UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULO

Manual de funciones y procedimientos en el Taller de Especialidades en Frenos y Embragues Fulverto Vásquez, ubicados en el distrito III de Managua.

AUTOR

Br. Gloria Janiva Munguía Rojas

TUTOR

MSc. Freddy Fernando Boza Castro

Managua, 02 de junio de 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA

Líder en Ciencia y Tecnología

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8:CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

MUNGUÍA ROJAS GLORIA JANIVA

Carne: **2013-61355** Turno **Nocturno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL.**

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diecinueve días del mes de marzo del año dos mil veinte.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad

Universidad Nacional de Ingeniería
REPUBLICA DE NICARAGUA
AMERICA CENTRAL
SECRETARIA
UNI - RUPAP
Facultad de Tecnología de la Industria

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 19-mar.-2020

Managua, Nicaragua. Apdo. 5595 Tel: 22486879-22490942-22401653

Universidad Nacional de Ingeniería

Facultad de Tecnología de la Industria

DECANATURA

Managua, 20 de junio de 2020

Br. Gloria Janiva Munguía Rojas

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado **Manual de funciones y procedimientos en el Taller de Especialidades en Frenos y Embragues Fulverto Vásquez, ubicado en el distrito III de Managua,** para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con el **MSc. Freddy Fernando Boza Castro** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,

MSc. Lester Antonio Artola Chavarría
Decano

Facultad de Tecnolgía de la Industria
REPUBLICA DE NICARAGUA
AMERICA CENTRAL
DECANATURA
F.T.I
UNI

C/c Archivo
LACH/art

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA

Managua 02 de junio de 2021

Ingeniero
Lester Artola Chavarría
Decano
Su Despacho

Estimado Ingeniero Artola, reciba un cordial saludo.

El motivo de la presente es hacer de su conocimiento que he revisado la monografía titulada **"Manual de funciones y procedimientos en el Taller de Especialidades en Frenos y Embragues Fulverto Vásquez, ubicados en el distrito III de Managua.".**

De la estudiante

- Gloria Janiva Munguía Rojas

Sin más que hacer referencia me despido cordialmente

_____
MSc. Freddy Fernando Boza Castro.
Tutor

Taller de Especialidades en Frenos y Embragues
Pista Suburbana, Semáforos Sombrero 1c. Sur, 1/2c. Abajo
Tel: (505) 2279 0112

TALLER FULVERTO VÁSQUEZ
EMBRAGUES | FRENOS | TORNO

06 de abril del 2021
Managua, Nicaragua

CONSTANCIA

Por este medio, hago constar que: Gloria Janiva Munguia Rojas (cédula 001-250496-0015S), desarrolló su investigación monográfica en la empresa en mención, con el tema: '*Manuel de funciones y procedimientos en el Taller de especialidades en frenos y embragues, Fulverto Vásquez, ubicados en el distrito III de Managua*'.

La gerencia aportó los datos necesarios para dicho estudio, bajo el marco de crecimiento y aporte educativo, así como dentro de las políticas de confidencialidad y protección de información de la empresa.

Se extiende la presente con los fines que al solicitante convenga.

Atentamente,

Gabriela Vásquez Bravo.

Ing. Gabriela Vásquez.
Administrador

TALLER DE ESPECIALIDADES EN FRENOS Y EMBRAGUES
GERENCIA GENERAL
2279-0112
MANAGUA, NICARAGUA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio consiste en un análisis de situación actual del taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez, seguidos de una propuesta de manual de funciones y procedimientos.

En el capítulo I se abordan las generalidades de este trabajo tales como: Introducción, justificación, objetivos, marco teórico y diseño metodológico.

En el capítulo II se analiza la situación actual en la que se encuentra el taller así como su ubicación, reseña histórica y la organización estructural, en este capítulo se hace constar que la empresa no cuenta con un organigrama de su distribución general y/o documentación que avale sus procesos y funciones, se descubrió que es debido a esta faltante que se presentan muchas de las inconsistencias en sus procesos.

En el capítulo III se pasan a realizar las propuestas de mejora las cuales constan de una propuesta de organigrama, propuesta de mejora de misión y visión, propuesta de manual de funciones y procedimientos.

En el manual de funciones se presentan fichas de la mayoría de puestos, en estas se explican de forma detallada las descripciones y especificaciones requeridas para dichos puestos.

