



UNIVERSIDAD REGIONAL
AUTÓNOMA DE LOS ANDES -
EXTENSIÓN TULCÁN

Revista Institucional de
Investigación Metanoia:
Ciencia, Tecnología, Innovación

Revista de Divulgación
científica y cultural

Vol 3 N° 5

ISSN: 1390-9282

LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE LA AGENCIA NISSAN TUXPAN, VERACRUZ

Quality in the processes of the agency Nissan Tuxpan, Veracruz

Bautista Mateos Jesús Manuel

Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, México.
jesus.manuel.25@outlook.com

Bermúdez Rivera Judith

Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, México.
judith_bermúdez_rivera@outlook.com

Medina León Alberto

Universidad de Matanzas, Cuba
Profesor invitado del ITS de Tantoyuca, México.
alberto.medina@umcc.cu

Comas Rodríguez Raúl

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.
raulcomasrodriguez@gmail.com

Entregado: 16 de abril 2017

Aprobado: 07 de junio 2018

Resumen

Se realizó un análisis en los procesos de la agencia automovilística Nissan Car One en la ciudad de Tuxpan, Veracruz, México. Mediante la aplicación de la Matriz de relaciones, Mapa de procesos, Método Kendall y Procesos Diana, se identificó que el proceso de ventas es el de mayor relación e impacto en el cliente. Con el fin de mejorar la calidad y aumentar la productividad de la agencia y disminuir el tiempo del proceso de ventas, se identificaron los factores que retrasan el proceso para la adquisición de automóviles a través de la Ficha de procesos, diagrama As-Is, Matriz de Valor Añadido y Ficha de indicadores.

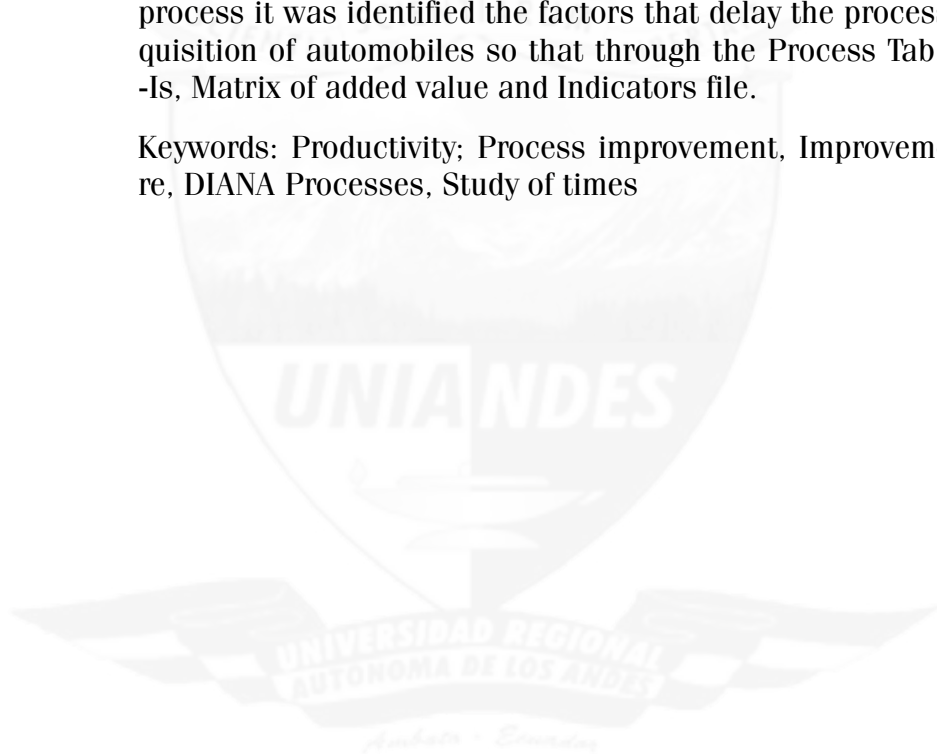


Palabras Clave: Mejora de procesos, Procedimiento de mejora, Procesos DIANA, Estudio de tiempos.

