llaves y tarjeta de circulación	El encargado de atención al cliente recibirá las llaves y tarjeta de circulación.		
11	Resguardar llaves y tarjeta de circulación	El encargado de atención al cliente colocará en un lugar seguro las llaves y tarjeta de circulación del vehículo estacionado en área de parqueo.		

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: SERVICIO DE TRASLADO DE CLIENTES CÓDIGO: AP-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Realizar llamada de seguimiento a clientes	Se contactará al cliente para ofrecerle el servicio de traslado de aeropuerto-renta de autos y viceversa, uno o dos días antes de la fecha de reserva.	Encargado de atención al cliente	
2	No confirma servicio de traslado.	Al no confirmar el servicio de traslado por parte del cliente se recordará la información de la reserva que realizó.	Cliente	
3	Seguimiento de la reserva del vehículo	Se confirmará con el cliente la reserva que se posee según solicitud previa.	Encargado de atención al cliente	
4	Confirmación de servicio de traslado	Si el cliente confirma el servicio de traslado del aeropuerto a Torogoz renta de autos, se dejará por medio escrito en la reserva, confirmando el número de vuelo, aerolínea, hora y fecha de llegada, así como el lugar de espera del cliente.	Cliente	Base de datos de la reserva en Excel.

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: SERVICIO DE TRASLADO DE CLIENTES CÓDIGO: AP-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
5	Monitoreo de vuelo	Llegado el día del traslado y alquiler se monitoreará el vuelo con la información previamente proporcionada.	Encargado de atención al cliente	
6	Asignación de conductor	Se asignará conductor del área de atención al cliente, el cual deberá poseer licencia de conducir, verificar que el vehículo cuente con tarjeta de circulación, contar con efectivo para cancelar parqueo y celular para comunicarse con cliente o empresa, utilizar la paleta de localización del cliente, tendrá dos horas como máximo para esperar al cliente.	Encargado de atención al cliente	
7	Retiro de cliente en punto de partida	Se presentará el conductor asignado al lugar elegido por el cliente, para retirarlo, ya sea el aeropuerto con destino a la renta de autos o viceversa.	Encargado de atención al cliente	

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: SERVICIO DE TRASLADO DE CLIENTES CÓDIGO: AP-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
8	Llegada de cliente a destino final	Se dejará al cliente en el lugar seleccionado, sea la renta de autos o el aeropuerto.	Encargado de atención al cliente	

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: SERVICIO DE AUXILIO EN CARRETERA CÓDIGO: AP-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Cliente reporta incidente	El cliente se comunica por medio telefónico, para solicitar ayuda por problemas en el vehículo arrendado.	Cliente	
2	Tipo de percance	El percance informado por el cliente puede ser: accidente de tránsito o fallas en el funcionamiento.	Cliente	
3	Accidente de tránsito	Si es un accidente de tránsito se procede a solicitar información al cliente.	Cliente	
4	Solicitud de la ubicación	Se pedirá la ubicación exacta	Encargado de atención al cliente	
5	Reporte a la aseguradora	Se hará el reporte con la aseguradora si se encuentra vigente la póliza.	Encargado de atención al cliente	
6	Traslado de mecánico al lugar	Se trasladará al mecánico al lugar del siniestro, con autorización de la gerencia.	Encargado de taller	
7	Evaluación de la situación	El mecánico evaluará la situación del vehículo, para ser trasladado con grúa o no.	Encargado de taller	

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: SERVICIO DE AUXILIO EN CARRETERA CÓDIGO: AP-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
8	Fallas en funcionamiento	Si el tipo de incidente es fallas en el funcionamiento del automotor, se continuará con la llamada telefónica.	Encargado de atención al cliente	
9	Asistencia telefónica	Se seguirá un protocolo de asistencia telefónica, donde se dará un seguimiento del problema, solicitándole al cliente que haga verificación de encendido del vehículo, revisión de niveles de motor, revisión de luces, funcionamiento del aire acondicionado o según sea la situación.	Encargado de atención al cliente	Protocolo de asistencia telefónica.
10	Incidente resulto	Si el incidente es resulto por medio de la asesoría telefónica, se prosigue a monitorear.	Encargado de atención al cliente	
11	Monitoreo posterior	El monitoreo será un día después del incidente para asegurarse que no ha persistido el problema.	Encargado de atención al cliente	

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: SERVICIO DE AUXILIO EN CARRETERA CÓDIGO: AP-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
12	Incidente no resuelto	Cuando el incidente no es resuelto se deben tomar otras medidas.	Cliente	
13	Evaluar distancia	Se evaluará la distancia en que se encuentra el cliente.	Encargado de atención al cliente	
14	Cercano, se envía ayuda	Si está cerca de la empresa, se enviará ayuda inmediata.	Encargado de taller	
15	Lejos, busca asistencia en el lugar	Al encontrarse lejos de las oficinas el cliente, se autorizará para que realice las reparaciones por su cuenta, siempre que no sean de tipo eléctrico, aire acondicionado u otro problema de gran importancia.	Cliente	
17	Reembolso al cliente	Cuando el vehículo sea reparado por el cliente, se le reconocerá el valor gastado al presentarse a entregar el vehículo, siempre y cuando entregue la factura de la reparación.	Cajero	

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: SERVICIO DE AUXILIO EN CARRETERA CÓDIGO: AP-02				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
	Lejos, no funciona la asistencia buscada por el cliente.	Si el cliente se encuentra a gran distancia de la empresa y no logró solucionar el problema por sus medios, se solicitará autorización de la gerencia para trasladarse al lugar y se realizará la verificación del automóvil en general.	Encargado de taller	
18	Cambio de vehículo	Cuando el problema del vehículo sea grave, se realizará un cambio de vehículo al cliente mientras se repara.	Encargado de atención al cliente.	

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: GESTIÓN DE INVENTARIO CÓDIGO: AP-03				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Emisión de bitácora de vehículos	Se tomará la bitácora de vehículos que posee la empresa, donde se encuentra el estatus de cada uno, idealmente se realizará por lo menos una vez al mes de forma aleatoria.	Encargado de atención al cliente	Bitácora de vehículos.
2	Impresión de formulario para levantamiento de inventarios	Se imprimirá el formulario de levantamiento de inventario para dar por iniciado el conteo de vehículos.	Encargado de calidad	Formulario de levantamiento de inventarios.
3	Verificación física de vehículos dentro de las instalaciones	Se verificará cada vehículo que pertenezca a la empresa y este dentro de las instalaciones, que cuente con tarjeta de circulación, llaves, cono, llanta de repuesto, y caja de herramientas.	Encargado de calidad	
4	Verificación de vehículos rentados	Si el vehículo se encuentra rentado, se verificará el contrato de arrendamiento, factura y	Encargado de calidad	Contrato de arrendamiento- Factura

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: GESTIÓN DE INVENTARIO CÓDIGO: AP-03				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
		documentos de identidad del arrendante en fotocopia.		
5	Verificación de vehículos en taller externo	Cuando el vehículo este en taller externo, se verificará la orden de envío a taller firmada por gerente o sub gerente.	Encargado de calidad	Orden de envío a taller
6	Diferencias resultantes	Al encontrar vehículos faltantes se contactará a la gerencia para informarle la situación. Al encontrar vehículos sobrantes se realizará un recuento.	Encargado de calidad	
7	Comunicarlo a gerencia	La gerencia deberá ser notificada si algún vehículo no se encuentra en las instalaciones, taller externo o esté arrendado.	Encargado de calidad	
8	Firma del acta de inventario	Al finalizar el inventario se firmará el acta de levantamiento de inventario, con los comentarios y observaciones incluidos.	Encargado de calidad	

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: GESTIÓN DE INVENTARIO CÓDIGO: AP-03				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
9	Seguimiento	Sí algún vehículo no fuere localizado se dará seguimiento por parte de la gerencia y se notificará a las autoridades, hasta localizarlo.	Gerente-Sub Gerente	

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS CÓDIGO: AP-04				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Emitir solicitud de pedido	El área que requiera insumos dentro de la empresa, remitirá solicitud de pedido al área de adquisiciones y compras.	Encargado de almacén Encargado de taller	Solicitud de pedido
2	Tipo de suministro	Se informará el tipo de suministro requerido, siendo para mantenimiento y limpieza o repuestos de vehículos.	Encargado de almacén Encargado de taller	
3	Suministros de Mantenimiento y limpieza de vehículos	Los suministros de mantenimiento y limpieza, serán solicitados luego de realizar un conteo físico de las existencias.	Encargado de almacén.	
4	Repuestos para mantenimiento	Los repuestos para mantenimiento serán requeridos según la necesidad de cada vehículo, según sea correctivo o preventivo.	Encargado de taller	
5	Solicitar cotizaciones a proveedores	Se solicitarán 3 cotizaciones a proveedores del bien o servicio a adquirir.	Encargada de compras	Cotizaciones de los proveedores.

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS CÓDIGO: AP-04				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
6	Evaluar cotizaciones	Se evaluarán las ofertas económicas de los proveedores.	Encargada de compras	
7	Seleccionar proveedor	Luego de evaluar las cotizaciones se tomará la decisión según las mejores condiciones ofrecidas por el proveedor.	Encargada de compras	
8	Crear orden de compra	Se elaborará la orden de compra del bien o servicio.	Encargada de compras	Orden de compra
9	Aprobación de compra de suministros	Se aprobará la compra del bien o servicio al proveedor seleccionado.	Gerente-Sub Gerente	
10	Contactar a proveedor	Se contactará al proveedor seleccionado para establecer tiempo de entrega y realizar cualquier tipo de negociación.	Encargada de compras	
11	Forma de recepción	La forma de recepción y de pago será pactada al momento de contactar al proveedor y puede ser por medio de retiro en las oficinas del proveedor o entrega en las instalaciones de la empresa.	Proveedor	

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO: ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS CÓDIGO: AP-04				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
12	Retiro de insumos donde el proveedor	Cuando un representante de la empresa tenga que ir a retirar los insumos donde el proveedor será previamente autorizado por la gerencia	Proveedor	
13	Recepción de insumos en la empresa	El encargado de almacén recibirá los insumos o repuestos adquiridos.	Proveedor	
14	Repuestos e insumos abastecidos	Al recibir los productos o servicios requeridos se dará por abastecido y satisfecho el requerimiento.	Proveedor	

PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN				
PROCESO: SERVICIO POST-VENTA CÓDIGO: SE-01			Versión: 1 Fecha: 15/05/2019	
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
1	Definir medio de contacto	Se seleccionará correo electrónico o llamada telefónica o vía WhatsApp para contactar al cliente.	Sub Gerente	
2	Correo electrónico	Al utilizar el correo electrónico será para informar al cliente de las promociones por ser clientes preferenciales.	Informático	Base de datos de clientes
3	Formulación de promociones	Con autorización de la gerencia se definirán las promociones a incluir en el correo electrónico.	Informático	Promociones
4	Remisión al cliente	Se remitirá el correo masivo según la base de datos de clientes que tiene la empresa.	Informático	
5	Medio Tecnológico	Se enviará al cliente un link al número de WhatsApp proporcionado al finalizar el servicio de alquiler de automóvil.	Encargado de atención al cliente	
6	Contacto con el cliente	Se llamará al cliente al número proporcionado en la reserva, o en	Encargado de atención al cliente	

PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN				
PROCESO: SERVICIO POST-VENTA CÓDIGO: SE-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
		su defecto se enviará un link vía WhatsApp		
7	Encuesta de satisfacción de servicio	Se realizará una encuesta mixta y breve.	Encargado de atención al cliente	Encuesta de satisfacción
8	Respuesta positiva-Satisfacción	Se medirá el nivel de satisfacción de medio a alto.	Cliente	
9	Comentar beneficios por preferencia	Al obtener una respuesta de satisfacción alta, se comentarán las promociones.	Encargado de atención al cliente	
10	Respuesta negativa-Queja	Si la respuesta es una queja, se tomará nota para realizar la investigación respectiva.	Cliente	
11	Agradecimiento	Se agradecerá por el tiempo proporcionado para evaluar la satisfacción del cliente.	Encargado de atención al cliente	
12	Seguimiento de queja	Se realizará una investigación de la queja mencionada por el cliente.	Encargado de área de ventas	
13	Acciones correctivas	Se realizarán mejoras en el servicio del área que generó la queja.	Encargado de área de ventas	

PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN				
PROCESO: SERVICIO POST-VENTA CÓDIGO: SE-01				Versión: 1 Fecha: 15/05/2019
#	Actividades	Descripción	Responsable	Documento de control
14	Reporte de resultados obtenidos	Se remitirá un informe con los resultados de las evaluaciones realizadas, para análisis de la gerencia.	Encargado de ventas-Sub-Gerente	Reporte de resultados de satisfacción.

Formularios

FORMULARIOS DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	
Programa de mantenimiento preventivo	Formulario: FE1
Flujograma: Mantenimiento Preventivo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Sub Gerente	Versión: 1
Alcance: Se busca implementar controles internos, para la conservación de los vehículos, garantizando el buen funcionamiento e incremente la confiabilidad de los clientes.	

		PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO																												© = Incluye cambio de piezas o Realizar ® = Revisión				N°. _____	
Intervalo	Kilometraje (x 1,000)	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150				
	Meses	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51	54	57	60	63	66	69	72	75	78	81	84	87	90				
Motor																																			
Banda de accesorios (tensión, daño)		®	-	-	-	-	-	-	-	-	®	-	-	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	®			
Banda de distribución		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	©														
Aceite de motor y filtro de aceite		©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©	©			
Sistema de enfriamiento, mangueras y conexiones (fugas, daños)		-	-	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	-	®			
Refrigerante del motor		-	-	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	©			
Sistema de escape		-	-	-	-	-	-	-	-	-	®	-	-	-	-	-	-	-	-	-	®	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	®			
Sistema de ignición																																			
Bujías de encendido	Tipo común	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-				
	Iridio / platino	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Bobinas de encendido (capuchones)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	®	-	-	-	-	-	-	-	-	-	®	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	®			
Sistema de combustible																																			
filtro de aire		-	-	-	©	-	-	-	©	-	-	-	©	-	-	-	©	-	-	-	©	-	-	-	©	-	-	-	©	-	-	-			
Tanque de combustible. Tapón y mangueras		-	-	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	-	®			
Filtro de combustible		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-			
Filtro de aspiración de aire del canister		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-			

FORMULARIOS DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	
Programa de mantenimiento preventivo	Formulario: FE1
Flujograma: Mantenimiento Preventivo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Sub Gerente	Versión: 1
Alcance: Se busca implementar controles internos, para la conservación de los vehículos, garantizando el buen funcionamiento e incremente la confiabilidad de los clientes.	

		PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO																				© = Incluye cambio de piezas o Realizar ® = Revisión										N°. _____	
Intervalo	Kilometraje (x 1,000)	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150		
	Meses	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51	54	57	60	63	66	69	72	75	78	81	84	87	90		
Frenos																																	
Discos y balatas de freno (espesor, desgaste, daño)		®	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®		
Mangueras y tuberías de freno		®	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®		
Líquido de freno		-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	©	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	©	-	®	-	-		
Freno de estacionamiento (palanca y cable)		®	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®		
Pedal de freno		-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-		
Chasis y carrocería																																	
Fluido del embrague (si aplica)		-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-		
Neumáticos (incluyendo rotación)		-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®		
Cubre polvos de flecha		-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®		
Suspensión		-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®		
Alineado y balanceo		-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®		
Dirección		-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®		
Nivel del "Extensión Case" / "Transfer" y "Diferenciales Del. Y Trase"		-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-	-	©	-	-	-	-	-	-		
Transmisión automática	Nivel de fluido	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-		
	Cambio de fluido	Reemplazar cada 100,000 km																															
	Manguera de fluido	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	®	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	®	-	-	-	-	-	-		
Todas las bisagras y cerraduras		-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®		
Sistema de dirección asistida		-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®	-	-	-	®		

FORMULARIOS DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	
Hoja de evaluación de mantenimiento preventivo	Formulario: FE2
Flujograma: Mantenimiento Preventivo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de Taller-Mecánico	Versión: 1
Alcance: La hoja de evaluación de mantenimiento preventivo, permite realizar un chequeo detallado por vehículo, de carrocería, motor, y accesorios, facilitando la toma de decisiones de la Gerencia.	