En el manual de procesos que se presenta, se realiza un narrativo general de las operaciones que se llevan a cabo en el taller, para realizar dicha propuesta se realizó un análisis de los procedimientos que actualmente se realizan en el taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez.

En el cuarto y último capítulo se presentan las conclusiones del trabajo así como las recomendaciones que se plantean y los anexos que son muestras de los documentos formales con los que cuenta el taller de especiales, tales como: formato de cotización, factura, ordenes de trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme permitido llegar a este punto en mi formación profesional, a mi madre quien siempre ha creído en mí y me ha motivo a salir adelante y porque sin su apoyo incondicional en cada momento de mi carrera no estaría celebrando este logro, a mi familia por todo su apoyo y consejos a lo largo de mi vida y carrera.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios quien con su inmenso amor me ha dado fuerza, sabiduría y perseverancia para lograr esta meta a pesar de todas las dificultades que se han presentado.

Gracias infinitas a mi madre por todo el esfuerzo y sacrificios que ha enfrentado para que pudiera lograr esta meta, le agradezco por nunca rendirse, por tener fe y esperanza cuando yo misma la perdía, gracias por siempre creer en mí.

Gracias a mi familia por siempre apoyarme, por sus valores, consejos, por la motivación que siempre me han dado y por ser mi fortaleza en los momentos difíciles.

Le agradezco muy cariñosamente al Msc Freddy Boza por todo el apoyo que me brindó no solo en este trabajo sino también durante mi carrera, gracias por ser unos de los mejores profesores que tuve y por todas esas lecciones y consejos que me dio, siempre los tendré presente en mi vida laboral.

Contenido

CAPITULO I: GENERALIDADES DEL ESTUDIO 12

1.1 INTRODUCCIÒN 13

1.2 ANTECEDENTES 14

1.3 JUSTIFICACIÒN 15

1.4 OBJETIVOS 16

1.5 MARCO TEÒRICO 17

1.5.1 ORGANIGRAMAS 17

1.5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 18

1.5.2.1 PROCEDIMIENTOS 18

1.5.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO 18

1.5.3 MANUAL DE ORGANIZACIÒN Y FUNCIONES 19

1.5.3.1 FUNCIONES 20

1.5.3.2 DESCRIPCIÒN DE PUESTOS 20

1.5.4 DEFINICIÒN DE MISIÒN Y VISIÒN 21

1.5.4.1 MISIÒN 21

1.5.4.2 VISIÒN 22

1.5.5 FODA 22

1.5.6 MATRIZ DE PLANEACIÒN CUANTITATIVA (MCPE) 23

1.5.6.1 PLAN DE ACCIÒN 23

1.5.6.2 Fichas de Indicadores 23

1.5.6.3 Características de los indicadores: 23

1.6 DISEÑO METODOLÒGICO 24

1.6.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÒN 24

1.6.2 MÈTODO O DISEÑO DE INVESTIGACIÒN 24

1.6.3 TECNICAS PARA RECOLECCIÒN DE INFORMACIÒN 25
CAPITULO II: DESCRIPCIÒN DE LA SITUACIÒN ACTUAL..... 26
2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA 27
2.1.1 RESEÑA HISTORICA..... 27
2.1.2 LOCALIZACIÒN DE LA EMPRESA..... 28
Fuente: Google Maps..... 28
2.2 SITUACIÓN ACTUAL..... 28
2.2.1 ORGANIGRAMA DE LA SITUACIÒN ACTUAL..... 28
2.2.2 MISIÒN, VISIÒN Y VALORES..... 31
2.3 ANALISIS FODA 32
2.3.1 MATRIZ DE FODA 34
2.3.2 MATRIZ DE ESTRATEGIAS 35
2.3.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE ESTRATEGIAS..... 36
CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA..... 44
3.1 PLAN DE ACCIÒN PARA LA REALIZACIÒN DEL MANUAL DE FUNCIONES 45
3.2 PLAN DE ACCIÒN PARA LA REALIZACIÒN DEL MANUAL DE OPERACIONES. 46
3.2.1 MAPA DE PROCESO..... 46
3.2.2..... 51
PROPUESTA DE MEJORA ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN. ... 51
3.2.2.1 VALORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN 51
3.2.2.2 EVALUACIÓN DE LA MISIÒN 52
3.2.2.3 EVALUACIÓN DE LA VISIÒN..... 53
3.2.2.4 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGÀNICA. 54