Abstract

An analysis was made in the processes of the automobile agency Nissan Car One of the city of Tuxpan, Veracruz, Mexico. Through the application of the Relations Matrix, Process Map, Kendall Method, Diana Processes, it was identified that the sales process it's the greater relationship and impact on the client. In order to improve the quality and increase the productivity of the agency, decreasing the time of the sales process it was identified the factors that delay the process, for the acquisition of automobiles so that through the Process Tab, As diagram -Is, Matrix of added value and Indicators file.

Keywords: Productivity; Process improvement, Improvement procedure, DIANA Processes, Study of times





Introducción

La Gestión por Procesos permite a la dirección empresarial identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos garantizando la confianza del cliente, permite comprender las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que posibilita mejorar la eficiencia, calidad, productividad, entre otros aspectos (Carrasco Bravo, 2011).

Centra la atención sobre las actividades, para optimizarlas y gestionarlas en base a los procesos (Alcuri, 2013) (Domingo, 2017), se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, con el propósito de asegurar el desarrollo correcto y coordinado de todos los procesos que incurren en una organización para mejorar la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. Ante el constante cambio en el entorno (Llanes-Font, Isaac-Godínez, Moreno-Pino, & García-Vidal, 2014) las organizaciones buscan obtener una mayor rentabilidad sin afectar la calidad de los productos y servicios que ofrecen, lo que conlleva a transformar la manera en que se efectúa la gestión para asegurar que cada uno de los sistemas de gestión funcionen con integración por igual.

La importancia del control de procesos en una empresa (Medina León, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, 2015), constituye uno de los criterios de evaluación de calidad total considerado actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones que gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas.

El éxito de toda organización depende de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos (Trischler, 2017). Por lo que la organización debe comprender la importancia de su rol en el alcance de los objetivos empresariales (Kaplan, 2000). Es importante que los directivos intervengan en los procesos adecuados (Nogueira Rivera, 2009). Para ayudar a las personas a afrontar los cambios necesarios en el camino a la excelencia empresarial (Frías Jiménez, 2015). El punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa en los procesos que la integran (Balcázar, 2013). Para lograr la efectividad en cuanto a la gestión de los procesos, la empresa debe tener los procesos bien identificados (Hernández, 2003).

Nissan Car One Tuxpan S.A de C.V., empresa líder altamente competitiva en el sector automotriz, brinda atención y servicios profesionales de alta calidad que garantizan una atención oportuna y efectiva, que satisfaga las necesidades y expectativas económicas, de seguridad y funcionamiento de los clientes, mediante el uso de técnicas y personal capacitado. Por lo que, mediante el análisis de procesos y la aplicación de herramientas industriales, se identificaron los procesos de mayor relevancia e impacto, con el fin de aumentar la productividad de la empresa.



La presente investigación conlleva a un estudio de tiempos de ventas de automóviles y mediante la aplicación de la herramienta de procesos Diana se pretende mejorar los subprocesos de cada una de las actividades e identificar cuáles son los que agregan mayor valor y en ellos implementar estrategias para mejorar la calidad de servicio y con ello incrementar las ventas de automóviles de dicha agencia.