		HOJA DE EVALUACIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO		No.	
RESPONSABLE			FECHA		
NOMBRE: _____					
CARGO: _____					
FIRMA : _____					
DESCRIPCION			SI	NO	
Tipo vehículo:			Color:		
Marca:			Gasolina:		
Modelo:			Diésel:		
Placas:			Kilometraje:		
ACCESORIOS Y HERRAMIENTAS					
DESCRIPCION	SI	NO	DESCRIPCION	SI	NO
Espejo lateral derecho			Parrilla		
Espejo lateral izquierdo			Llanta de refacción		
Espejo retrovisor			Tapones de ruedas		
tapetes			Tapón de gasolina		
Limpia vidrios			Tapón de radiador		
Pito			Tapón de aceite		
Viseras			Bayoneta de aceite		
Palanca de velocidad			Llave cruz		
Cinturón de seguridad			Gato		
Antena			Extintidor		
Radio / CD			Cable pasa corriente		
Manijas			Caja de herramientas		
Parabrisas			Porta llantas		
Vidrios de puertas			Placa delantera		
Encendedor			Placa trasera		
Faros y luces			Cono reflejante		
Molduras					
Defensas					
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO					
DESCRIPCION	SI	NO	DESCRIPCION	SI	NO
ABC motor			Cambio de amortiguadores		
Limpieza de inyectores			Reparación de puntos de eje		
Reparación de motor			Cambio de pastillas		
Reparación de sistema de embrague			Cambio de zapatas		
Caja de cambios			Cambio de aceite motor		
Reparación diferencial			Cambio aceite diferencial		
Alineación			Cambio aceite caja		
Cambio de terminales			Cambio aceite dirección		
_____			_____		
Mecánico			Control de calidad		

FORMULARIOS DE PROCESOS ESTRATÉGICOS									
Informe de estado de la flota vehicular					Formulario: FE3				
Flujograma: Evaluación de la flota Vehicular					Fecha de Elaboración: 15/05/2019				
Responsable: Encargado de Taller-Mecánico					Versión: 1				
Alcance: El seguimiento del estado del vehículo permitirá tomar una decisión de retención del vehículo o venta, en temporada baja.									
		FORMATO DE INFORME DE ESTADO DE FLOTA VEHICULAR						No.	
Tipo de vehículo									
Marca:		Modelo:		Placa:		Color:		Año:	
		fecha de inspección		fecha de inspección		fecha de inspección			
Revisión d niveles de líquidos									
Aceite	☐ max	☐ med	☐ min	☐ max	☐ med	☐ min	☐ max	☐ med	☐ min
Líquido limpia parabrisas	☐ max	☐ med	☐ min	☐ max	☐ med	☐ min	☐ max	☐ med	☐ min
Refrigerante	☐ max	☐ med	☐ min	☐ max	☐ med	☐ min	☐ max	☐ med	☐ min
Líquido de freno	☐ max	☐ med	☐ min	☐ max	☐ med	☐ min	☐ max	☐ med	☐ min
Líquido de dirección asistida	☐ max	☐ med	☐ min	☐ max	☐ med	☐ min	☐ max	☐ med	☐ min
Revisión de neumáticos y accesorios									
Presión de neumáticos	☐ correcta	☐ incorrecta	☐ correcta	☐ incorrecta	☐ correcta	☐ incorrecta	☐ correcta	☐ incorrecta	
Rueda de repuesto	☐ si	☐ no	☐ si	☐ no	☐ si	☐ no	☐ si	☐ no	
Triangulo de emergencia	☐ si	☐ no	☐ si	☐ no	☐ si	☐ no	☐ si	☐ no	
Estado de limpiaparabrisas	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	
Revisión de alumbrado									
Faros delanteros	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	
Luces intermitentes	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	
Luces de freno	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	
Luces de cortesía	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	
Luces marcha atrás	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	
Aspecto del vehículo									
Aspecto interior (tapicería, cinturones, reposacabezas)	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	
Identificar en casa de incidencias:	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	
Identificar en casa de incidencias:	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	☐ optimo	☐ no optimo	
Observaciones y cierre									
Observaciones:									
Encargado del informe:									
Firma									

FORMULARIOS DE PROCESOS ESTRATÉGICOS

Historial de Mantenimiento Vehicular	Formulario: FE4
Flujograma: Evaluación de la flota Vehicular	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de Taller-Mecánico	Versión: 1

Alcance: La vida útil de un vehículo debe contar con un respaldo de las reparaciones y mantenimientos realizados a lo largo de su permanencia, esto debe estar documentado para su verificación, al momento de tomar decisiones.

[illegible]

FORMULARIOS DE PROCESOS MISIONALES	
Hoja de verificación para la renta del vehículo	Formulario: FM1
Flujograma: Renta de vehículo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Auxiliar de área	Versión: 1
Alcance: La hoja de verificación del estado del vehículo al momento de rentarlo y recibirlo, es una herramienta de gran utilidad, para poder controlar el uso que el cliente le da, durante el tiempo rentado, de esta manera el cliente se hace cargo de los daños que pueda haber causado.	



TOROGOZ
RENTA DE AUTOS

Torogoz Renta De Autos
Km 40 Autopista al Aeropuerto San Luis Talpa,
La Paz El Salvador, C.A.
Teléfono de contacto:
2323-5210, 7697-7173
torogozrentaautos@gmail.com



1778

www.facebook.com/torogozrentaautos

(+503) 7697-7173

Placa No: P818218 **MITSUBISHI** L200 FE 2018 **ROJO**

fecha de entrega : 2019-04-16, 10:43:50 AM **Fecha de devolución :** 2019-05-01, 10:43:50 AM

Cliente : JOSE LUIS RAMIREZ MARTINEZ

Dirección : COL. MONTE CARMELO BK H # 18 EL ALMENDRO

Teléfono: 7749-7600

Valor por día	Monto total	Anticipo	Depósito	Días rentados	Pendiente
\$50	\$750.00	\$0.00	\$200.00	15	\$750.00

KILOMETRAJE

Entrega	3	5	8	9	4
Devolución					

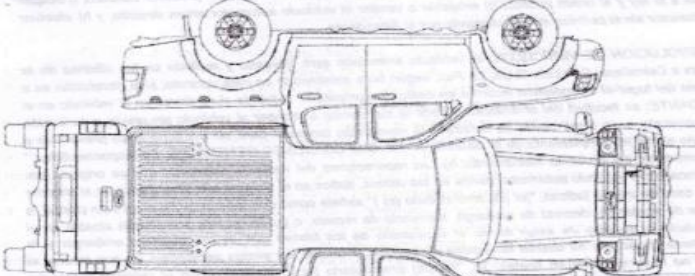
Entrega

Devolución

Entrega ☐ E ☐ 1/4 ☐ 1/2 ☐ 3/4 ☐ F

Devolución ☐ E ☐ 1/4 ☐ 1/2 ☐ 3/4 ☐ F

Pickup Double Cab


DIESEL

Entrega Inspección

- ☒ Espejo Retro. Interno
- ☒ Manecilla de Puerta y Gaveta
- ☒ Palanca y Botón De Vidrios y Puertas
- ☒ Espejo Retro. Externo
- ☒ Sobre Alfombras
- ☒ CD Player, Radio, Cassette
- ☒ Antena
- ☒ Lana Trasera o Alfombra
- ☒ Vidrios Buenos
- ☒ Faros y Stop
- ☒ Emblemas
- ☒ Estado de Tapiceria
- ☒ Llanta de Repuesto
- ☒ Mica
- ☒ Palanca de Mica
- ☒ Llave de Ruedas
- ☒ Triangulo
- ☒ Extinguidor
- ☒ Tapón de Gasolina
- ☒ Copos de Ruedas o Rines
- ☒ Limpia Parabrisas
- ☒ Loderas
- ☒ Cubre Llanta de Repuesto
- ☒ Tarjeta de Circulacion
- ☒ Alfombras de Piso

Fuente: Atención al cliente Torogoz Renta de autos

FORMULARIOS DE PROCESOS MISIONALES	
Ticket de deposito	Formulario: FM2
Flujograma: Renta de vehículo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de atención al cliente	Versión: 1
Alcance: El ticket de depósito se utiliza para realizar el cobro del dinero que garantiza el alquiler de vehículo en casos específicos, ya que no a todos los clientes se le cobra dicho depósito.	



TOROGOZ
RENTA CAR
UN AUTO PARA CADA SITUACION

TOROGOZ RENTA DE AUTOS
TICKET DE CAJA

FECHA: _____
CLIENTE: _____
CONCEPTO: _____

VEHICULO: _____ CONTRATO No.: _____
CANTIDAD RECIBIDA: _____

FORMA DE PAGO:
☐ EFECTIVO ☐ TARJETA

Nº _____

RESPONSABLE

FORMULARIOS DE PROCESOS MISIONALES	
Formulario de Control de Calidad	Formulario: FM4
Flujograma: Verificación de vehículo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de calidad	Versión: 1
Alcance: Toda actividad que permita verificar el buen funcionamiento del vehículo, viene a ser beneficioso para la empresa, ya que se tratan los problemas que se puedan presentar a tiempo de corregirlos.	

ARG INVERSIONES S.A. DE C.V.
TOROGOZ RENTA DE AUTOS
CONTROL DE CALIDAD DE VEHICULOS



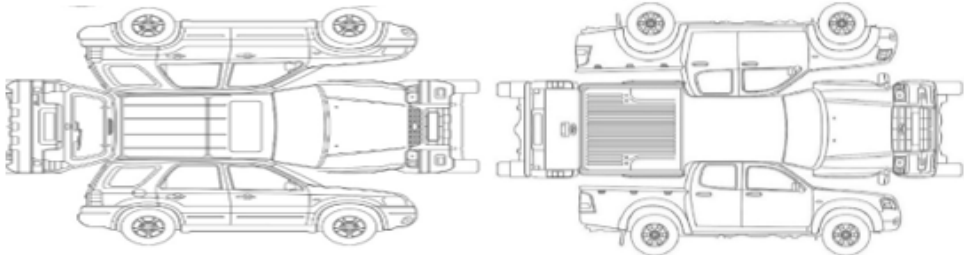
FECHA: _____
 RESPONSABLE: _____

DESCRIPCION DE VEHICULO: _____ PLACA: _____

DESCRIPCION ITEM		SI	NO	OBSERVACION
E T A P A 1	REVISION DE ACEITE DE MOTOR			
	FUNCIONAMIENTO DE PITO			
	FUNCIONAMIENTO DE CHAPA			
	FUNCIONAMIENTO DE ARRANQUE			
	LLANTAS EN BUEN ESTADO			
	NIVEL DE AGUA REFRIGERANTE Y RADIADOR			
	NIVEL DE LIQUIDO DE FRENOS			
	FUNCIONAMIENTO DE AIRE ACONDICIONADO			
	FUNCIONAMIENTO DE MECANISMO SUBE VIDRIOS			
	AGUA EN TANQUE DE CRICOS			
	FUNCIONAMIENTO DE CRICOS			
	FUNCIONAMIENTO DE LUCES DE CORTESIA			
	FUNCIONAMIENTO DE LUCES BAJAS			
	FUNCIONAMIENTO DE LUCES ALTAS			
	FUNCIONAMIENTO DE LUCES DE FRENO			
	FUNCIONAMIENTO DE LUCES DE RETROCESO			
	FUNCIONAMIENTO DE FRENOS			
	ESTADO NIVEL DE PALANCA DE FRENO MANO			
	FUNCIONAMIENTO DE RADIO O CD PLAYER			
	CONO O TRIANGULO DE EMERGENCIA			
E T A P A 2	EXTINTOR			
	LLAVE CRUZ			
	MICA			
	LLANTA DE REPUESTO			
	SE LE FUE A DAR VUELTA DE PRUEBA AL RETORNO			
	LIMPIEZA DE VIDRIO FRONTAL, TRASERO Y LATERALES			
	LIMPIEZA DE ESPEJOS			
	LIMPIEZA DE RINES			
	ABRILLANTADO DE LLANTAS			
	LIMPIEZA DE INTERIOR Y ASPIRADO			
	AROMA AGRADABLE			
	SILICONEADO DE TABLERO Y PUERTAS			
	LIMPIEZA DE ESPEJO RETROVISOR INTERNO			
	LIMPIEZA DE ASIENTOS			
	LIMPIEZA DE ALFOMBRAS			
	LIMPIEZA DE MOTOR			
	ASPECTO DE BORNES DE BATERIA			
	LIMPIEZA DE BAUL			

Fuente: Atención al cliente Torogoz Renta de autos

FORMULARIOS DE PROCESOS MISIONALES	
Orden de Trabajo a taller	Formulario: FM5
Flujograma: Verificación de vehículo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de Calidad	Versión: 1
Alcance: Permite realizar trabajos de mantenimiento a los vehículos remitidos por control de calidad, en taller interno.	

		ARG INVERSIONES S.A DE C.V TOROGOZ RENTA DE AUTOS ORDEN DE TRABAJO A TALLER		FECHA	
				# ORDEN 51	
DESCRIPCION VH					
KM			GAS	☐ E ☐ 1/4 ☐ 1/2 ☐ 3/4 ☐ F	
RESERVACION	SI	NO	FECHA RESERVACION		
NIVEL PRIORIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO		
DESCRIBA PROBLEMA DETECTADO O REPORTADO POR EL CLIENTE:					
SI LLEVA GOLPE MARCAR ZONA:					TOTAL COBRADO:
					
ENTREGA A MECANICO	RECIBE AREA MECANICA		ENTREGA A RENTACAR		ORIGINAL
NOMBRE: _____	NOMBRE _____		NOMBRE _____		
FIRMA: _____	FIRMA _____		FIRMA _____		
FECHA: _____	FECHA _____		FECHA _____		

Fuente: Atención al cliente Torogoz Renta de autos

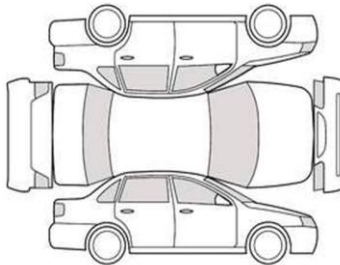
FORMULARIOS DE PROCESOS MISIONALES

Orden de requerimiento de repuestos	Formulario: FM6
Flujograma: Verificación de vehículo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de taller- Encargado de adquisiciones-Encargado de almacén	Versión: 1
Alcance: Facilita el trámite de obtención de repuestos e insumos, necesarios para el mantenimiento vehicular.	

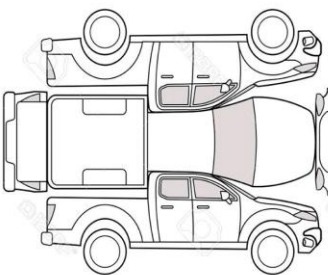
[illegible]

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
Cargo: _____	Cargo: _____	Cargo: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____
Firma _____	Firma _____	Firma _____

FORMULARIOS DE PROCESOS MISIONALES	
Orden de traslado a taller externo sedán	Formulario: FM7-A
Flujograma: Verificación de vehículo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Gerencia	Versión: 1
Alcance: La orden de traslado a taller, permite controlar la ubicación de los vehículos al momento de su verificación.	

		ORDEN DE TRASLADO A TALLER EXTERNO		No.
FECHA DE ORDEN (DD/MM/AAA)				Gas ☐ E 1/4 1/2 3/4 F KMS _____
DATOS DEL VEHICULO				
Pick Up ☐	Sedan ☐	Microbús ☐	Otros : _____	
Marca: _____	Color: _____			
Modelo: _____	Número de Placa: _____			
Año: _____				
REPARAR				
Enderezado y Pintura ☐	Aire acondicionado ☐	Sistema eléctrico ☐	Alineado y Balanceo ☐	
Otros ☐ Especifique: _____				
Inspección				
		☐ Espejo retro. interno ☐ Manecilla de puertas y gaveta ☐ Palanca, botón de vidrios y puertas ☐ Espejo retro. externo ☐ Sobre alfombras ☐ CD player, radio, cassette ☐ Antena ☐ Vidrios buenos ☐ Focos y stop ☐ Emblemas ☐ Llanta de repuesto ☐ Mica ☐ Palanca de mica		
		☐ Llave de ruedas ☐ Triangulo o cono ☐ Extinguidor ☐ Tapón de gasolina ☐ Copas de rines ☐ Limpia parabrisas ☐ Loderos ☐ Cubre llanta de repuesto ☐ Alfombras de piso ☐ Tarjeta de circulación		
Observaciones:				
TALLER				
Taller: _____				
Dirección: _____				
Encargado de Taller: _____				
Telefono: _____				
Fecha Estimada de Entrega: _____				
Valuó Total: _____				
Anticipo: _____				
_____		_____		
F. Autoriza Traslado		F. Encargado Taller		

FORMULARIOS DE PROCESOS MISIONALES	
Orden de traslado a taller externo pick up	Formulario: FM7-B
Flujograma: Verificación de vehículo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Gerencia	Versión: 1
Alcance: La orden de traslado a taller, permite controlar la ubicación de los vehículos al momento de su verificación.	