3.3 MANUAL DE FUNCIONES 56
3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. 95
3.4.1 Uso del Manual de Operaciones. 95
3.4.2 Descripción de los procesos. 95
3.4.3 LISTADO DE LOS PROCESOS A DESCRIBIR 97
3.4.4 CODIFICACION DE PROCESOS 97
3.4.5 SIMBOLOGIA DE LOS PROCESOS PARA LOS DIAGRAMAS 98
3.5 PROPUESTA DE MANUAL DE OPERACIONES 99
3.5.1 Introducción 100
3.5.2 Objetivo 101
3.5.3 Proceso de toma de órdenes y recepción de piezas 102
3.5.4 Proceso de reparación de embragues 104
3.5.5 Proceso de rectificación de fricciones. 106
3.5.6 Proceso de Torno 108
3.5.7 Proceso de remachado de discos 110
3.5.8 Proceso de entrega de piezas. 112
3.5.9 Proceso de venta de piezas terminadas. 114
3.6 Indicadores de desempeño 116
3.6.1 Codificación de indicadores. 116
3.6.2 Descripción de la ficha de indicadores. 116
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 117
4.1 CONCLUSIONES 118
4.2 RECOMENDACIONES 119
4.3 REFERENCIA BIBLIOGRAFICA 120
4.4 REFERENCIA WEB-GRAFICA 121

4.5 ANEXOS 123
4.5.1 Formato de orden de trabajo del taller 123
4.5.2 Formato de orden de trabajo clientes 124
4.5.3 Formato de orden de salida de bodega 125
..... 125
4.5.4 Formato de facturas 126
4.5.5 Formato de cotización 127

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Análisis interno……32

Tabla N° 2: Análisis externo……..33

Tabla N° 3: Matriz de estrategias…….34

Tabla N° 4: Matriz Cuantitativa de estrategias (maxi-maxi)…….36

Tabla N° 5: Matriz Cuantitativa de estrategias (mini-maxi)……..37

Tabla N° 6: Matriz Cuantitativa de estrategias (maxi-mini)……..38

Tabla N° 7: Matriz Cuantitativa de estrategias (mini-mini)……39

Tabla N° 8: Tabla de resultados de puntuación estratégica……...41

Tabla N° 9: Plan de acción para el manual de funciones……44

Tabla N° 10: Plan de acción para el manual de operaciones……45

Tabla N° 11: Clasificación de procesos……..49

Tabla N° 12: Check list de la Misión……51

Tabla N° 13: Check list de la Visión……52

Tabla N° 14: Requisitos del puesto gerente general……56

Tabla N° 15: Requisitos del puesto vice gerente de recursos humanos……58

Tabla N° 16: Requisitos del puesto Gerente Financiero……...62

Tabla N° 17: Requisitos del puesto Vice gerente de Operaciones…….65

Tabla N° 18: Requisitos del puesto Encargado de cartera y cobro……68

Tabla N° 19: Requisitos del puesto Asistente administrativo……..71

Tabla N° 20: Requisitos del puesto Técnico en embragues. .....…73

Tabla N° 21: Requisitos del puesto Técnico en rectificación……...76

Tabla N° 22: Requisitos del puesto Técnico en torno……..…79

Tabla N° 23: Requisitos del puesto Técnico en remachado……...82

Tabla N° 24: Requisitos del puesto de Vendedor ……85

Tabla N° 25: Requisitos del puesto Encargado de bodega…….88

Tabla N° 26: Requisitos del puesto Contador……....91

Tabla N° 27: Descripción de la ficha de procesos…….95

Tabla N° 28: Lista de procesos……96

Tabla N° 29: Simbología de los diagramas…….96

Tabla N° 30: Ficha de proceso de toma de ordenes……...101

Tabla N° 31: Ficha de proceso de Reparación de Embragues…….103

Tabla N° 32: Ficha de proceso de Rectificación de fricciones……..105

Tabla N° 33: Ficha de proceso de Torno……..107

Tabla N° 34: Ficha de proceso de Remachado de discos…….109

Tabla N° 35: Ficha de proceso de entrega de piezas…….111

Tabla No 36: Ficha de proceso de venta de piezas terminadas……...113

Tabla No 37: Codificación de indicadores……116

Tabla No 38: Descripción de ficha de indicadores……116

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No 1: Localización de la empresa……..28