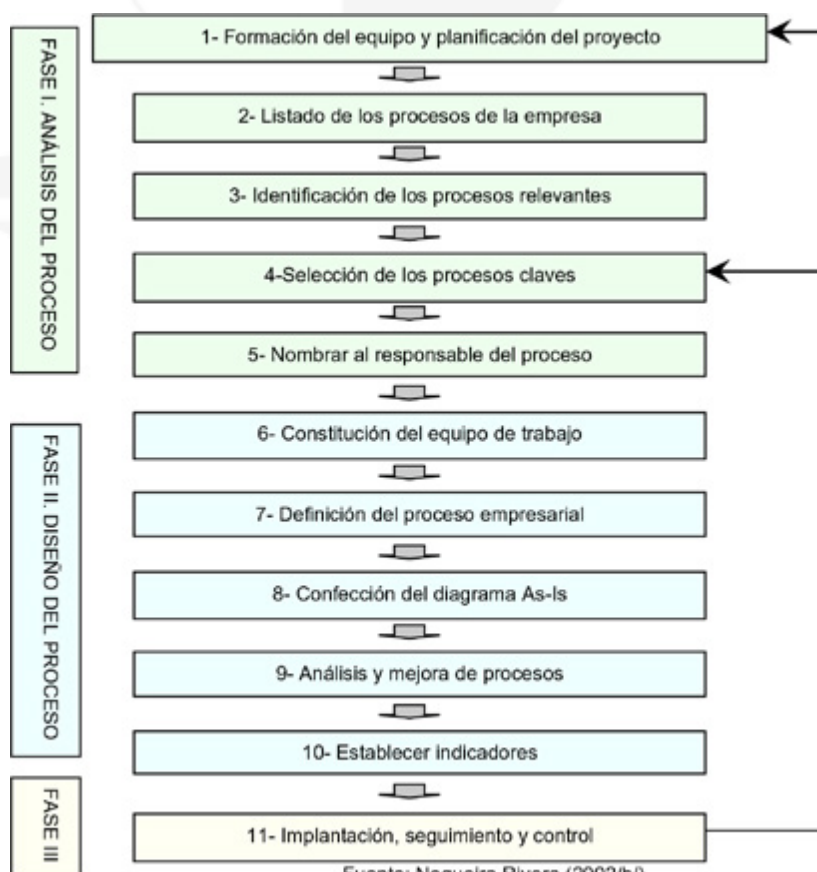
Desarrollo

La agencia tiene como Misión ofrecer productos y servicios automotrices innovadores que superen las expectativas de los clientes, con una actitud positiva y profesional y la Visión de ser el distribuidor número uno en la zona y líderes en atención y satisfacción del cliente.

Objetivos estratégicos

1. Seguir entregando la más alta calidad de producto.
2. Aumentar la rentabilidad de la red de agencias para crecer en la calidad del servicio brindada a los clientes actuales.
3. Garantizar la sostenibilidad del liderazgo, en segmentos actuales con productos novedosos en segmentos nuevos.
4. Aumentar el impacto en las grandes ciudades.

Procedimiento específico propuesto para la gestión por procesos.



Fuente: Nogueira Rivera (2002/bf)
Figura 2. Procedimiento específico para la mejora de procesos

Materiales y Métodos

Fase 1. Análisis del proceso

1.1. Formación del equipo y planificación del proceso.

El equipo interdisciplinario se encuentra conformado por tres representantes de la agencia, Nicté Alejandra Guzmán Hernández, Administrador de los procesos de Calidad, Valeria Candía Morales, Gerente de ventas, Daniel Alberto Pérez Alfaro, Asesor profesional de ventas

1.2. Listado de procesos de la empresa

Los procesos operativos efectuados, se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Listado de Procesos. Fuente. Elaboración propia.

PROCESOS	Ventas de automóviles nuevos
Nissan Car One	Ventas de automóviles semi nuevos
Tuxpan	Servicio
	Refacciones
	Hojalatería
	Pintura
	Administrador de Procesos de Calidad (ADPC)
	Recursos Humanos
	Área de finanzas
	Sistema de Crédito Automotriz (SICREA)

Se procede con la determinación por parte de los expertos de la Matriz de relaciones para buscar los procesos prioritarios (Tabla 3) para la posterior confección del mapa de procesos de la agencia automovilística (Figura 3).

Tabla 3. Matriz de relaciones. Fuente. Elaboración propia.

PROCESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ventas automóviles nuevos	X	10	7	8					7	6
2. Ventas automóviles semi nuevos	8	X	5	3					7	
3. Servicio	6	2	X	9	3	3	4			
4. Refacciones	7	5	9	X	3	4	7		7	
5. Hojalatería			3	7	X	7			6	
6. Pintura			3	7	4	x			6	
7. Procesos Administrador de Procesos de Calidad (ADPC)	2	2	5		3	3	x	2	3	
8. Recursos Humanos	6	4	4	3	3	2	4	X	4	2
9. Área de finanzas	6	6	3	4	2	2		4	x	1
10. Sistema de Crédito Automotriz (SICREA)	6							2	1	X