 TOROGOZ RENT A CAR EN AUTO PARA CADA NECESIDAD		ORDEN DE TRASLADO A TALLER EXTERNO		No.
FECHA DE ORDEN (DD/MM/AAA)				Gas  E 1/4 1/2 3/4 F
				KMS _____
DATOS DEL VEHICULO				
Pick Up ☐ Sedan ☐ Microbús ☐ Otros : _____				
Marca: _____		Color: _____		
Modelo: _____		Número de Placa: _____		
Año: _____				
REPARAR				
Enderezado y Pintura ☐ Aire acondicionado ☐ Sistema eléctrico ☐ Alineado y Balanceo ☐				
Otros ☐ Especifique: _____				
Inspección				
		☐ Espejo retro. interno ☐ Llave de ruedas ☐ Manecilla de puertas y gaveta ☐ Triangulo o cono ☐ Palanca, botón de vidrios y puertas ☐ Extinguidor ☐ Espejo retro. externo ☐ Tapón de gasolina ☐ Sobre alfombras ☐ Copas de rines ☐ CD player, radio , cassette ☐ Limpia parabrisas ☐ Antena ☐ Loderas ☐ Vidrios buenos ☐ Cubre llanta de repuesto ☐ Focos y stop ☐ Alfombras de piso ☐ Emblemas ☐ Tarjeta de circulación ☐ Llanta de repuesto ☐ Mica ☐ Palanca de mica		
Observaciones:				
TALLER				
Taller: _____				
Dirección: _____				
Encargado de Taller: _____				
Telefono: _____				
Fecha Estimada de Entrega: _____				
Valuó Total: _____				
Anticipo: _____				
_____		_____		
F. Autoriza Traslado		F. Encargado Taller		

FORMULARIOS DE PROCESOS MISIONALES	
Solicitud de Servicio de parqueo	Formulario: FM8
Flujograma: Servicio de parqueo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Cliente-Encargado de atención al cliente.	Versión: 1
Alcance: La solicitud permite que el cliente proporcione la información necesaria del vehículo y contacto para conocimiento de la empresa del estado y bienes que están dentro, facilitando el traslado ante una emergencia o inspección de las autoridades.	


SOLICITUD DE SERVICIO DE PARQUEO
Nº 0000

FECHA DE SOLICITUD (DD/MM/AAA)
Gas E 1/4 1/2 3/4 F
KMS

1. DATOS PERSONALES

NOMBRES:
APELLIDOS:

DOCUMENTO DE IDENTIDAD
TELEFONOS:

Documento Único de Identidad. ☐
Casa:
Celular:

No. de Pasaporte. ☐
DIRECCION:

Licencia de Conducir. ☐

No.

2. DATOS DEL VEHICULO

Pick Up ☐
Sedan ☐
Microbus ☐
Otros:

Marca:

Modelo:
Color:

Año:
Número de Placa:

3. OTROS DATOS

Nombre del Propietario según Tarjeta de Circulación:

4. USO EXCLUSIVO PARA LA EMPRESA

Tipo de Parqueo:
Bajo Techo: SI ☐ NO ☐
Costo por día:
No. Días:

Carwash: SI ☐ NO ☐
Tipo Lavado: Lavado y Aspirado ☐ Aspirado ☐

Fecha Inicio Parqueo: / /
Fecha Fin Parqueo: / /

5. RESTRICCIONES DE PARQUEO

1. Es necesario verificación física del vehículo.

2. Pago se realizará al finalizar el servicio de parqueo.

3. Dejar llaves y tarjetas de circulación del vehículo.

4. No se permite dejar objetos de valor, inflamables o peligrosos.

F. Solicitante

F. Encargado

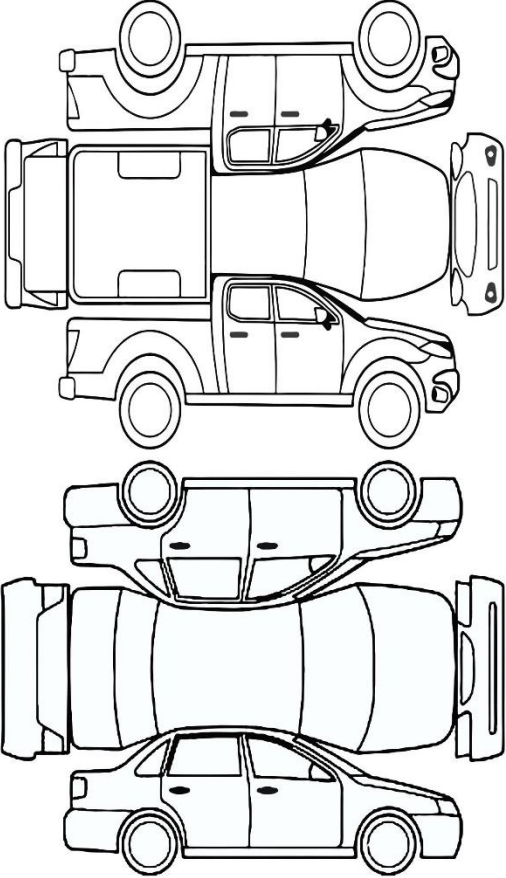
FORMULARIOS DE PROCESOS MISIONALES	
Hoja de verificación de servicio de parqueo	Formulario: FM9
Flujograma: Servicio de parqueo	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Auxiliar de área-Cliente	Versión: 1
Alcance: Es necesario conocer el estado del vehículo carrocería y objetos dentro, para poder cuidar de la mejor manera los vehículos de los clientes.	



TOROGOZ RENTA DE AUTOS
 Km. 40 Autopista al Aeropuerto, San Luis Talpa, La Paz, El Salvador, C.A.
 Teléfonos: 2223-6210 / 7697-7173 E-mail: torogozrentaautos@gmail.com

www.facebook.com/torogozrentaautos 7697-7173

FORMULARIO DE VERIFICACION SERVICIO DE PARQUEO

Descripción de Vehículo	Entrega de Inspección
Placa No.: _____	☐ Espejo retro, interno.
Marca: _____	☐ Manecilla de puertas y gaveta.
Modelo: _____	☐ Palanca, botón de vidrios y puertas.
Año: _____	☐ Espejo retro, externo.
Color: _____	☐ Sobre alfombras.
	☐ CD Player, Radio, Casette.
	☐ Antena.
	☐ Vidrios buenos.
	☐ Focos y Stop.
	☐ Emblemas.
	☐ Llanta de repuesto.
	☐ Mica.
	☐ Palanca de mica.
	☐ Llave de ruedas.
	☐ Triangulo o cono.
	☐ Extinguidor.
	☐ Tapón de gasolina.
	☐ Copas de rines.
	☐ Limpia parabrisas.
	☐ Loderas.
☐ Cubre llanta de repuesto.	
☐ Alfombras de piso.	
☐ Tarjeta de Circulación.	
☐ Estado de la pintura.	
Observaciones:	

FIRMA CLIENTE

FORMULARIOS DE PROCESOS APOYO	
Formulario de levantamiento de inventarios	Formulario: FA1
Flujograma: Gestión de inventarios	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de calidad.	Versión: 1
Alcance: Es necesario realizar una verificación física de los inventarios dentro y fuera de la empresa, para corroborar su ubicación.	

		INVENTARIO FÍSICO DE VEHÍCULOS							No.	
Inventariado Por: _____ Fecha (DD/MM/AAAA) ____ / ____ / ____ Hora ____										
No.	Tipo de Vehículo	Placa	Marca	Modelo	Color	Año	Estado	Verificó		Observaciones
								Contrato	Orden de traslado	
1	Camioneta	P706465	KIA	RONDO	Gris	2010	Disponible/en venta			
2	Camioneta	P757669	NISSAN	ROGUE	Negro	2013	Disponible/en venta			
3	Camioneta	P728868	JEEP	CHEROKEE	Azul	2014	Disponible			
4	Camioneta	P764900	TOYOTA	RAV4	Café	2014	Disponible			
5	Camioneta	P837643	HONDA	ODYSSEY	Azul	2012	Disponible			
6	Camioneta	P837062	MITSUBISHI	OUTLANDER	Negro	2015	Disponible			
7	Camioneta	P746082	JEEP	PATRIOT	Ocre	2015	Disponible			
8	Camioneta	P849971	JEEP	COMPASS	Negra	2015	Disponible			
9	Camioneta	P241771	HYUNDAI	SANTA FE	Azul	2012	Disponible			
10	Camioneta	P70495	KIA	CARNIVAL	Gris	2005	A la venta			
11	Moto	M43664	HONDA	XL200	Rojo	2011	A la venta			
12	Moto	M74142	HONDA	XL200	Rojo	2009	A la venta			
13	Moto	M93661	YAMAHA	DT175	Verde/Negro	2012	A la venta			
14	Moto	M93744	YAMAHA	DT175	Verde/Negro	2012	A la venta			
15	Pick up	P402904	NISSAN	FRONTIER DC	Bianco	1998	Disponible			
16	Pick up	P539279	NISSAN	FRONTIER DC	Gris	2005	Disponible			
17	Pick up	P842189	FORD	RANGER	Gris	2010	Disponible			
18	Pick up	P110626	TOYOTA	HILUX	Bianco	2011	Disponible			
19	Pick up	P45192	NISSAN	FRONTIER DC	Gris	2012	A la venta			
20	Pick up	P135678	NISSAN	FRONTIER DC	Bianco	2012	A la venta			
21	Pick up	P36672	NISSAN	FRONTIER DC	Verde	2012	Disponible			
22	Pick up	P95851	TOYOTA	HILUX (STANDARD)	Negro	2018	Disponible			
23	Pick up	P818217	MITSUBISHI	L200FE	Verde	2018	Disponible			
24	Pick up	P818218	MITSUBISHI	L200FE	Rojo	2018	Disponible			
25	Sedan	P90172	TOYOTA	YARIS	Bianco	2009	Disponible			
26	Sedan	P665168	TOYOTA	COROLLA LE	Negro	2010	Disponible			
27	Sedan	P656369	CHEVROLET	AVEO	Rojo	2011	Disponible			
28	Sedan	P798271	HYUNDAI	ELANTRA	Negro	2011	Disponible			
29	Sedan	P740587	HONDA	FIT	Gris	2012	Disponible			
30	Sedan	P709258	TOYOTA	YARIS	Azul	2012	Disponible			
31	Sedan	P840162	KIA	FORTE	Gris	2013	Disponible			
32	Sedan	P718520	MINICOOPER		Rojo	2013	Disponible/gerencia			
33	Sedan	P670348	NISSAN	SENTRA	Gris	2014	Disponible			
34	Sedan	P798260	KIA	FORTE	Negro	2014	Disponible			
35	Sedan	P722121	MITSUBISHI	LANCER	Bianco	2015	Disponible			
36	Sedan	P743134	TOYOTA	COROLLA LE	Bianco	2015	Disponible			
37	Sedan	P686268	HYUNDAI	ACCENT	Bianco	2011	Disponible/vendido			
38	Sedan	P870803	KIA	RIO	Negro	2015	Disponible			
39	Sedan	P870807	TOYOTA	COROLLA LE	Negro	2010	Disponible			
40	Sedan	P862029	NISSAN	SENTRA	Bianco	2014	Disponible			
41	Sedan	P863116	NISSAN	VERSA	Gris	2015	Disponible			
50										
51										
52										
Nota: Cuando el Vehículo no se encuentre en las instalaciones de TOROGOZ renta de autos, se deberá revisar si se encuentra arrendado por lo que se verificará el contrato de arrendamiento y si se encuentra en taller externo se verificará la orden de traslado a taller. De ser necesario se solicitará vía telefónica confirmación a los talleres externos.										
Firma realizó inventario						Firma encargado				

FORMULARIOS DE PROCESOS DE APOYO	
Formulario de Vehículos no localizados	Formulario: FA2
Flujograma: Gestión de inventarios	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de calidad	Versión: 1
Alcance: Este formulario se completará al momento de no localizar uno o más vehículos al momento de verificación física del total de la flota vehicular.	

		REPORTE DE VEHÍCULOS NO LOCALIZADOS							Nº. _____	
Inventariado Por: _____ Fecha (DD/MM/AAAA) / / _____ Hora: _____										
No.	Tipo de Vehículo	Año	Marca	Modelo	Color	Placa	Estado	Verificó		Observaciones
								Contrato	Orden de traslado	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
Nota: Vehículos no ubicados en el proceso de inventario físico registrados al _____ / _____ / _____ _____ Firma realizó inventario _____ Firma encargado										

FORMULARIOS DE PROCESOS DE APOYO

Orden de compra

Formulario: FA3

Flujograma: Adquisición de suministros

Fecha de Elaboración: 15/05/2019

Responsable: Encargada de compras

Versión: 1

Alcance: Servirá para realizar la solicitud de repuestos, suministros y accesorios, participando el encargado de almacén, mecánico y encargada de compras.

[illegible]

FORMULARIOS DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	
Encuesta de satisfacción	Formulario: FS1
Flujograma: Servicio post venta	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de atención al cliente	Versión: 1
Alcance: Permite conocer la opinión de los clientes satisfechos o que tuvieron inconvenientes con el vehículo o servicio prestado.	

TOROGOZ RENTA DE VEHÍCULOS

* 1. Por favor, permitamos conocer el propósito de su Renta de Vehículo

☐ Ocio, Vacaciones / Motivos personales

☐ Trabajo

* 2. Califique su experiencia con nosotros en las siguientes áreas

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Facturación como esperaba	☐	☐	☐	☐
Cortesía del personal	☐	☐	☐	☐
Estado del auto y equipo	☐	☐	☐	☐
La rapidez del servicio	☐	☐	☐	☐
Valor por el dinero invertido	☐	☐	☐	☐

* 3. Como Calificaría el servicio ofrecido por nuestro personal durante su experiencia de renta de vehículo?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Persona que le atendió en la reserva	☐	☐	☐	☐
Persona que le Rento el vehículo	☐	☐	☐	☐
Personal de servicio al entregar el vehículo	☐	☐	☐	☐

FORMULARIOS DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	
Encuesta de satisfacción	Formulario: FS1
Flujograma: Servicio post venta	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de atención al cliente	Versión: 1
Alcance: Permite conocer la opinión de los clientes satisfechos o que tuvieron inconvenientes con el vehículo o servicio prestado.	

* 4. En general, como calificaría el carro rentado

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo

5. Por favor, permitanos comprender la razon de su respuesta anterior

* 6. ¿Qué posibilidades hay de que usted nos recomiende a sus familiares y/o amigos?

0 - Nada Probable	1	2	3	4	5- Extremadamente Probable
☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Cual es la principal razón de su calificación anterior ?

FORMULARIOS DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	
Formulario de Quejas	Formulario: FS2
Flujograma: Servicio post venta	Fecha de Elaboración: 15/05/2019
Responsable: Encargado de atención al cliente	Versión: 1
Alcance: Permite conocer la opinión de los clientes que tuvieron inconvenientes con el servicio prestado.	

		FORMULARIO DE SUGERENCIAS O QUEJAS		No.	
FECHA (DD/MM/AAA)					
I. Datos del Cliente					
Nombre: _____ Teléfono: _____ Dirección de correo: _____ Domicilio: _____					
II. Marque con una "X", el trámite de que se trata					
a) Duda b) Aclaración c) Sugerencia d) Reclamación e) Queja					
III. Escriba en su caso, la duda, aclaración, sugerencia, reclamación y/o queja.					
_____ Nombre y firma de la persona del cliente					

Anexo # 2

Encuesta de satisfacción al
cliente (manual del usuario)



TOROGOZ

RENT A CAR

Un auto para cada necesidad

MANUAL DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE MANUAL DEL USUARIO

DESCRIPCIÓN BREVE

En el siguiente manual se detallan los pasos a seguir para la configuración y modificación de la encuesta de satisfacción de los clientes que contratan los servicios de Torogoz Renta Car.