Gráfico No 2: Organigrama general Actual…….29

Gráfico No 3: FODA……...34

Gráfico No 4: Mapa de Procesos…….49

Gráfico No 5: Organigrama General Propuesto…….53

Gráfico No 6: Codificación de los procesos……97

Gráfico No 7: Toma de orden y recepción de pieza……102

Gráfico No 8: REPARACION DE EMBRAGUES…….104

Gráfico No 9: RECTIFICACION DE FRICCIONES……106

Gráfico No 10: PROCESOS EN TORNO……108

Gráfico No 11: REMACHADO DE DISCOS…….110

Gráfico No 12: PROCESO DE ENTREGA DE PIEZAS…….112

Gráfico No 13: PROCESO DE VENTA DE PIEZAS TERMINADAS……..114

CAPITULO I: GENERALIDADES DEL ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÒN

En los últimos años se ha observado un crecimiento en el entorno económico y social porque las empresas se están comprometiendo con sus clientes a dar el mejor servicio o producto y mejorarlo cada vez más.

Todas las empresas, pequeñas, medianas o grandes, necesitan una pauta organizativa, un sistema de control interno, el cual sea un documento instrumental de información detallada e integral que contenga de forma ordenada y sistemática las funciones, responsabilidades, políticas y procedimientos de la organización.

En la cultura empresarial nicaragüense dicha práctica no es muy común, sin embargo se ha venido incluyendo en las tareas administrativas la creación de manuales de funciones y operaciones con el fin de obtener mejores y más eficientes marcos de referencia en los procesos estandarizables.

En la actualidad el taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez cuenta con 18 colaboradores y 5 áreas, comprendidas como área de embragues, área de rectificaciones, área de torno, área de remachado y el área administrativa. Se dedica al revestimiento de frenos, refacción y reparación de embragues para vehículos livianos y pesados, comprometidos con brindar servicios de excelente calidad.

El taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez se ha venido enfrentando a situaciones problemáticas generadas por la omisión de ciertos procesos y de responsabilidades por parte de las áreas productivas. En cuanto a las áreas administrativas se encontró que algunos procedimientos se están realizando de forma duplicada, lo que provoca atrasos en las fechas de entrega de productos a los clientes, el interés de la empresa es solucionar dichos problemas para obtener ventajas competitivas y posicionarse de una forma capaz y eficiente entre sus clientes.

1.2 ANTECEDENTES

La revolución industrial supuso grandes avances en la humanidad y en especial en la producción, se sustituyó animales por maquinas lo que aumentó en gran medida los recursos que se obtenían y con esto llegó el nuevo reto que era y sigue siendo el aumento de la capacidad productiva en las empresas. A principios del siglo xx Frederick Taylor economista estadounidense, realizó aportes importantes mediante la división de trabajo, definición de puestos, etc., que aunque no fueron totalmente aceptadas fueron retomadas en escuelas con enfoques humanistas.

En la actualidad las empresas que desean tener ventajas competitivas y establecer sistemas de mejora continua se basan en dichos aportes para brindar servicios y productos de alta calidad, en Nicaragua es una práctica nueva que ha venido teniendo resultados positivos en las empresas que lo ponen en práctica por medio de implementación de manuales operativos.

El taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez aunque trabaja bajo dichos parámetros no cuenta con manuales operativos, lo que ha significado dificultades y perdidas económicas, con el crecimiento de su cartera de clientes su capacidad productiva se ha visto afectada grandemente y con esto la dificultad de mantener un orden en sus procesos y operaciones, lo que provoca que no siempre logren cumplir con los pedidos que reciben por ende que sus clientes queden insatisfechos.

1.3 JUSTIFICACIÒN

El taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez es una empresa familiar que ha tenido un crecimiento exponencial estos últimos años. Este proyecto tiene como propósito elaborar un modelo de manual de funciones y procedimientos que les permita mejorar sus operaciones y la relación entre las diferentes áreas con las que cuentan para de esta forma brindarles un mejor servicio a sus clientes.

La propuesta del manual tiene como objetivo recopilar toda la información necesaria para ordenar, sistematizar y detallar las funciones de la empresa y cada puesto en ella, conteniendo también todas las instrucciones, responsabilidades, políticas y procedimientos de las operaciones que se realizan.

A partir de la información recopilada de las actividades de la empresa, se pueden generar modelos y pronósticos de comportamientos de forma que se puedan optimizar los tiempos y cantidad de trabajos a realizar, además de dar solución a los problemas existentes, mejorando considerablemente los procesos que realizan.