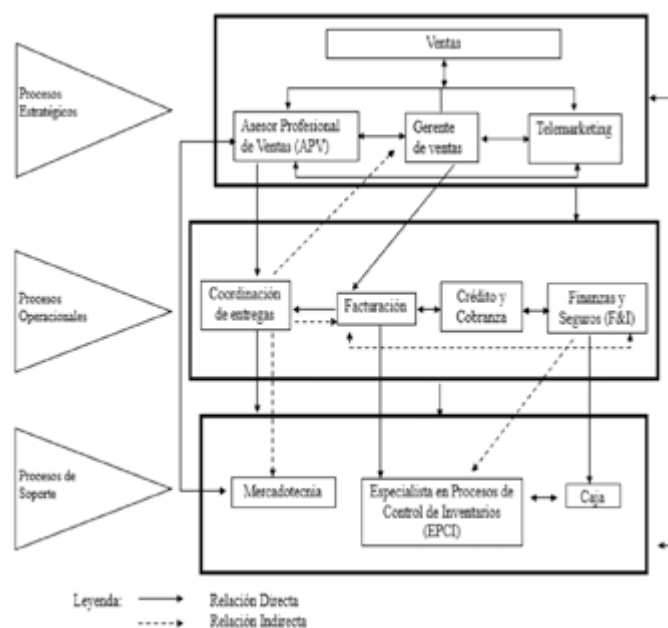


Figura 3. Mapa de procesos. Fuente. Elaboración propia

1.3. Identificación de los procesos relevantes

A través Método Kendall (tabla 4), se seleccionó el proceso prioritario.

			Expertos												
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣAi	Δ	Δ^2	Críticos
Procesos	1	APV	1	3	2	1	1	2	1	3	1	15	-23	529	Seleccionado
	2	Gerente de ventas	2	1	2	2	3	1	2	4	2	19	-19	361	Seleccionado
	3	Mercadotecnia	6	4	4	6	6	6	6	3	5	46	8	64	--
	4	Crédito y cobranza	9	7	8	4	9	8	8	7	3	63	25	625	--
	5	EPCI	5	3	6	5	7	9	4	3	8	50	12	144	--
	6	Caja	3	2	1	3	4	3	5	1	6	28	-10	100	Seleccionado
	7	Facturación	4	5	5	5	6	7	4	6	6	48	10	100	--
	8	F&I	7	6	5	5	4	5	3	6	4	45	7	49	--
	9	Coordinador de entregas	6	6	7	10	5	7	10	9	7	67	29	841	--
	10	Telemarketing	10	9	10	9	6	6	9	7	9	75	37	1369	--
Sumatoria											ΣΣ Ai	456		4182	

Tabla 4. Método Kendall. Fuente. Elaboración propia

1.4. Selección de los procesos claves

Mediante la matriz para la selección de los Procesos DIANA se otorgó los pesos relativos a los 5 criterios que los expertos consideraron fundamentales: Impacto en los Objetivos Estratégicos (IOE), Repercusión en el Cliente (RC), posibilidad de Éxito a Corto Plazo (ECP), Variabilidad (V) y Repetitividad (R). Posteriormente, se obtuvo la Matriz de comparaciones pareadas mediante el Método Saaty (tabla4).

Posteriormente, se realizó la Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada (MCPN) (tabla 6). Y se convirtió a forma decimal para y obtener la prioridad de la variable (Wk).

Tabla 5. Matriz de comparaciones pareadas (MCP)
Fuente. Elaboración propia

	IO	RC	ECP	R	V
IO	1	9	9	3	1
RC	1/9	1	7	5	3
ECP	1/9	1/7	1	7	5
RC	1/3	1/5	1/7	1	5
V	1	1/3	1/5	1/5	1
SUMA	2.56	10.68	17.34	16.20	15.00

Tabla 6. Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada
Fuente. Elaboración propia

	IO	RC	ECP	R	V	WK
IO	0.39	0.84	0.52	0.19	0.07	2.01
RC	0.04	0.09	0.40	0.31	0.20	1.05
ECP	0.04	0.01	0.06	0.43	0.33	0.88
RC	0.13	0.02	0.01	0.06	0.33	0.55
V	0.39	0.03	0.01	0.01	0.07	0.51
SUMA	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00

Una vez obtenidos los pesos relativos, es posible construir la matriz de los procesos Diana a partir de las puntuaciones emitidas por el experto sobre la relación procesos versus criterios. En esta etapa se consideran los objetivos estratégicos de la organización para el año 2017 (tabla 7).