CONECTA CONSULTORES

José Luis Ramírez Martínez

Juan David Moran Torres

Wendy Patricia Cruz González

Historial de revisión

Fecha	Versión	Descripción	Autor
16/06/2019	1.0	Creación de Documento	Equipo consultor UTEC

Tabla de Contenido

Contenido

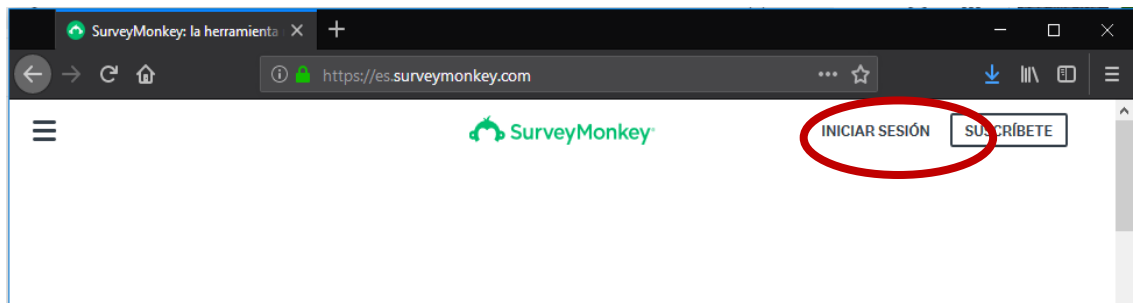
Ingresar a la URL	1
Inicio de sesión	1
Modificar encuesta	4
Resumen	5
Diseña tu Encuesta.....	6
Generar una vista previa y califica	11
Recopila Respuesta.....	11
Analizador de resultados.	14
Presenta tus resultados.....	19
Encuesta de satisfacción del cliente	24

Ingresar a la URL

Para ingresar a la aplicación lo haremos a través de la dirección URL:
<https://es.surveymonkey.com/> utilizando las siguientes credenciales

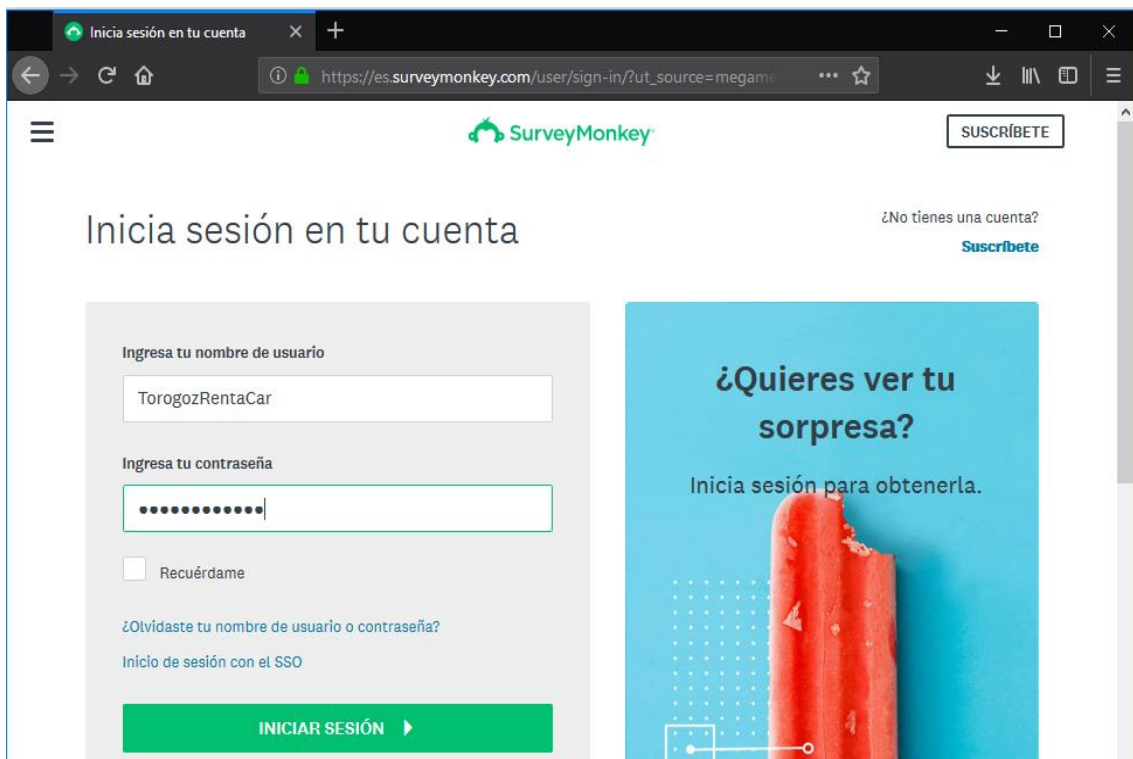
Usuario: TorogozRentaCar

Contraseña: rentacar2019.



Inicio de sesión

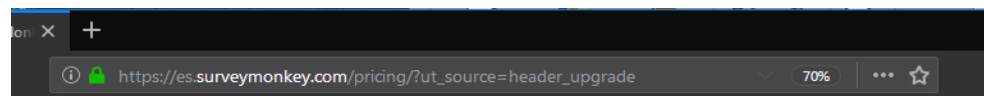
Al darle click a Iniciar sesión nos solicitará usuario y clave el cual ya fue proporcionado anteriormente.



Comentar que el plan de la cuenta es gratis y por ello es limitada en cuanto a diseño y funcionalidades, pero es lo suficientemente aceptable para el tipo de encuesta que se desea realizar.

Si se quiere ampliar el plan para hacer uso del 100% de las configuraciones que tiene dicha aplicación se tendrá que optar por cualquiera de los siguientes planes.

Las configuraciones que son de pago aparecerán en color naranja indicado si desea [AMPLIAR PLAN](#)



Elige un plan que te resulte conveniente

AVANZADO
\$34/mes
FACTURACIÓN ANUAL DE \$408

SELECCIONAR

- Cantidad ilimitada de encuestas
- Preguntas ilimitadas por encuesta
- Respuestas ilimitadas por encuesta
- Atención rápida por correo electrónico en inglés 24/7
- Atención por correo electrónico en español
- Filtros y tabulaciones cruzadas ilimitados, datos de tendencias
- Logotipo, colores y URL de encuestas personalizados
- Exportación de datos (CSV, PDF, PPT, XLS, SPSS)
- Lógica de exclusión, canalización de preguntas y respuestas
- Análisis de textos e importancia estadística
- Pruebas A/B, asignación aleatoria, cupos
- Variables personalizadas
- Opción de aceptar pagos
- Carga de archivos
- Encuestas en múltiples idiomas

SELECCIONAR

EQUIPO AVANZADO
\$25 /usuario/mes
Comienza con 3 usuarios, facturación anual

SELECCIONAR

Todas las funciones incluidas en el plan **AVANZADO**, más:

- Comparte encuestas con control detallado sobre quiénes pueden verlas y editarlas
- Redne todos los comentarios en un solo lugar
- Permite que los miembros del equipo analicen, filtren y exporten resultados
- Notifica a otras personas cuando obtengas nuevas respuestas
- Biblioteca de recursos compartidos para personalizar encuestas con tu marca
- Agrega o reasigna cuentas en cualquier momento
- Integraciones gratuitas con aplicaciones populares de colaboración
- Funciones avanzadas de análisis
- Encuestas en múltiples idiomas

SELECCIONAR

ENTERPRISE

CONTÁCTANOS

Poderosas herramientas de administración, integraciones y funciones de colaboración para tu organización.

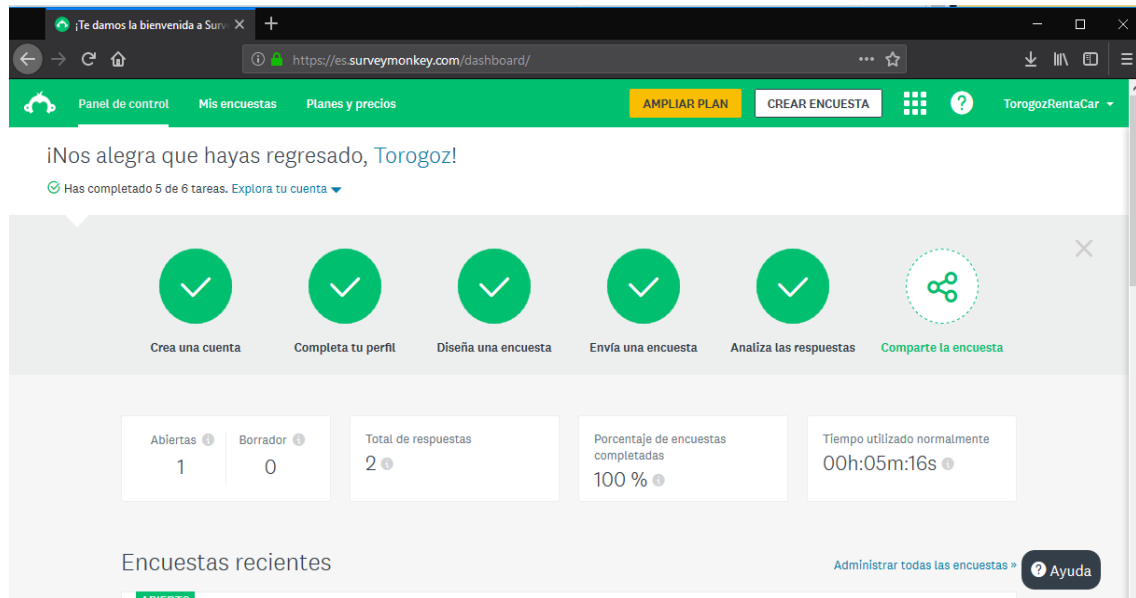
Todas las funciones incluidas en **Equipo AVANZADO**, más:

- Redireccionamiento al completar la encuesta
- Elimina el pie de página de SurveyMonkey
- Tipos de planes flexibles para varios usuarios
- Funciones que cumplen la HIPAA**
- Personalización y marca
- Integraciones con Salesforce, Marketo, Eloqua y Tableau**
- Administra paneles de control y el manejo de usuarios
- Control y migración de cuentas
- Funciones mejoradas de control y seguridad
- Registro único (SSO)
- Seguimiento de actividades a través de registros de auditoría
- Gerente del éxito del cliente comprometido

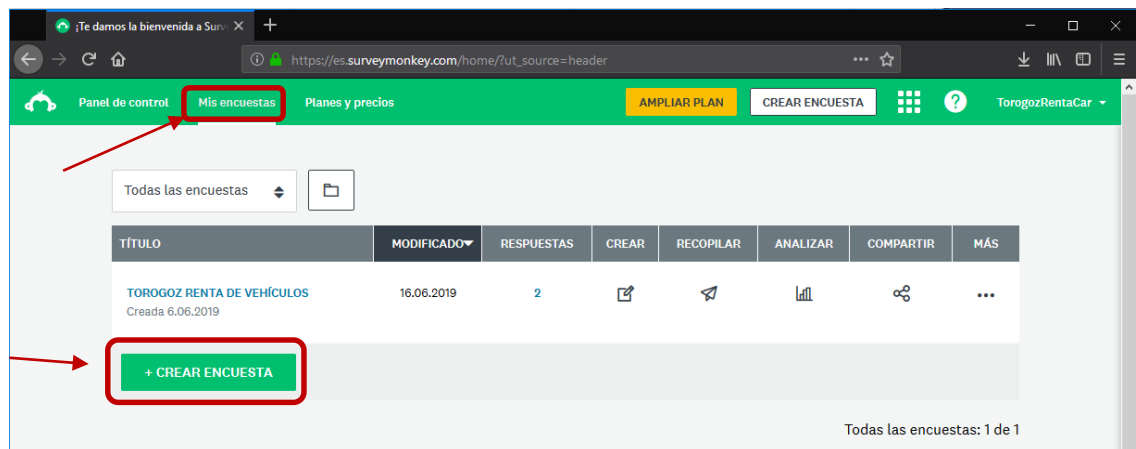
CONTÁCTANOS

**Las funciones complementarias disponibles con el plan Enterprise deben comprarse por separado.

Cuando ingrese el usuario y clave visualizará las opciones disponibles en su cuenta gratuita.



Al seleccionar en el menú **mis encuestas**, mostrará todas las encuestas que se han creado en dicho perfil; además podrá crear nuevas encuestas con el botón **crear encuestas**

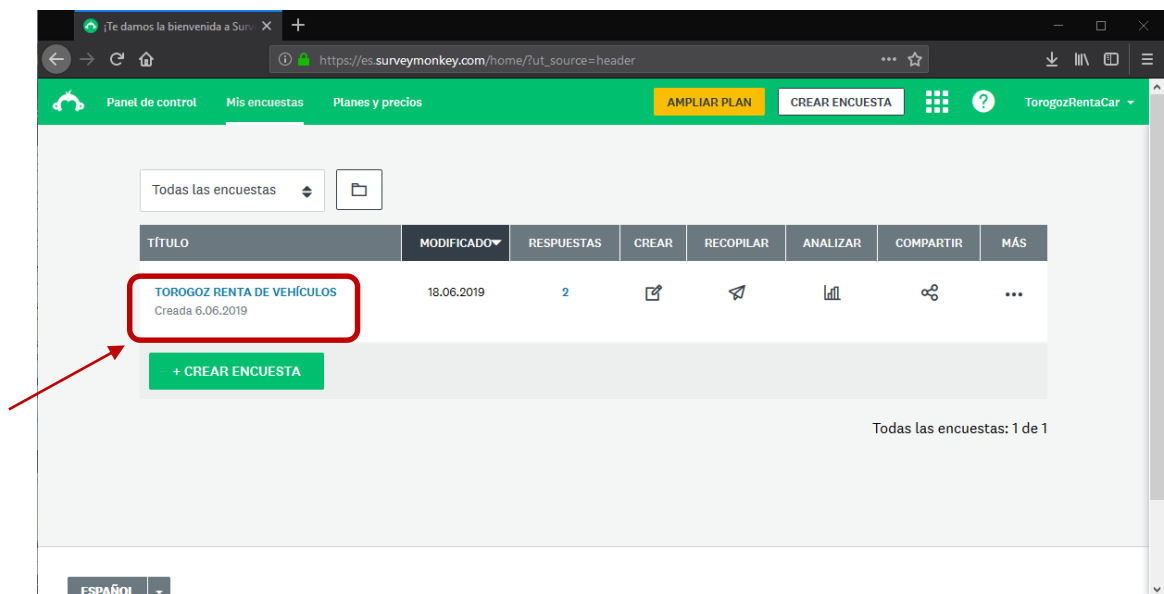


En la imagen anterior muestra una serie de pestañas disponibles para modificar o mejorar la encuesta, así como también podrá ver las respuestas que

se han obtenido de parte de los clientes, de igual manera tiene acceso a crear, recopilar y analizar la información recibida.

Modificar encuesta

Para ingresar a modificar la encuesta tendrá que hacer click en **TOROGOZ RENTA DE VEHÍCULOS**. El cual lo enviará a la página donde aparecen todas las configuraciones a las que tendrá acceso con el plan gratuito.



Quando ingresemos al link **TOROGOZ RENTA DE VEHÍCULOS** este mostrará una serie de pasos que se deben realizar para modificar la encuesta seleccionada ahí encontrará un menú con las siguientes pestañas:

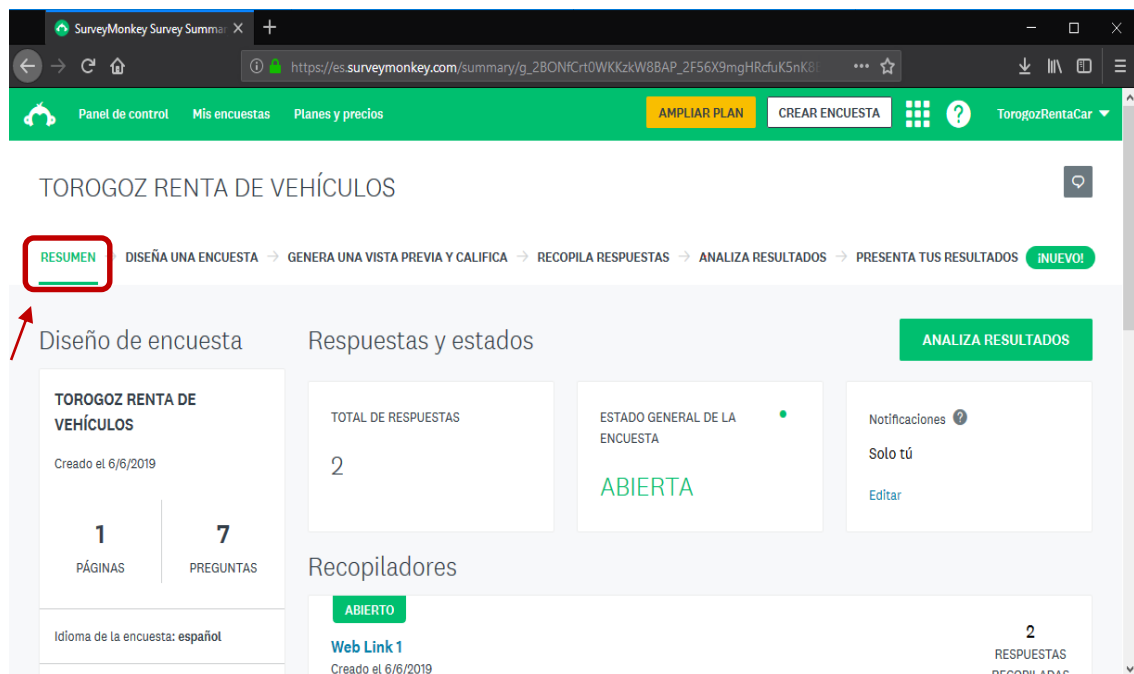
- 1- Resumen
- 2- Diseña tu encuesta
- 3- Genera una vista previa y califica
- 4- Recopila respuestas
- 5- Analiza Resultados
- 6- Presenta tus resultados

Cada una de las pestañas del menú se detallarán a continuación.