Para llevar a cabo este trabajo y lograr cumplir con los objetivos planteados se emplearán técnicas investigativas como lo son las entrevistas a gerentes y colaboradores, análisis de datos y observación en el campo laboral. Por medio de estas técnicas se pretende conocer los procesos que se realizan en las diferentes áreas del taller, además de recolectar la información necesaria para poder realizar la propuesta de manual.

El manual diseñado en este estudio se espera que sirva de guía en el corto plazo para el desempeño de sus funciones y con la visión de que la empresa siga dinamizando sus actividades llevándolos a un desarrollo continuo y un crecimiento productivo

1.4 OBJETIVOS

General

Elaborar un manual de funciones y procedimientos que contribuya en la toma de decisiones en el establecimiento de políticas, funciones y procedimientos en el taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez.

Específicos

1. Analizar y diagnosticar la situación actual en el taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez.

2. Identificar los procesos en las áreas de Administración y de Operaciones.

3. Delimitar los puestos de trabajo y la estructura organizacional.

4. Realizar una propuesta de mejora en las funciones y procedimientos.

1.5 MARCO TEÒRICO

Todas las empresas a nivel mundial deberían contar con un manual de políticas que guíen y dirijan las actividades llevadas a cabo en cada puesto de trabajo. Estos manuales ayudan a que los empleados y gerentes sepan que se espera de ellos, por lo tanto tienen más posibilidades de tener éxito en sus funciones. Estos estándares de cumplimiento dejan en claro las actividades y responsabilidades de cada empleado, promoviendo procesos más fluidos en el desarrollo de cada una de las labores.

La organización tiene procesos que pueden definirse, sistematizarse y mejorarse, estos procesos deben interactuar entre sí para alcanzar los objetivos que se plantea la organización.

1.5.1 ORGANIGRAMAS

Según Rodríguez Valencia un organigrama representa gráficamente la estructura, en donde se muestran los principales cargos y puestos que integran la organización.

Un organigrama se diseña tomando en consideración los siguientes parámetros:

Forma: Como regla general se debe usar solo un tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Además, en función de la facilidad para su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades.

Ordenamiento: La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

Líneas de conexión: Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, las cuales se representan por medio de líneas.

1.5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un instrumento de información que señala en forma metódica los pasos y las operaciones a seguir para la realización de las funciones en la entidad. Pueden referirse a: tareas individuales, procedimientos de operaciones de todo un departamento y a prácticas generales en un área determinada de actividades.

1.5.2.1 PROCEDIMIENTOS

Según Knoontz "Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades."

1.5.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO

También llamado diagrama de actividades es una manera de representar gráficamente un algoritmo o un proceso de alguna naturaleza, a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten su visualización como un todo.

Los pasos que componen un proceso se representa por medio de figuras geométricas que se conectan entre sí a través de flechas y líneas que marcan la dirección del flujo.

Hay cuatro tipos de diagrama de flujo en base al modo de su representación:

- **Horizontal.** Va de derecha a izquierda, según el orden de la lectura.
- **Vertical.** Va de arriba hacia abajo, como una lista ordenada.
- **Panorámico.** Permiten ver el proceso entero en una sola hoja, usando el modelo vertical y el horizontal.
- **Arquitectónico.** Representa un itinerario de trabajo o un área de trabajo.

Los diagramas de flujo permiten a las empresas una mayor organización y evaluación de sus actividades.

1.5.3 MANUAL DE ORGANIZACIÒN Y FUNCIONES

Este documento o instrumento ayuda a la planeación de la organización y permite a las organizaciones conocer a fondo cómo funcionan para el logro de sus objetivos, lo cual ayuda a la simplificación administrativa, proporciona información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al ocupar cargos o puestos de trabajo que constituyen acciones de una etapa o paso en el flujo de procedimientos.

Existen dos tipos de manuales de organización:

- **Los manuales generales:** Son aquellos que abarcan toda una empresa.
- **Los manuales específicos de organización:** Los específicos de organización, se ocupan de una función operacional, contienen un apartado referente a la descripción de puestos.

Este trabajo estará basado en el manual de tipo específico por las características antes mencionadas.

1.5.3.1 FUNCIONES

Una Función es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás. Según Fayol se reparten jerárquicamente en toda la empresa.