Tabla 7. Matriz de procesos Diana

Procesos	Objetivos estratégicos				SUMA Vrc	IO		RC		ECP		R		V		SUMA
	PT	Vecp	PT	Vr		PT	Vv	PT								
Ventas nuevos	10	10	5	10	35	10	20.05	10	20	10	20.05	5	5.247	5	10.025	110.425525
Servicio	10	1	1	5	17	10	10.49	10	10	1	1.049	10	8.8	1	1.0494	48.8865607
Refacciones	10	1	1	1	13	10	8.8	10	8.8	5	4.4	1	0.552	1	0.88	36.4312163
Ventas semi nuevos	10	5	5	10	30	10	5.525	10	5.5	1	0.552	1	0.513	1	0.5525	42.6673453
R.H	5	1	1	1	8	1	0.513	5	2.6	5	2.565	1	5	1	0.5131	19.1568513

Acorde a la Matriz Diana, los procesos cuya puntuación total fue superior del resto son: ventas de autos nuevos, servicio y ventas de autos semi usados.

1.5. Nombrar al responsable del proceso

Se elaboró un equipo de trabajo en donde los responsables son; Clemente Rocha López; Agente Profesional de Ventas. Valeria Candía Morales, Gerente de ventas y Vianney Viveros Cruz, encargada de Mercadotecnia para cada uno de los procesos identificados mediante Procesos DIANA.



Fase 2. Diseño del proceso

2.1. Constitución del equipo de trabajo

Para identificar los procesos relevantes, se seleccionaron dos expertos en el proceso de acuerdo al equipo de trabajo; Valeria Candía Morales y Nicté Alejandra Guzmán Hernández.

2.2. Definición del proceso empresarial

El proceso empresarial tiene la finalidad de proponer nuevas estructuras para minimizar tiempos muertos y de espera en el proceso.

Tabla 8. Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO				
 Nombre del proceso: ventas	METANOIA-Volumen 3, número 5 ISSN 1390-9282. LATINDEX 25174. Enero - Julio 2018/ 023-036		Tipo de proceso: Estratégicos	Código: FR-5S456-01
	Subproceso: APV, Gerente de ventas, Mercadotecnia, CYC, EPCI, Caja, Facturación F&I, Coordinador de entregas			
Responsable o propietario: Valeria Candía				
Misión: Generar la mejor experiencia de Compra para nuestros Clientes.				
Alcance: Disminuir el tiempo de todo proceso de ventas.				
Inicio: El cliente es recibido por el Agente de Ventas.				
Incluye: Recepción del cliente, muestra de los automóviles, demostración del tipo de adquisición del auto, generación de contrato, entrega del automóvil.				
Fin: el cliente recibe su auto al día siguiente de ser pedido.				
Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda: La satisfacción del cliente al estrenar un auto en menos tiempo.				
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) 1. Entregar el producto con la más alta calidad. 2. Aumentar la rentabilidad de la red de agencias para seguir creciendo en la calidad del servicio que se brinda a los clientes actuales. 3. Garantizar la sostenibilidad del liderazgo, en segmentos actuales como con productos novedosos en segmentos nuevos. 4. Aumentar el impacto en las grandes ciudades.			Políticas (estratégicas, calidad, ambientales): Compromiso por exceder las expectativas de los Clientes en sus necesidades de movilidad. Fomentar el talento humano, mediante la mejora continua en el SGC.	
Ofertas de servicios: Servicios personalizados de alta calidad			Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas: Rapidez en el servicio	
Entradas: cliente	Suministradores: APV, EPCI	Salidas: ventas	Destinatarios/Clientes: auto nuevo	
Registros y formatos: alta de cliente, tarjeta viajera, reporte orden de previa, acondicionamiento previo a la entrega, hoja de facturación, etc.				Aplicaciones informáticas: SIA
OTRA INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA EL PROCESO				