Resumen

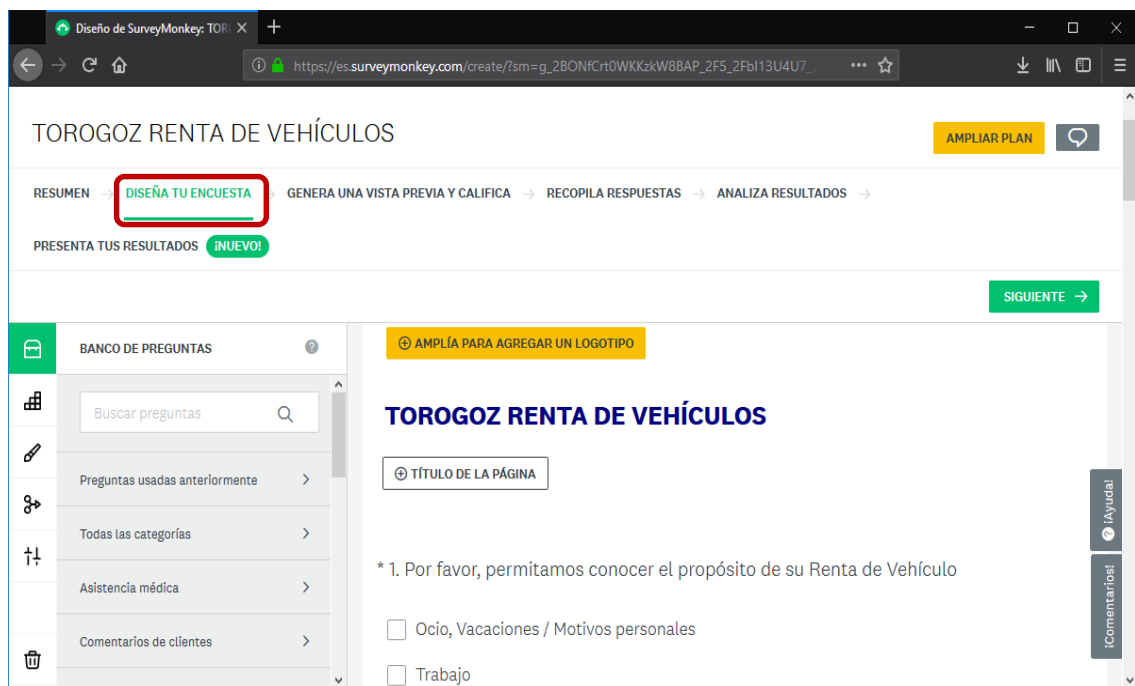
Muestra una vista general de las opciones que conforman la encuesta:

- **Diseño de encuesta:** muestra las páginas que se han creado y la cantidad de preguntas que contiene la encuesta.
- **Respuestas y Estado:** Identifica la cantidad de encuestas realizadas y si aún se encuentra habilitada para que los clientes puedan seguir opinando.
- **Recopiladores:** indica que medio se utilizará para recopilar la información que ingresa el usuario.
- **Volumen de Respuesta:** representa en forma gráfica la cantidad de encuestas realizadas a la fecha.

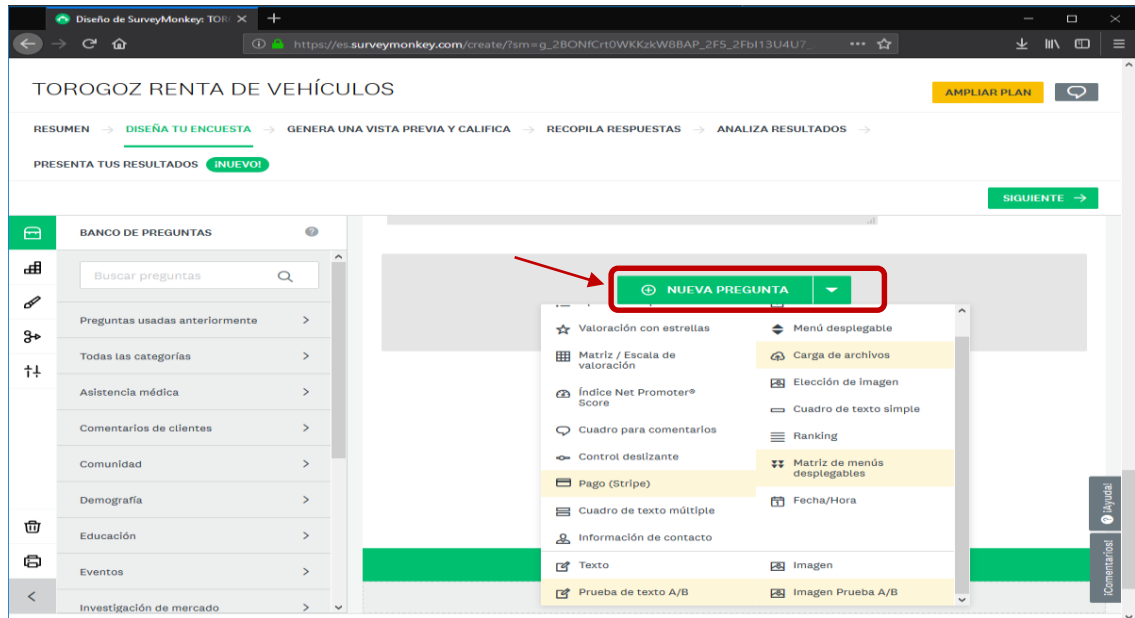


Diseña tu Encuesta

En esta pestaña se encuentran las preguntas que contiene la encuesta donde se puede agregar, modificar y eliminar, además de seleccionar el tipo de pregunta que se hará si será de opciones múltiples, de casillas de verificación etc.



Para agregar una pregunta presiona el botón que dice NUEVA PREGUNTA, el cual mostrará un listado con los tipos de preguntas que podrá seleccionar siendo algunas de ejemplo las siguientes: Valoración con estrellas, Menús desplegados, cuadro de texto simples, Control deslizante, Cuadro de texto múltiple etc.



Una vez seleccionamos el tipo de pregunta mostrará en la pestaña de editar las siguientes opciones donde se podrá colocar el nombre de la pregunta, no siendo necesario agregar el número de pregunta ya que este lo genera automáticamente, luego podremos agregar las opciones que se necesitan mostrar para que el cliente seleccione.

EDITAR OPCIONES LÓGICA MOVER COPIAR

P8 Ingresa la pregunta Opción múltiple

Ingresa una opción de respuesta

Ingresa una opción de respuesta

Ingresa una opción de respuesta

RESPUESTAS EN CANTIDAD

☐ Calificar esta pregunta (habilitar el modo de test)

☐ Usar opciones de respuesta anteriores (transferir respuestas) AMPLIAR PLAN

☐ Agregar una opción de respuesta "Otra" o un campo para comentarios

SIGUIENTE PREGUNTA CANCELAR GUARDAR

En la pestaña de **Opciones** sirve para colocar si una pregunta es obligatoria y de ser así cual será el mensaje que mostrará al cliente cuando este llenando la encuesta.

Además, existen otras configuraciones que se pueden realizar en dicha pestaña, pero esto dependerá del tipo de pregunta que se ha seleccionado así se mostraran las configuraciones.

EDITAR
OPCIONES
LÓGICA
MOVER
COPIAR

☒
Requerir una respuesta a esta pregunta de forma obligatoria

Mostrar este mensaje de error cuando no se responde a esta pregunta.

Esta pregunta requiere una respuesta.

☐
Cambiar el diseño de cómo se muestran las opciones

☐
Distribuir aleatoriamente, ordenar o intercambiar opciones

☐
Ajustar la disposición de las preguntas

☐
Habilitar pregunta de prueba de texto A/B (Asignación al azar)

AMPLIAR PLAN

+ SIGUIENTE PREGUNTA

CANCELAR

GUARDAR

La pestaña de lógica, mover y copiar no está disponible cuando se está creando la pregunta si no que hasta que ya está creada; además cabe mencionar que la pestaña lógica no aplica en plan gratuito solo en membresía anual.

La pestaña mover nos sirve para cambiar el orden de las preguntas de cómo se mostrarán al usuario

EDITAR
OPCIONES
LÓGICA
MOVER
COPIAR

Mover esta pregunta a...

Página

1.

Posición

Después de

Pregunta

2. Califique su experiencia con nosotros en las sigui...

CANCELAR

MOVER PREGUNTA

La pestaña copiar, crea un duplicado de la pregunta que se ha seleccionado.

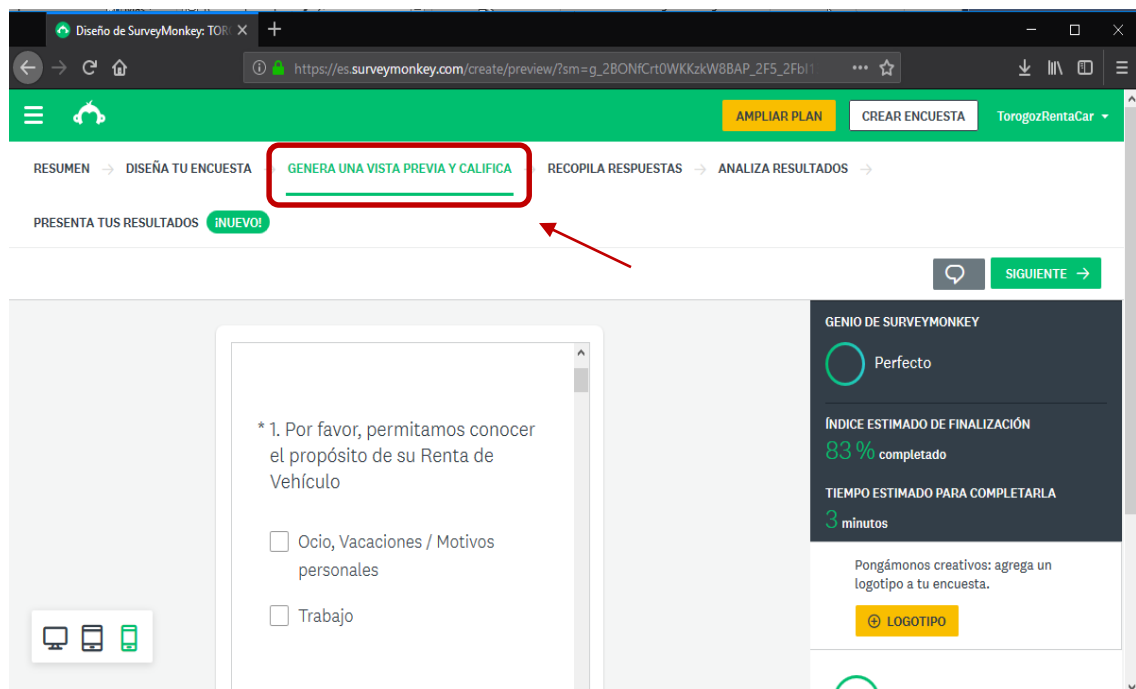
The image shows a modal window titled "Copiar esta pregunta y colocarla en..." (Copy this question and place it in...). At the top, there are tabs: EDITAR, OPCIONES, LÓGICA, MOVER, and COPIAR (which is highlighted in green). Below the title, there are three dropdown menus: "Página" (Page) with "1." selected, "Posición" (Position) with "Después de" (After) selected, and "Pregunta" (Question) with "1. Por favor, permitamos conocer el propósito de su R..." selected. At the bottom right, there are two buttons: "CANCELAR" (Cancel) and "COPIAR PREGUNTA" (Copy Question).

Una vez creada la pregunta podrá tener acceso a editar, opciones, lógica, mover, copiar y si desea eliminar por algún motivo la pregunta, lo puede realizar con el botón eliminar que se muestra en la siguiente imagen.

The image shows the SurveyMonkey interface for a survey titled "TOROGOZ RENTA DE VEHÍCULOS". The top navigation bar includes "RESUMEN", "DISEÑA TU ENCUESTA" (highlighted), "GENERA UNA VISTA PREVIA Y CALIFICA", "RECOPILA RESPUESTAS", and "ANALIZA RESULTADOS". Below this, there is a "PRESENTA TUS RESULTADOS" button and a "SIGUIENTE" button. On the left, there is a "BANCO DE PREGUNTAS" (Question Bank) sidebar with a search bar and categories like "Preguntas usadas anteriormente", "Todas las categorías", and "Asistencia médica". The main area shows a question titled "1. Por favor, permitamos conocer el propósito de su R...". Below the question text, there are five buttons: "EDITAR", "OPCIONES", "LÓGICA" (highlighted in yellow), "MOVER", and "COPIAR". To the right of these buttons is a red-bordered button labeled "ELIMINAR", which is pointed to by a red arrow. The question text is partially visible: "1. Por favor, permitamos co...". Below the question, there are two checkboxes: "Ocio, Vacaciones / Motivos personales" and "Trabajo".

Generar una vista previa y califica

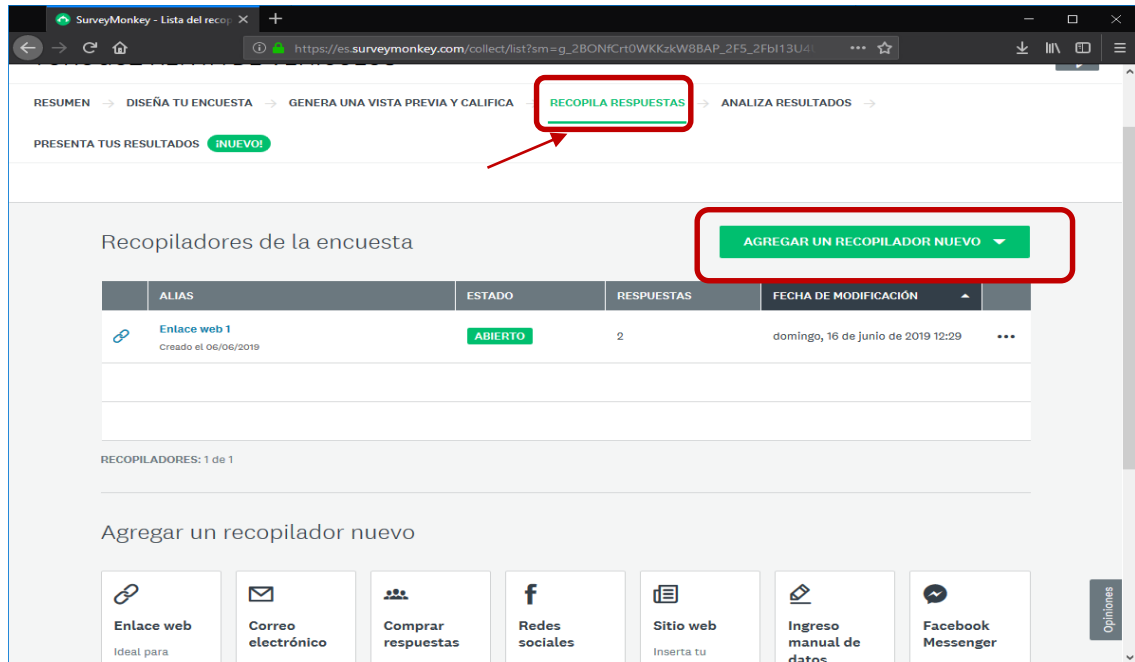
En esta opción podrá visualizar la encuesta antes de lanzarla al público y tendrá la opción de ver cómo va quedando y de qué manera el cliente la visualizará si está utilizando una máquina de escritorio, tablet o teléfono celular.