"Una organización logra un correcto funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa". –Fayol

Según Joaquín Rodríguez una función es el conjunto de actividades que se relacionan entre sí, que son "*inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades orgánicas contenidas en la estructura orgánica que le permiten cumplir con sus atribuciones legales*".
En el estudio actual se retomará ambas definiciones ya que son acertadas.

1.5.3.2 DESCRIPCIÒN DE PUESTOS

La descripción de un puesto de trabajo consiste en la identificación del puesto con respecto a los demás, donde se precisan y diferencian las obligaciones de cada uno de ellos, explica el contenido de las principales actividades y responsabilidades de cada puesto.

"La descripción de puestos se utiliza cuando los componentes de la estructura en una unidad orgánica corresponden a puestos específicos, como en el caso de los manuales departamentales". – Joaquín Rodríguez

Por lo tanto en este caso la descripción de puestos, identifica al puesto, lo diferencia entre los demás y describe las actividades que se relacionan entre sí de cada puesto. Dentro de un manual de funciones y procedimientos la descripción de puestos debe Incluir la siguiente información:

- **Identificación:**
    - Nombre del puesto
    - Número de plazas
    - Clave
    - Ubicación física y administrativa
- **Relaciones de autoridades:**
    - Jefe inmediato
    - Subordinados directos
    - Dependencia funcional
- **Propósito del puesto:**
    - Funciones Generales
    - Funciones Especificas
    - Responsabilidad comunicación: Ascendente, horizontal, descendiente, externa
- **Especificaciones del puesto:**
    - Conocimiento
    - Experiencia
    - Iniciativa
    - Personalidad

1.5.4 DEFINICIÒN DE MISIÒN Y VISIÒN

1.5.4.1 MISIÒN

Según Munch, La misión o propósito identifican la función de la tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ellas, cualquier clase de operación organizada tiene, o al menos debe tener para que tenga algún significado, propósito o misiones.

Si la visión especifica el futuro, la misión lo hace con el presente y el estado actual de la empresa, esta es esencial debido a que proporciona un punto de partida. La declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la

empresa, responde a la pregunta ¿Quiénes somos y por qué estamos aquí? (Thompson & Gamble, 2012). Esta debe identificar los productos o servicios de la compañía, especificar las necesidades que esta es capaz de satisfacer

1.5.4.2 VISIÒN

En términos empresariales, Visión se refiere a las metas y propósitos que se marca una empresa y que se espera conseguir en el futuro. Consiste en una expectativa idea que muestra el planteamiento de lo que desean ser y conseguir.

La visión de cualquier empresa debe ser una representación de los objetivos que se plantee ésta, los cuales deben ser realistas y alcanzables, sobre todo porque esta debe perseguir el espíritu de motivación, dicha definición debe dar respuesta a una serie de preguntas como: ¿Qué deseo lograr?, ¿Dónde deseo estar en el futuro?, ¿Quiénes serán mis posibles clientes?, ¿Cuál será el volumen de negocio? O ¿Ampliaré mi ámbito de actuación? La redacción de la visión debe permitir a la empresa trazar estrategias orientadas a cumplir objetivos y alcanzar metas.

1.5.5 FODA

El análisis o matriz FODA, también conocido como DAFO o DOFA y en países angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para realizar análisis y evaluaciones de la situación actual de una organización o persona basándose en sus fortalezas, debilidades y las amenazas y oportunidades que ofrece su entorno. También facilita la toma de decisiones

Cada una de las siglas FODA representa cada uno de los cuatro atributos variables que se estudian: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la forma visual de este análisis es una matriz de cuatro cuadrantes en el que cada uno enlista las características correspondientes a las cuatro variables antes mencionadas.

1.5.6 MATRIZ DE PLANEACIÒN CUANTITATIVA (MCPE)

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

1.5.6.1 PLAN DE ACCIÒN

Un plan de acción es una presentación resumida del conjunto de acciones que deben ser realizadas por parte de un equipo de personas en un plazo de tiempo determinado, utilizando un conjunto de recursos asignados, esto con el fin de lograr objetivos establecidos.

1.5.6.2 Fichas de Indicadores

Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios, estos elementos conocidos como Indicadores se deben establecer desde el mismo momentos en que se elabora el plan estratégico y se aplican a este y al plan operativo. En la toma de decisiones la medición es fundamental porque permite recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar los resultados, eliminar las apreciaciones subjetivas, etc.