Desperdicios generados por el proceso: Tiempo		Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso: No generan ningún desperdicio.
Riesgos: el sistema no acepte el crédito para el cliente		Consecuencias de los riesgos: perder al cliente
Competencias necesarias: liderazgo consecutivo en ventas.		Valores: Disciplina, Integridad, Pasión, Sintonía
Capacidad distintiva: metas de ventas mensuales alcanzadas		Grupos de interés asociados al proceso: Dirección de la empresa ADPC, Servicio.
Elaborada por: Valeria Candía Morales	Revisado por: Nicté Alejandra Hernández	Modificado por: Jesús Manuel Bautista Mateos
Fecha: 23 de octubre	Fecha: 31 de octubre	Fecha: 10 de noviembre
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada: Simplificación de los procesos de alta, reducir los filtros en el alta del cliente, cerrar ordenes abiertas, respetar los horarios de firmas con los clientes, revisión física de unidad antes de programar, más atención en el área de lavo para encontrar detalles.		
Fecha de la próxima auditoria interna: 30 de noviembre de 2017		Fecha en la que se planifica la próxima mejora de proceso: enero 2018
Descripción del proceso (IDEFO, As- Is, Explicativo): En la primera fase, un Agente Profesional de Ventas (APV) se encarga de dar de alta al cliente, mientras que el gerente de ventas coteja y verifica los datos, asimismo, el área de mercadotecnia realiza una tarjeta viajera y un reporte de AP., etc.		

2.3 Confección del diagrama as-is

Por medio de la técnica lluvia de ideas, los expertos confeccionaron el diagrama de subprocesos de la empresa Nissan Car One, Tuxpan, (figura 4), revisado y aprobado por la Administradora de los procesos de Calidad.

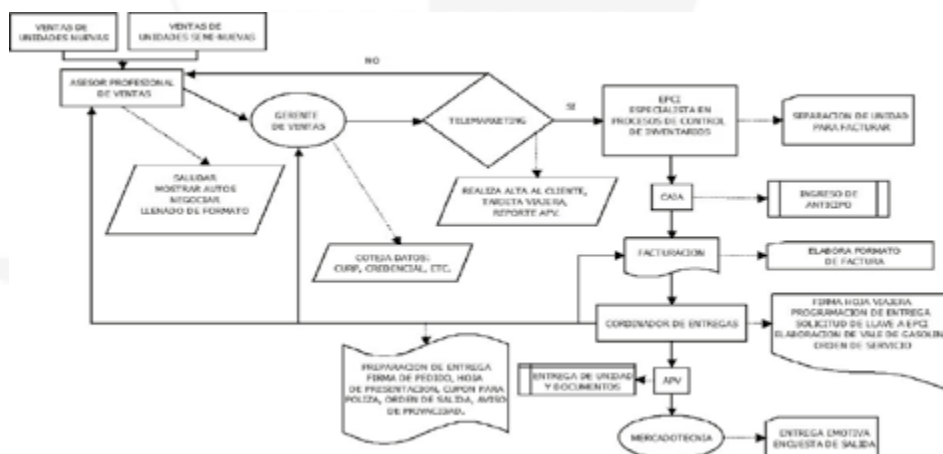


Figura 4. Diagrama As- Is. Fuente. Elaboración propia

2.4 Análisis y mejora de procesos

Posterior al diagrama As Is, se aplicó la técnica de análisis del valor añadido en tres sesiones de trabajo. La primera sesión se encuentra enfocada en el entrenamiento del equipo relacionados con el análisis del valor y el ciclo de servicio para definir las expectativas de los grupos de interés al proceso. La calidad se basa en las expectativas de los clientes respecto a la agencia, donde debería tener variedad de autos, una atención más rápida, el trámite de compra con el menor tiempo posible y los APV informen al cliente los plazos correspondientes para cada automóvil.



Se seleccionaron el departamento de ventas, clientes y agentes de ventas como los grupos de interés de cada uno donde se desglosa a continuación:

1. Departamento de ventas. No cuenta variedad de modelos y marcas de automóviles, por lo que pierden clientes potenciales al no cumplir con los requerimientos solicitados.

La satisfacción del cliente en el tiempo de atención y rapidez del servicio de ventas como único momento de verdad. Mediante un nuevo análisis, se determinó que las actividades que no aportan valor no pueden ser eliminadas pues resultan necesarias para el buen funcionamiento del proceso. La clasificación de las actividades del proceso respecto al aporte de valor se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Clasificación de las actividades del proceso de ventas.