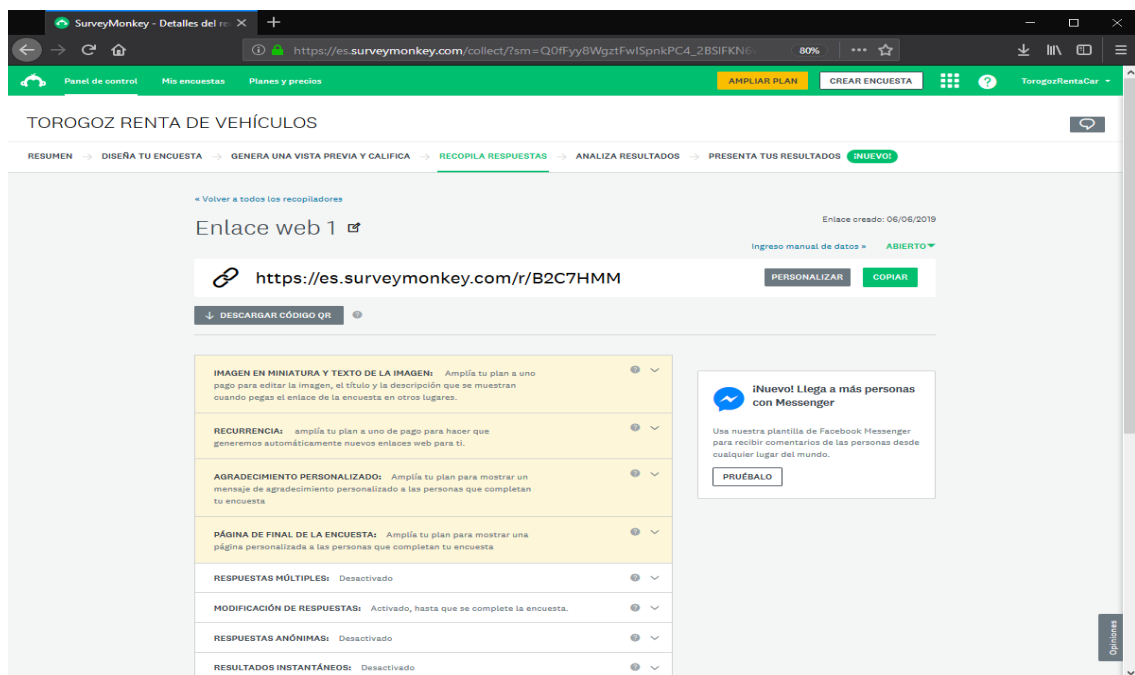
Recopila Respuesta

Indica la forma en que recuperará la información, esta puede ser por medio de un enlace web que fácilmente se le puede compartir por WhatsApp al cliente que ha recibido el servicio de renta de autos, además se puede enviar por correo electrónico, en redes sociales, en el sitio web etc.

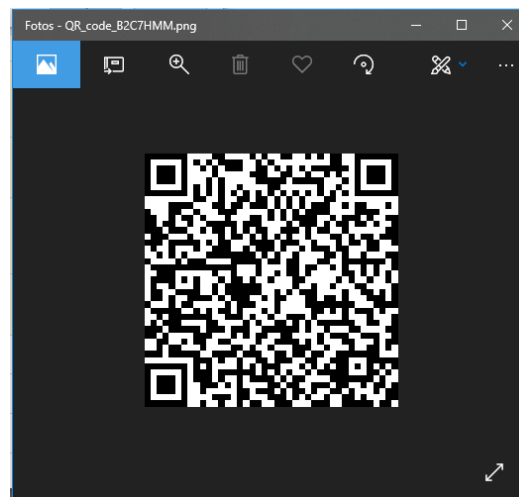
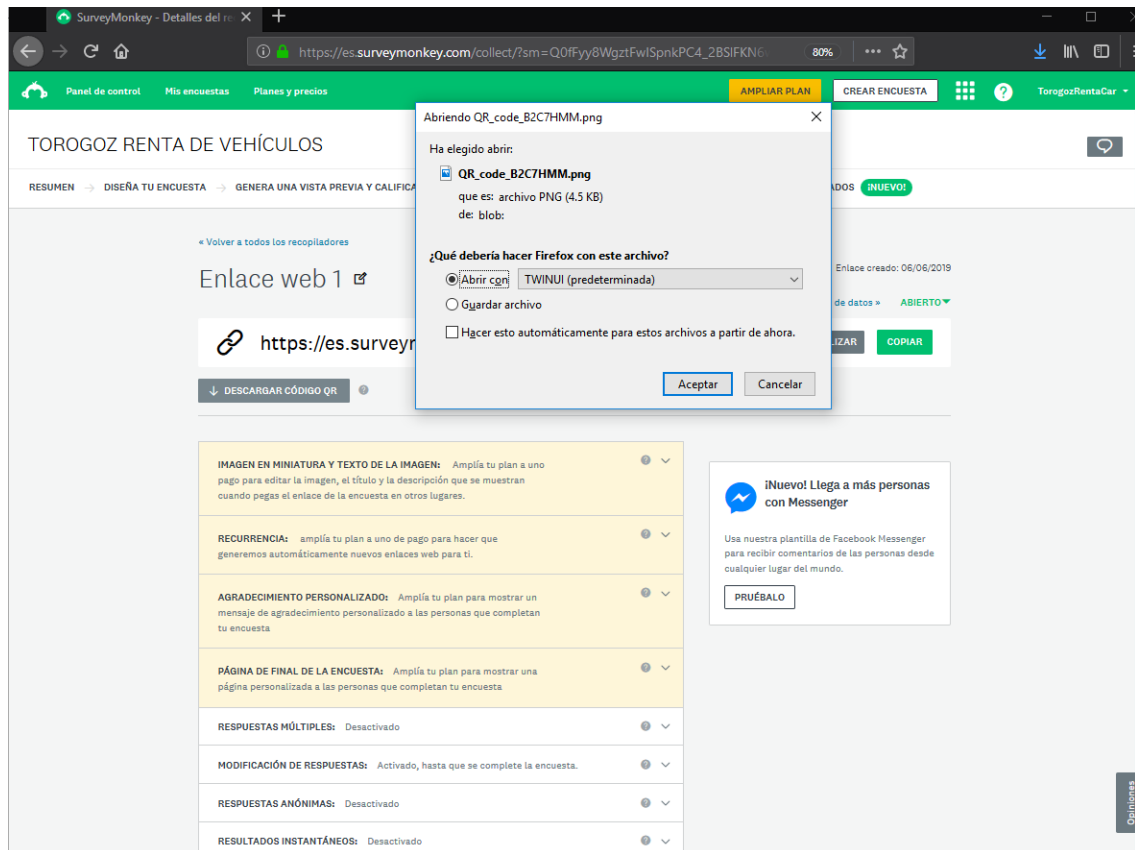
Es de mencionar que se pueden agregar diferentes medios de recopilación con solo dar click en el botón **AGREGAR UN RECOPIADOR NUEVO**.



Para recuperar el enlace que ya hemos creado basta con dar click donde dice enlace web 1 y nos mostrará la siguiente pantalla donde copiamos el Link y lo enviamos al cliente.

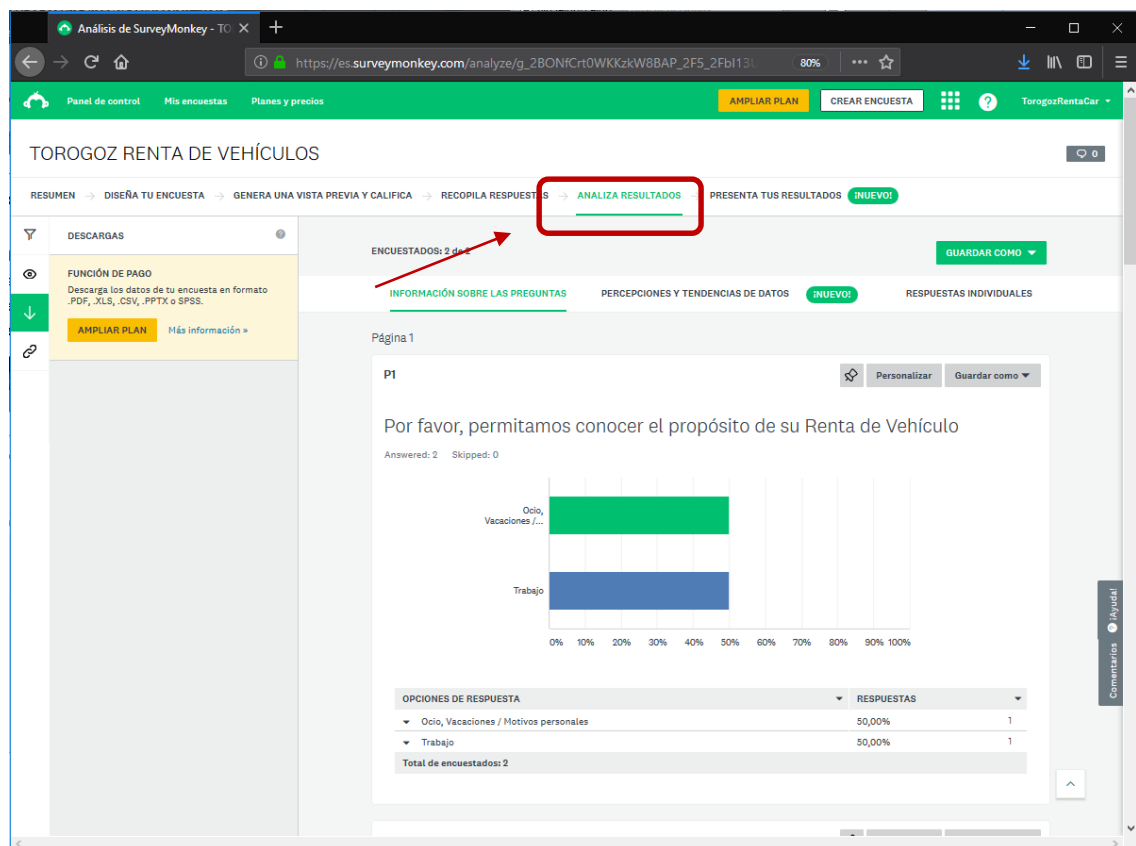


También tendrá la opción de descargar el código QR por si el cliente tiene lector se le facilitará ya que solo podrá escanearlo y lo re-direccionará a la encuesta.

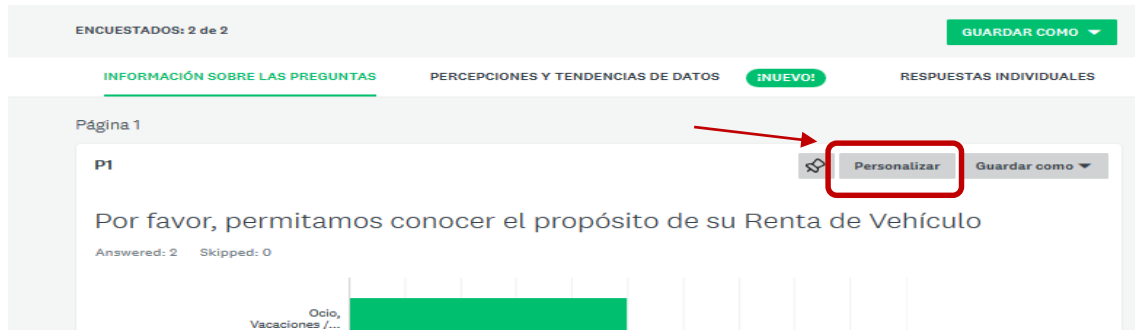


Analizador de resultados.

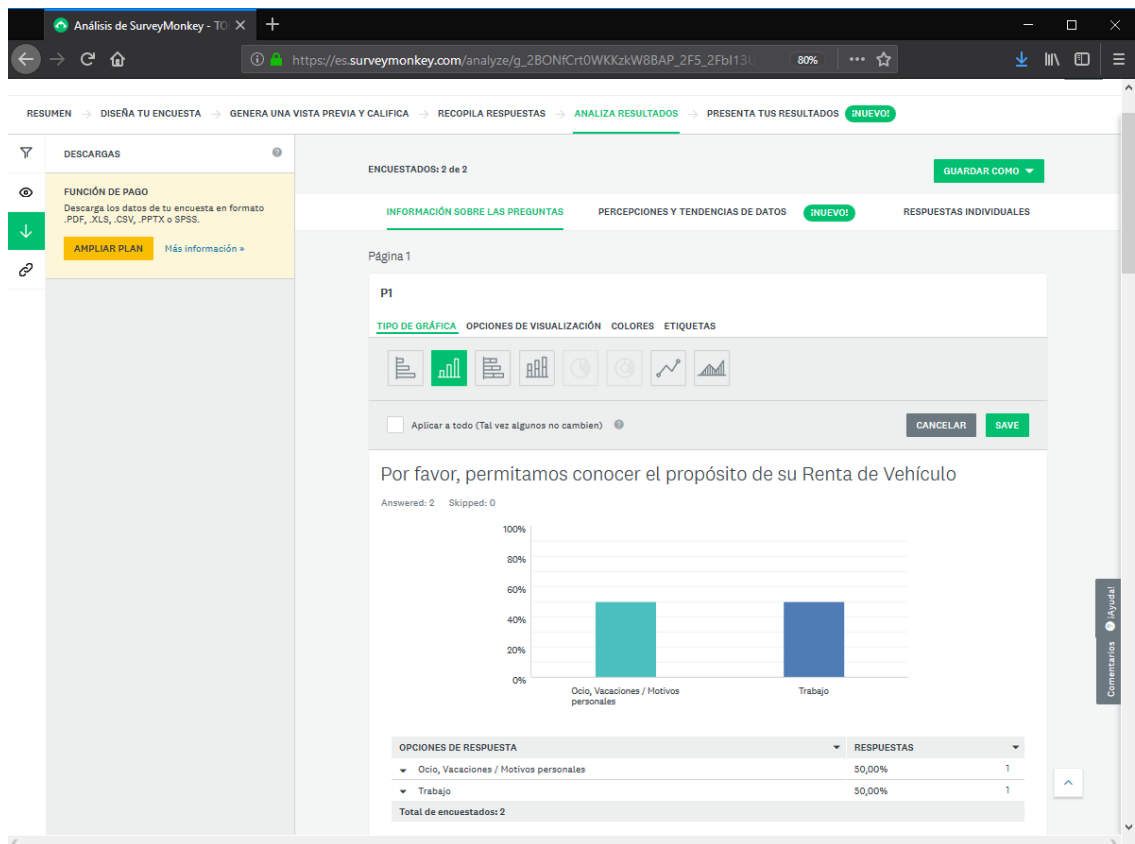
En esta opción muestra la información de los resultados en forma gráfica de cada una de las preguntas, las cuales se visualizan todas las respuestas por cada pregunta en un solo gráfico o de forma individual cada una de las respuestas.



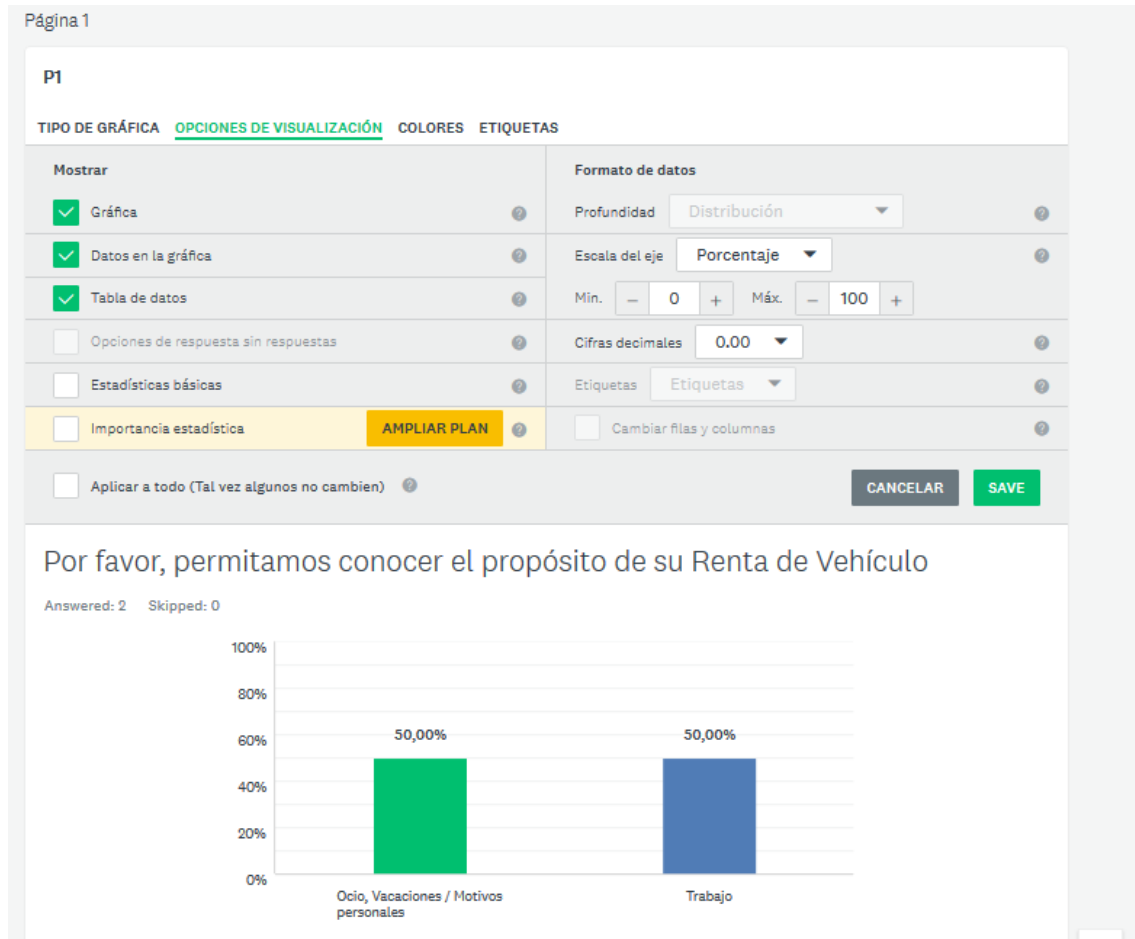
También puede dar click en personalizar y cambiar la forma de representación del gráfico tal como se muestra a continuación.



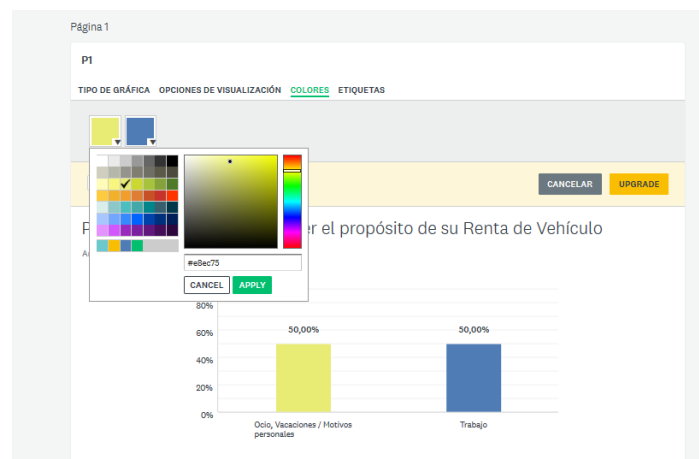
En la pestaña de tipo de gráfico podremos cambiar entre lo tipos que se muestran en la siguiente imagen.



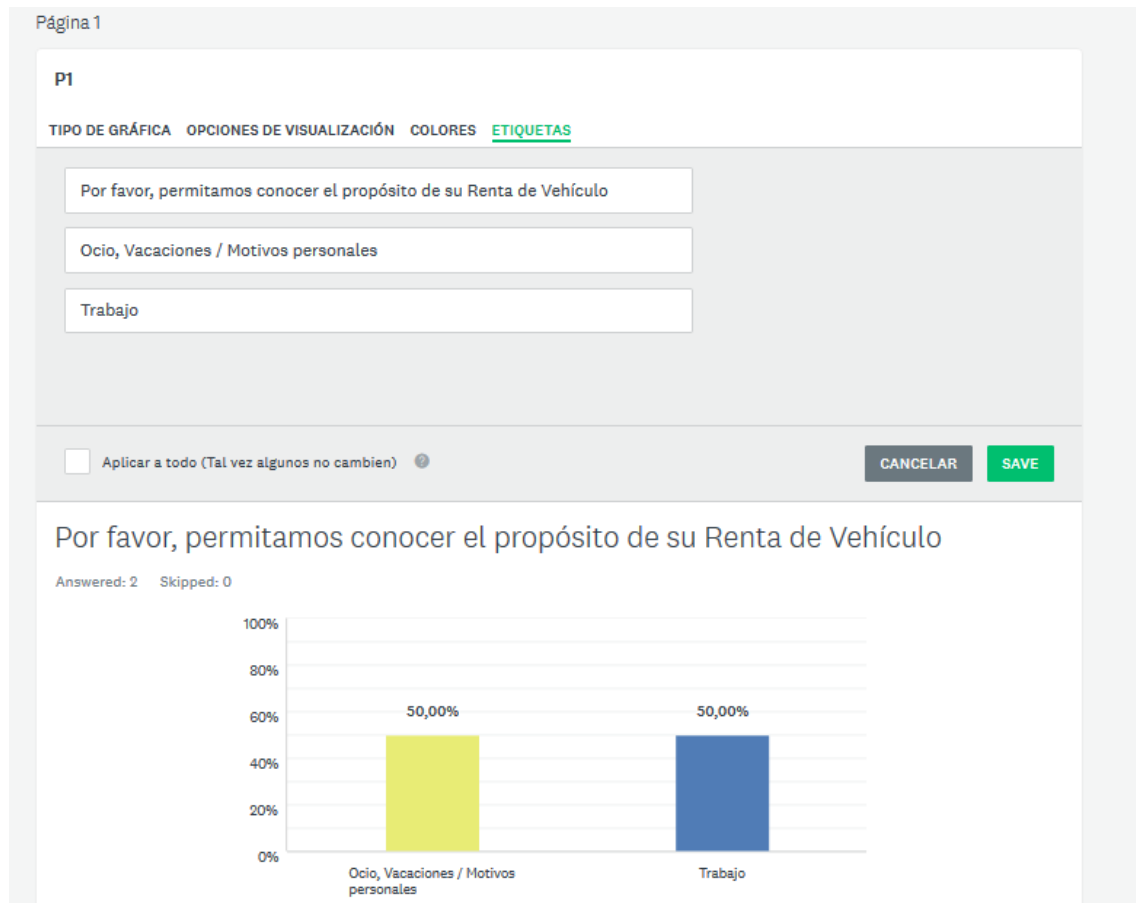
En la pestaña de OPCIONES DE VISUALIZACIÓN tendrá la opción de configurar la escala del eje, si desea agregar datos en la gráfica, tabla de datos etc. Tal como se muestra en la siguiente imagen.



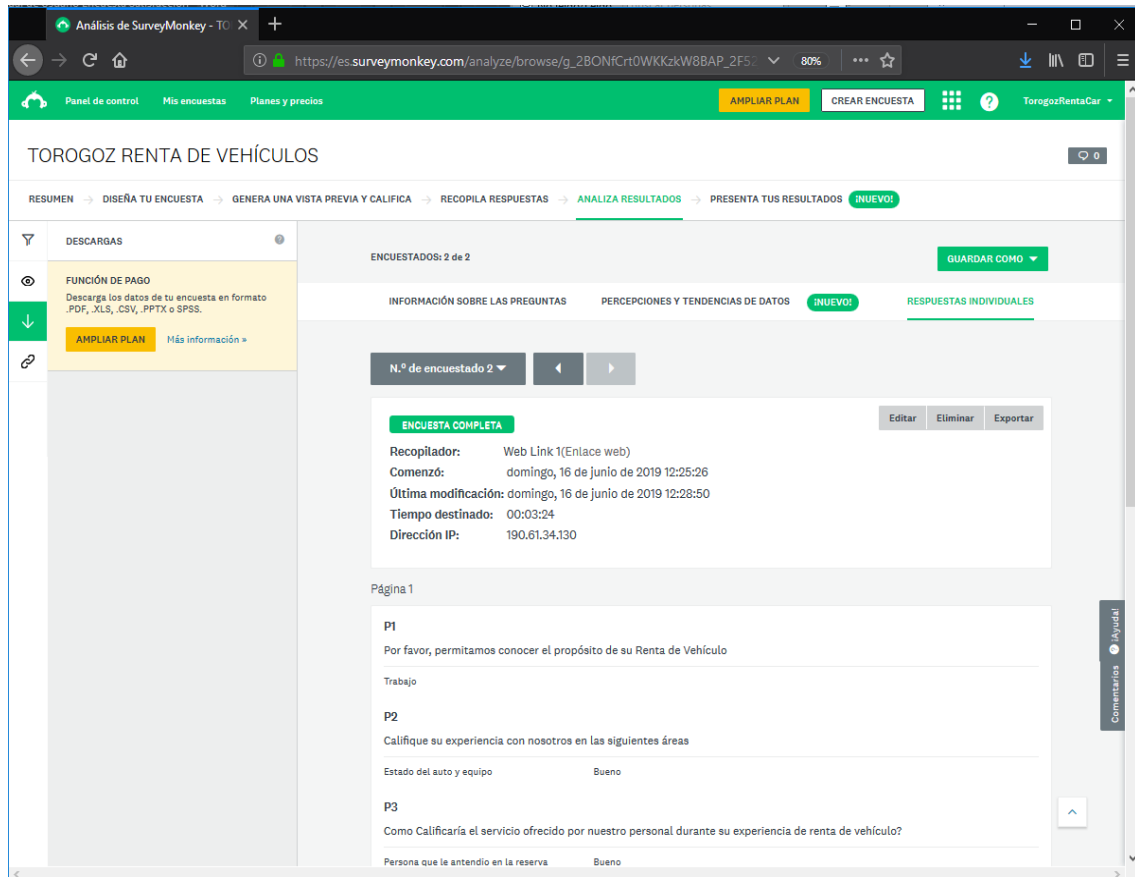
En la pestaña de color no aplica para planes gratuitos, al ampliar el plan tendrá la opción de cambiar los colores de los gráficos



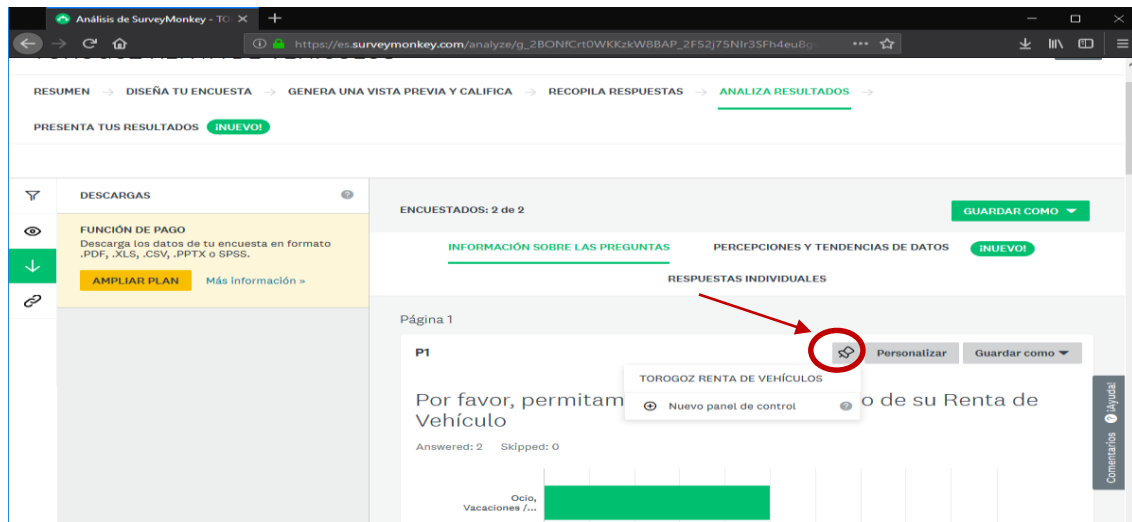
Por último, pero no menos importante están las ETIQUETAS las cuales se pueden modificar.



Usted podrá ver las respuestas individuales haciendo click en RESPUESTAS INDIVIDUALES y se le mostrará la siguiente información donde tendrá la posibilidad de editar, eliminar y exportar esta última está disponible en plan de pago.

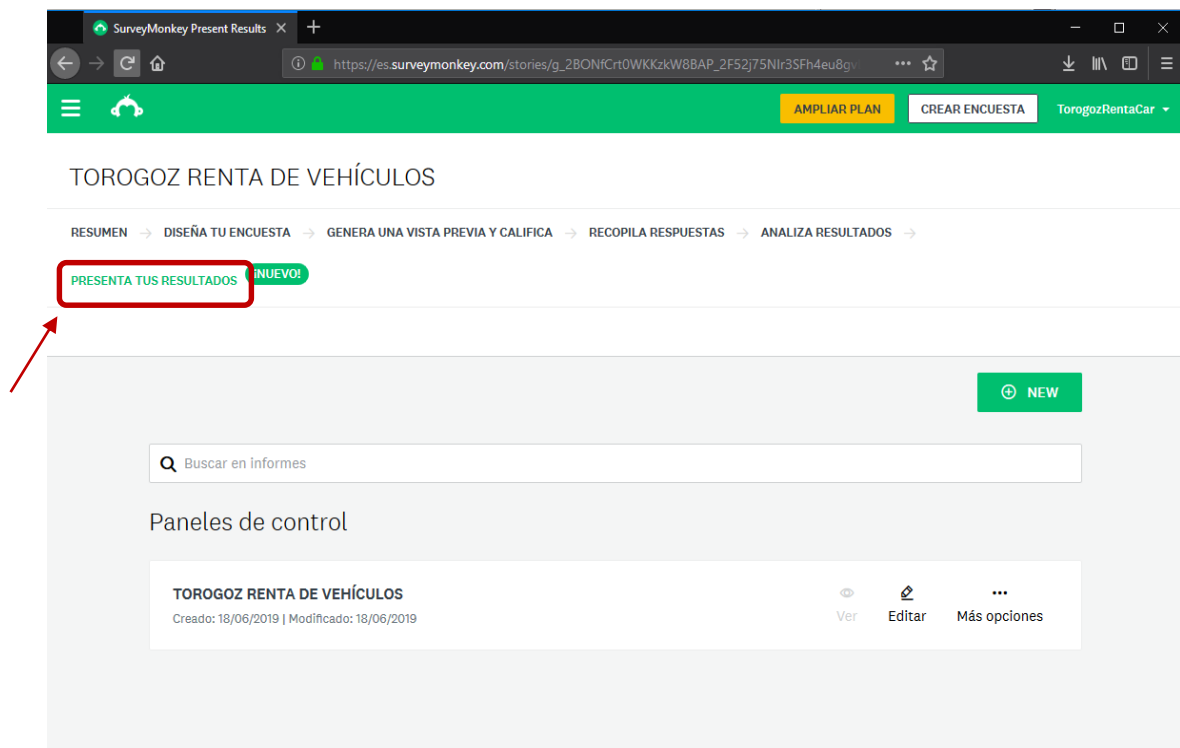


Desde la opción ANALIZAR RESULTADOS se puede enviar los resultados a una representación en Dashboard y esto se puede lograr al dar click en la opción ANCLAR tal como se muestra en la siguiente imagen



Presenta tus resultados

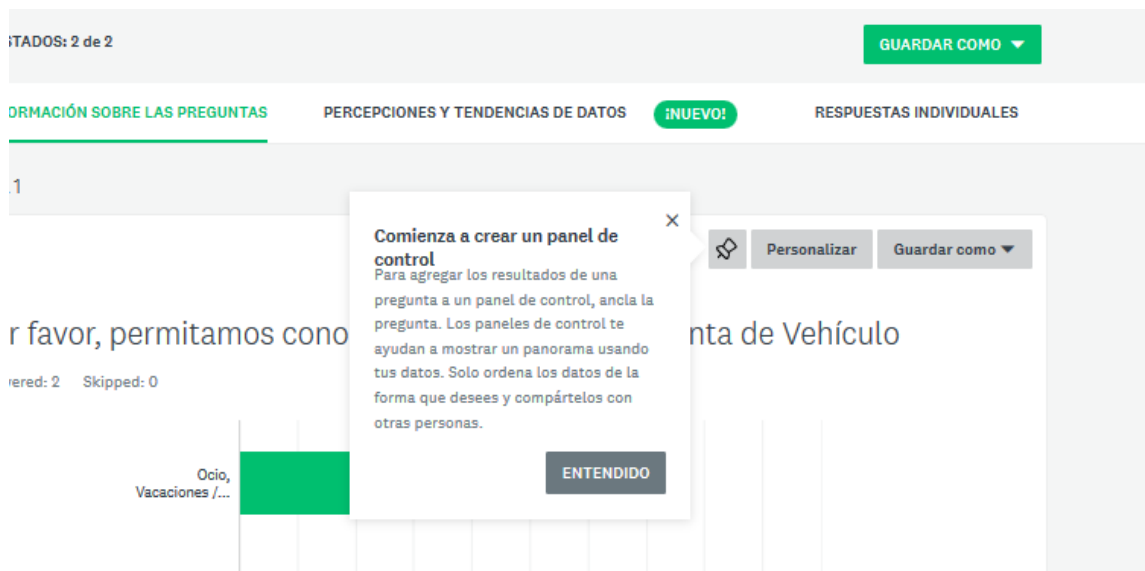
En esta pantalla se muestra los Dashboard creados los cuales permite ver, editar y compartir los resultados con el público.