NÚMERO	ACTIVIDAD	CLASIFICACIÓN SEGÚN EL APOORTE DE VALOR
1	Dar de alta al cliente	Aporta valor añadido
2	Cotejar y verifica los datos del cliente	No aporta valor añadido
3	Realizar tarjeta viajera	No aporta valor añadido
.....		
20	Efectuar la revisión eléctrica de la unidad	Aporta valor añadido
21	Realizar la entrega emotiva de unidad al cliente	Aporta valor añadido

La segunda y tercera sesión de trabajo se destinó a la confección de la Matriz de Análisis de Valor Añadido, mostrada en tabla 10.

Tabla 10. Matriz de análisis del valor añadido.

Actividades	Objetivos				Grupos de interés			Características de calidad			Momentos de la verdad	Moda
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	
Dar de alta al cliente	5	1	1	1	5	5	5	1	3	3	5	5
Cotejar y verifica los datos del cliente	1	1	1	1	5	5	5	1	5	1	5	1
Realizar tarjeta viajera	1	1	1	1	3	5	3	1	5	1	3	1
Capturar los datos del cliente en la plataforma de la empresa	1	1	1	1	3	5	3	3	5	3	5	1
.....												
Efectuar la revisión eléctrica de la unidad	5	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5
Realizar la entrega emotiva de unidad al cliente	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5

De acuerdo a la Matriz de Análisis del Valor Añadido, cotejar y verificar los datos del cliente, realizar la tarjeta viajera y capturar los datos en el sistema, son actividades de gran demanda en tiempo, sin embargo, no pueden ser descartadas. Las propuestas realizadas para añadir valor, disminuyendo tiempo al proceso se mencionan a continuación:

- Contar con personal capacitado en el departamento de Mercadotecnia para efectuar los procesos oportunamente.



- El alta del cliente debe ser firmada lo más rápido posible por el Gerente de ventas.
- Caja debe ingresar a la brevedad el recibo original al sistema para recibir el anticipo de manera más ágil.
- Programar con anticipación la cita del cliente y generar el contrato, para que el envío de la documentación al departamento de Finanzas y Seguros sea más rápido y efectivo y permita notificar oportunamente el desembolso a Caja.
- Medir los tiempos de atención al cliente para que la programación de entrega del automóvil, elaboración del vale de gasolina y solicitud de la llave por parte del Asesor de Ventas Profesionales sea más eficiente.
- Realizar la notificación al departamento Especialista en Procesos de Control de Inventarios personalmente, evitando enviar un correo electrónico.

De acuerdo a las propuestas realizadas, es posible reducir el proceso de ventas para la entrega del automóvil de 24 a 18 horas.

2.5 Establecer indicadores

Equipo formuló una ficha de indicadores que tributen a la mejora de la gestión del proceso (tabla 11), para mejorar la eficiencia en el proceso de ventas en la agencia automovilística e incrementar consigo la satisfacción del cliente.

Tabla 11. Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR			
Indicador: utilizado en la gestión para: ventas	Eficiencia	Eficiencia	X
		Eficacia	
Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo: Duración de ventas= Tiempo de llegada del cliente- entrega de la unidad	Unidad de medida: Horas- minutos.		
Donde se obtiene: en el área de la agencia y puntos de venta en la ciudad	Cuando se obtiene (y la frecuencia en caso de ser necesario) : Diariamente al llegar un cliente		
Fuente de la información: Registro de ventas SIA			
Resultado planificado: Tiempo de ventas normal = 55 horas Tiempo de ventas urgente = 8 horas			
Resultado de la competencia u otras empresas del sector: tiempo de ventas normal= 55 horas Tiempo de ventas urgente = 8 horas	Resultado de la empresa líder: Tiempo normal= 48 horas		
Gráfico de tendencias			
Tiempo de ventas 			
Registro y Formatos: Programa SIA			



Elaborada por: Valeria Candía Morales	Revisado por: Nicté Alejandra Guzmán Hernández	Modificado por: Jesús Manuel Bautista Mateos
Fecha: 23 de octubre del 2017	Fecha: 31 de octubre del 2017	Fecha: 10 de noviembre del 2017

Fase 3. Implantación, seguimiento y control

Para la mejora, la efectividad y aumento de la productividad de la agencia Nissan Car One, se recomienda el empleo de gestión por procesos en cada una de las actividades desempeñadas, pues permitirá aumentar la satisfacción del cliente e incrementar la venta de automóviles.