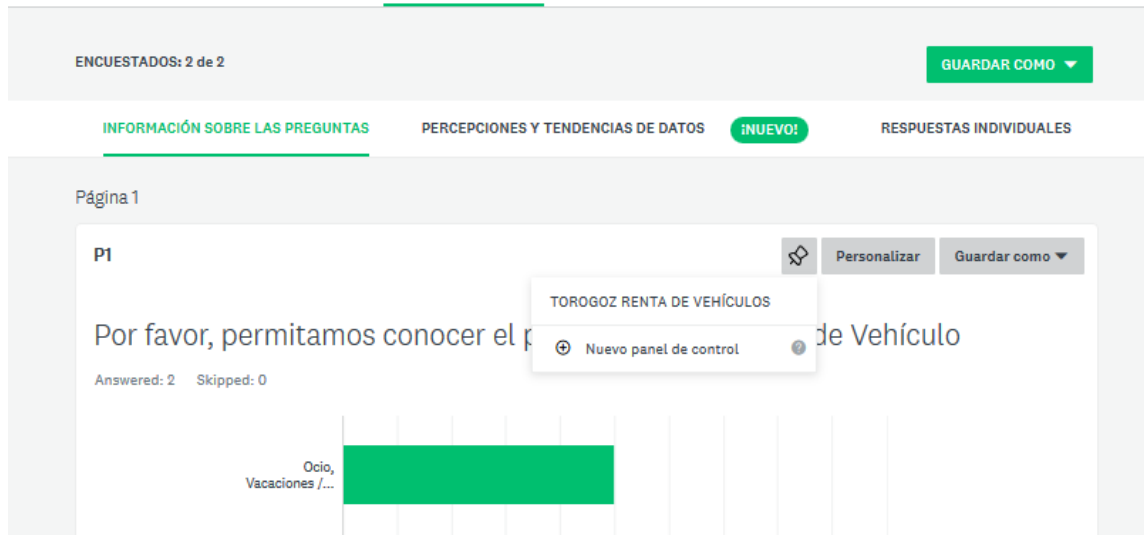
Para crear un nuevo Dashboard basta con hacer click en NEW nos enviará a la pestaña de ANALIZAR RESULTADOS para elegir cuales preguntas son las que conformaran el tablero de control.



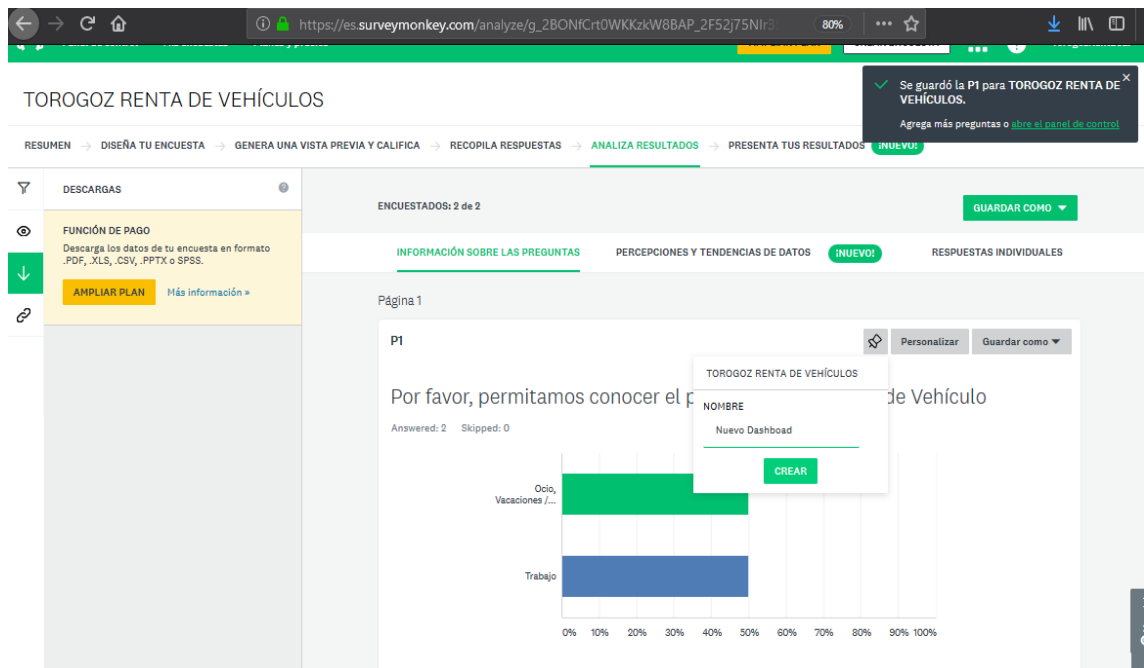
Le damos click donde dice siguiente y nos aparece otro mensaje tal como se muestra en la siguiente imagen.



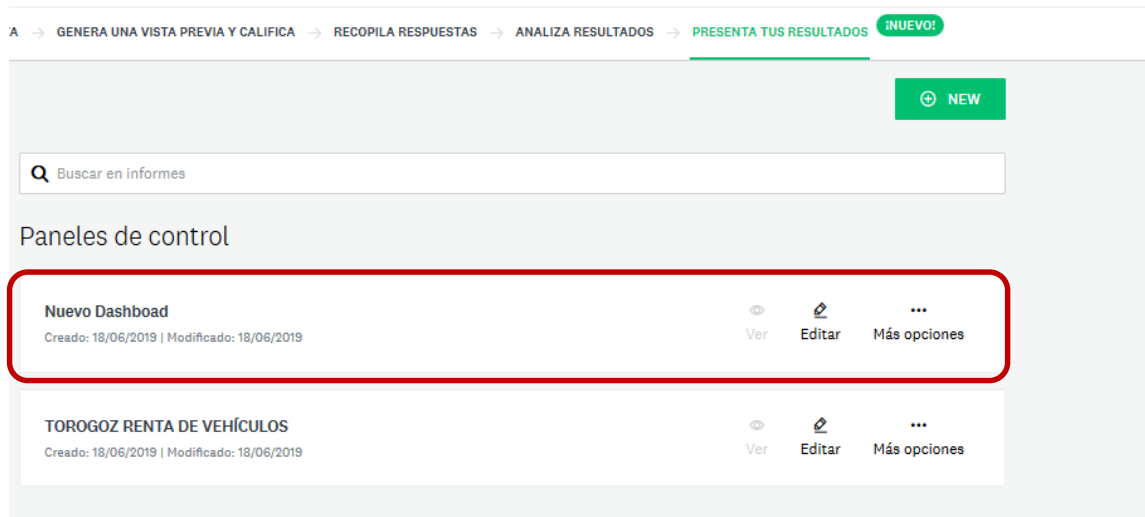
Una vez le damos entendido podremos seleccionar la pregunta y enviarla al Dashboard que estamos creando.



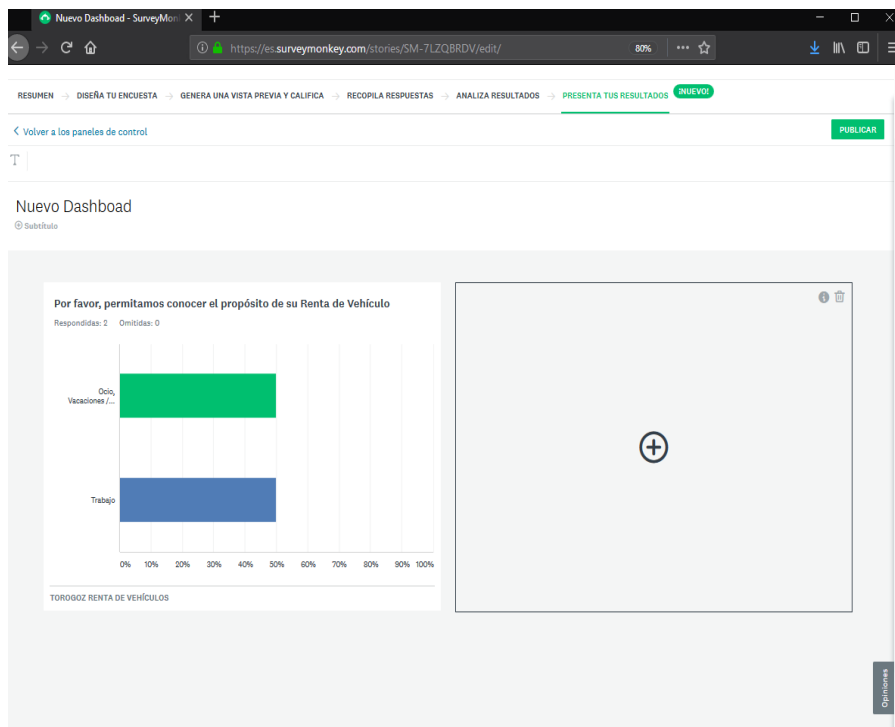
Si le damos nuevo panel de control nos solicitará el nombre del Dashboard y luego crear tal como se ve en la siguiente imagen.



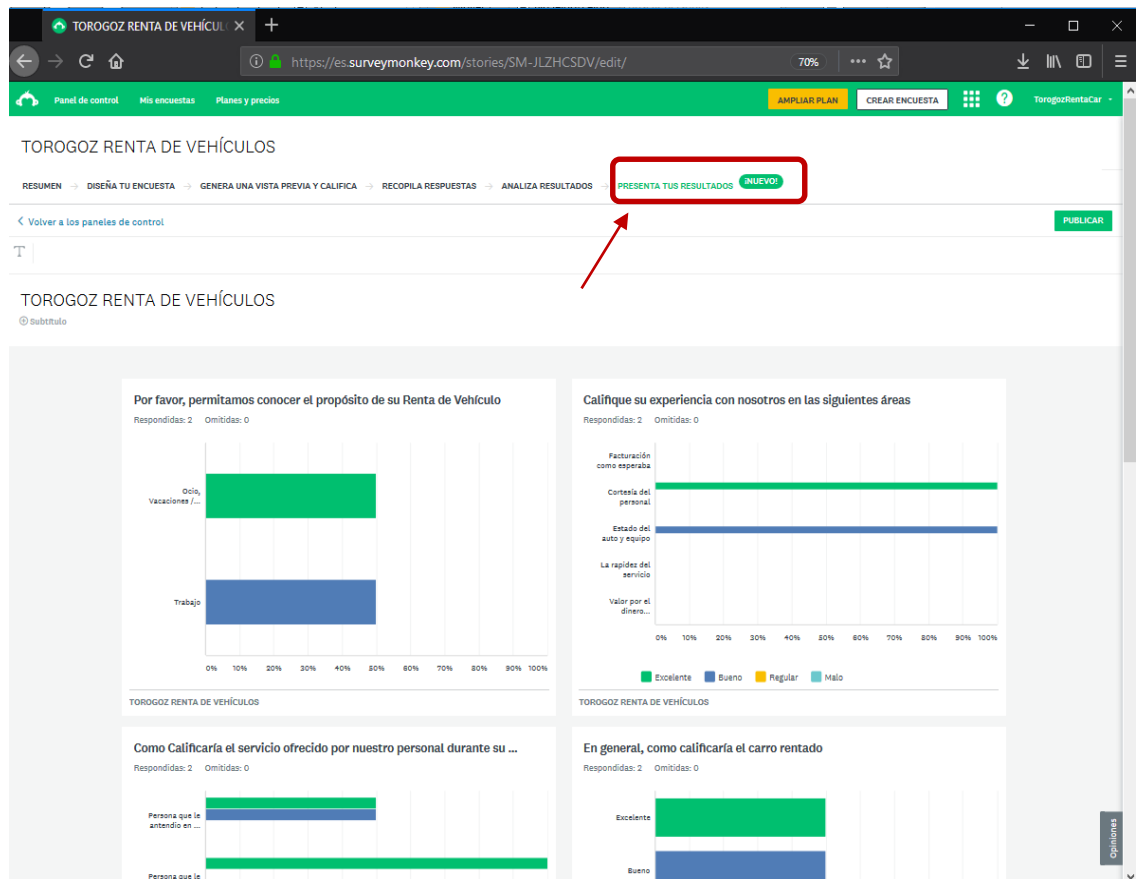
Luego damos click en PRESENTAR RESULTADOS y visualizará otro panel de control



Al ingresar al panel de control NUEVO DASHBOARD visualizará la pregunta seleccionada y a la par puede seguir agregando más preguntas hasta tener el tablero de control que le permita analizar y tomar decisiones.



A continuación, se muestra un Dashboard donde se encuentran graficadas todas las preguntas que podrá ser consultado en tiempo real desde la página web al acceder de cualquier dispositivo con conexión a internet.



Finalmente, presentamos la encuesta elaborada e implementada por el equipo consultor, como ejemplo del resultado final.

Encuesta de satisfacción del cliente

TOROGOZ RENTA DE VEHÍCULOS

* 1. Por favor, permitamos conocer el propósito de su Renta de Vehículo

☐ Ocio, Vacaciones / Motivos personales

☐ Trabajo

* 2. Califique su experiencia con nosotros en las siguientes áreas

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Facturación como esperaba	☐	☐	☐	☐
Cortesía del personal	☐	☐	☐	☐
Estado del auto y equipo	☐	☐	☐	☐
La rapidez del servicio	☐	☐	☐	☐
Valor por el dinero invertido	☐	☐	☐	☐

* 3. Como Calificaría el servicio ofrecido por nuestro personal durante su experiencia de renta de vehículo?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Persona que le atendio en la reserva	☐	☐	☐	☐
Persona que le Rento el vehículo	☐	☐	☐	☐
Personal de servicio al entregar el vehiculo	☐	☐	☐	☐

* 4. En general, como calificaría el carro rentado

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

5. Por favor, permitanos comprender la razon de su respuesta anterior

* 6. ¿Qué posibilidades hay de que usted nos recomiende a sus familiares y/o amigos?

0 - Nada Probable	1	2	3	4	5- Extremadamente Probable
☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Cual es la principal razón de su calificación anterior ?

LISTO

Desarrollado por
 SurveyMonkey
Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)

[Política de privacidad y cookies](#)

Manual del usuario realizado por:



Anexo # 3

Evidencias de Implementación

Evidencias de la implementación

Implementación de Visión, Misión y Valores

Antes



Después



Implementación de flujogramas de procesos claves

Antes

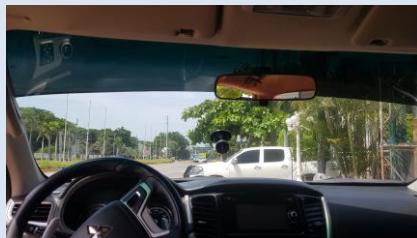


después

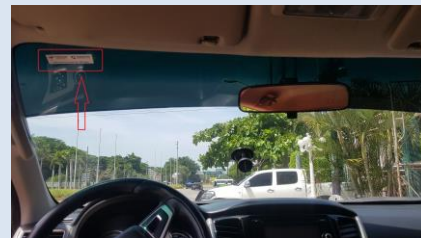


Implementación de sticker de asistencia telefónica en los vehículos

Antes



Después



Anexo # 4

Informes de seguimiento



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Equipo Consultor

Fecha: 23 / 01 /2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación del equipo consultor a empresario, firma de carta de confidencialidad y firma de aceptación de consultoría

Firma del Empresario:

Sra. Marta Elena Juárez Sibrian

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Equipo Consultor Diagnostico Torogoz Rent a Car

Fecha: 26 / 01 / 2019

Equipo Consultor:

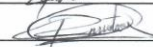
Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

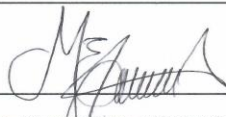
Firma



Breve descripción de la actividad realizada:

Primera Visita, Fase de Diagnostico, Preguntas Dirección Estratégica, Dirección y Liderazgo, Análisis y Entorno.

Firma del Empresario:



Sra. Marta Elena Juárez Sibrian

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Equipo Consultor Diagnostico Torogoz Rent a Car

Fecha: 30 / 01 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Segunda Visita a las instalaciones, fase de diagnóstico, Mercadeo y Ventas Gestión Ambiental

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Tercera Visita, Diagnostico Torogoz Rent a Car

Fecha: 09 / 02 /2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Tercera Visita entrevista, estructura organizacional, recursos humanos, gestión de la información e innovación tecnológica.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Cuarta Visita, Diagnostico

Fecha: 13 / 02 /2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Cuarta Visita entrevista, gestión de la información e innovación tecnológica.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de Fortalezas y determinación de Acción Clave de Éxito

Fecha: 27 / 03 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Acción clave de éxito seleccionada: ② Control de calidad : gestión de

Calidad

① Cultura de Innovación : gestión por procesos

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Taller para definir filosofía y macro procesos

Fecha: 05 / 04 /2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Firma



Breve descripción de la actividad realizada:

Reunión con la administración para establecer visión, misión, valores y cadena de valor.

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Taller para definir procesos clave

Fecha: 16 / 04 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Firma



Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó reunión con la administración para establecer los procesos de estratégicos, misionales, de apoyo y de seguimiento.

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de avances

Fecha: 15 / 05 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó la presentación al empresario de los avances de la acción clave de éxito

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Finalización fase de desarrollo

Fecha: 06 / 06 /2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Revisión final de la acción clave de éxito, principio de la fase de implementación.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Implementación acción clave de éxito

Fecha: 16 / 06 /2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Implementación sistema de gestión por procesos-Manual de procedimientos .

Firma del Empresario: _____

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento

Fecha: 23 / 06 /2019

Equipo Consultor:

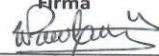
Nombre y Apellidos

Wendy Patricia Cruz González

Juan David Moran Torres

José Luis Ramírez Martínez

Firma



Breve descripción de la actividad realizada:

Última visita, entrega de flujogramas físicos, visión, misión valores y cadena de valor,
evaluación del uso de formularios.

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