Resultados y Discusión

Se identificaron los procesos de mayor relevancia e impacto en la agencia Nissan Car One, con el fin de aumentar la productividad en el proceso de venta, se obtuvieron a los siguientes resultados:

- Revisar los procesos que involucra la atención al cliente de manera directa.
- Dar seguimiento antes y después de la compra o visita.
- El proceso se vuelve más ágil y eficaz si se eliminan formatos o actividades internas que entorpecen los procesos.
- Elaborar una lista de verificación de las actividades que le corresponden al personal de la agencia.

Conclusión

En el Análisis de Procesos efectuado en la agencia Nissan Car One, Tuxpan, se determinó el que el proceso de mayor impacto en el servicio es ventas. Mediante el uso de la Matriz de Relaciones se identificaron los criterios considerados como fundamentales para el análisis de Procesos DIANA, donde, los resultados obtenidos indican que la actividad que requiere mayor atención por parte de la empresa es el tiempo de entrega al realizar las ventas, dado que el factor atención engloba aspectos de la eficiencia en los trámites, informar oportunamente al cliente todos los aspectos relacionados con su automóvil, asegurar la calidad, y otras actividades que contribuyen a que el cliente reciba una atención personalizada, efectiva y oportuna.



Bibliografía

- Alcuri, G. (2013). Control de procesos y caracterización de situaciones industriales por métodos globalizantes. . (11), 1106.
- Balcázar, H. &. (2013). Importancia del análisis de los procesos de una organización para el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2000 y para la mejora de su desempeño. . <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd29/analisi>, 62.
- Balcázar, H. &. (27 de Noviembre de 2013). Importancia del análisis de los procesos de una organización para el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2000 y para la mejora de su desempeño. Obtenido de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd29/analisi>
- Carrasco Bravo, J. (2001). *Gestión de Procesos (Alineados a la estrategia)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Carrasco Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos Alineados a la estrategia* (3 ed.). Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Domingo, R. P. (23 de Noviembre de 2017). *Sinapsys*. Obtenido de Gestión Informatizada de Sistemas de Calidad, Medioambiente y Prevención: ¿Gestión Documental o Gestión de Información?: <http://www.sinap-sys.com/es/content/gestion-informatizada-de-sistemas-de-calidad-medioambiente-y-prevencion-gestion-documental-o>
- Frías Jiménez, R. A.-G. (2015). Control de gestión: Facultad de Ciencias Económicas e Informática. *Revista Ingeniería Industrial*, 4.
- Hernández, A. (2003). Gestión por proceso. . *Revista Ingeniería Industrial*, 35.
- Kaplan, R. &. (2000). El cuadro de mando integral. *The Balanced Scorecard. Barcelona, España.: Gestión 2000.*, 13.
- Kaplan, R. &. (2002). El cuadro de mando integral. *he Balanced Scorecar The Balanced Scorecard. Barcelona, España.: Gestión 2000.*
- Kaplan, R. &. (2002.). El cuadro de mando integral. *The Balanced Scorecard. Barcelona, España.: Gestión 2000.*
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (septiembre-diciembre de 2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, , 35(3), 255-264.



Mallar Miguel, Á. (Enero- Junio de 2010). PROCESS MANAGEMENT: AN EFFECTIVE MANAGEMENT APPROACH. *Visión de Futuro*, 13(1).

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2015). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EÍDOS*.

Nogueira Rivera, D. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera . *Revista de Administración*, 44.

Trischler, W. E. (27 de Noviembre de 2017). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Obtenido de <https://tirant.com/editorial/libro/mejora-del-valor-anadido-en-los-procesos-william-trischler-9788480882866>

DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS ECUATORIANAS. CASO: EMPRESAS DE ABARROTES Y EMPRESA PROFERRETERÍA, AMBATO

Determination of the personal entrepreneur competences to the creation of Ecuadorian companies. Case: Entrepreneurs grocery shops and proferretería Company, Ambato

Poveda Morales Tannia Cristina

Universidad Regional Autónoma de los Andes – UNIANDÉS,
Ambato Ecuador

cristypoveda@hotmail.com

Varna Hernández Junco

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato – PUCESA
varnah47@gmail.com