1.5.6.3 Características de los indicadores:

Cuantificables: Debe ser expresado en números o porcentajes y su resultado obedece a la utilización de cifras concretas.

Consistentes: Un indicador siempre debe generarse utilizando la misma fórmula y la misma información para que pueda ser comparable en el tiempo.

Agregables: Un indicador debe generar acciones y decisiones que redunden en el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados.

Comparables: Deben estar diseñados tomando datos iguales con el ánimo de poder compararse con similares indicadores de similares industrias.

1.6 DISEÑO METODOLÒGICO

1.6.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÒN

Los alcances no se deben considerar como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad”. El diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios según su alcance, pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de un alcance.

Considerando las características de la investigación realizada en este trabajo se puede decir que es de tipo descriptivo-explicativo con un diseño de investigación transeccional o transversal ya que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento (Sampieri).

Cabe mencionar que la presente investigación de tipo descriptivo-explicativo, cuenta con un enfoque mixto, ya que la parte de entrevistas y descripción de procedimientos corresponden al enfoque cualitativo, y en cuanto a la parte de análisis de datos corresponde a un enfoque cuantitativo.

1.6.2 MÈTODO O DISEÑO DE INVESTIGACIÒN

Se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema. Según Sampieri existen varias clasificaciones de diseño las cuales él clasifica en experimentales y no experimentales.

El diseño experimental requiere la manipulación intencional de una acción para analizar los resultados y el no experimental es aquel donde no se manipula deliberadamente. Sabiendo eso, se considera el presente estudio como no experimental.

Según Hernández los diseños no experimentales se pueden clasificar por su dimensión temporal o número de momentos en el tiempo.

Transversal: Se centra en Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables, evaluar una situación, determinar cuál es la relación entre un conjunto de variables, todo esto en un momento dado.

Longitudinal: Se enfoca en estudiar cómo evolucionan una o más variables entre ellas.

El diseño que se adapta a los objetivos de este estudio es el diseño no experimental transeccional, debido a las características anteriormente explicadas.

1.6.3 TECNICAS PARA RECOLECCIÒN DE INFORMACIÒN

Entrevistas: Se implementaron con el fin de conocer la opinión y punto de vista del gerente, los jefes y cada colaborador del taller, con el fin de comparar dicha opinión con la información recopilada y todo lo observado durante el proceso de investigación para finalmente llegar a un resultado absoluto.

Fuentes Utilizadas

- **Fuentes primarias:** Entrevistas realizadas.
- **Fuentes secundarias:** Libros, páginas web, blogs, materiales gráficos, es a través de estas fuentes que se seleccionó y compiló toda la información necesaria para la realización de este trabajo monográfico.

Herramientas utilizadas: Para el procesamiento de dicha información se utilizaron los siguientes programas:

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Visio

CAPITULO II: DESCRIPCIÒN DE LA SITUACIÒN ACTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo conocer y analizar la situación actual de la empresa, para tener un mejor entendimiento del entorno en que se desarrolla actualmente y las posibles mejoras que se podrían implementar, de igual manera se estudiaran los factores claves en la implementación de estrategias y tomas de decisiones.

2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1.1 RESEÑA HISTORICA

El taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez es una empresa familiar que se dedica a brindar servicios de reparación de frenos, embragues y servicios varios de torno y soldadura tanto de vehículos pesados (cabezales, remolques, camiones, buses) como de vehículos livianos (carros, motos). Fundado en el año 2007 por su propietario Fulverto Vásquez, actualmente tiene más de 12 años de experiencia, es reconocido por la buena calidad de sus servicios.

Cuenta con un total de quince colaboradores, los cuales están divididos según sus funciones de la siguiente manera: Gerente general, gerente financiero quien también funge como gerente de recursos humanos, gerente administrativo quien también es el jefe de operaciones, un asistente administrativo, un encargado de bodega, un vendedor, dos conductores, un técnico de embragues, un técnico de remachado, un técnico de rectificación, un técnico en tornos, dos ayudantes y un guarda de seguridad.

El taller se encuentra ubicado en el departamento de Managua, distrito III, barrio Memorial Sandino.

2.1.2 LOCALIZACIÒN DE LA EMPRESA

Gráfico N° 1: Localización de la empresa

Ubicación: Barrio Memorial Sandino, de los semáforos del sombrero media cuadra hacia el sur media cuadra al oeste.

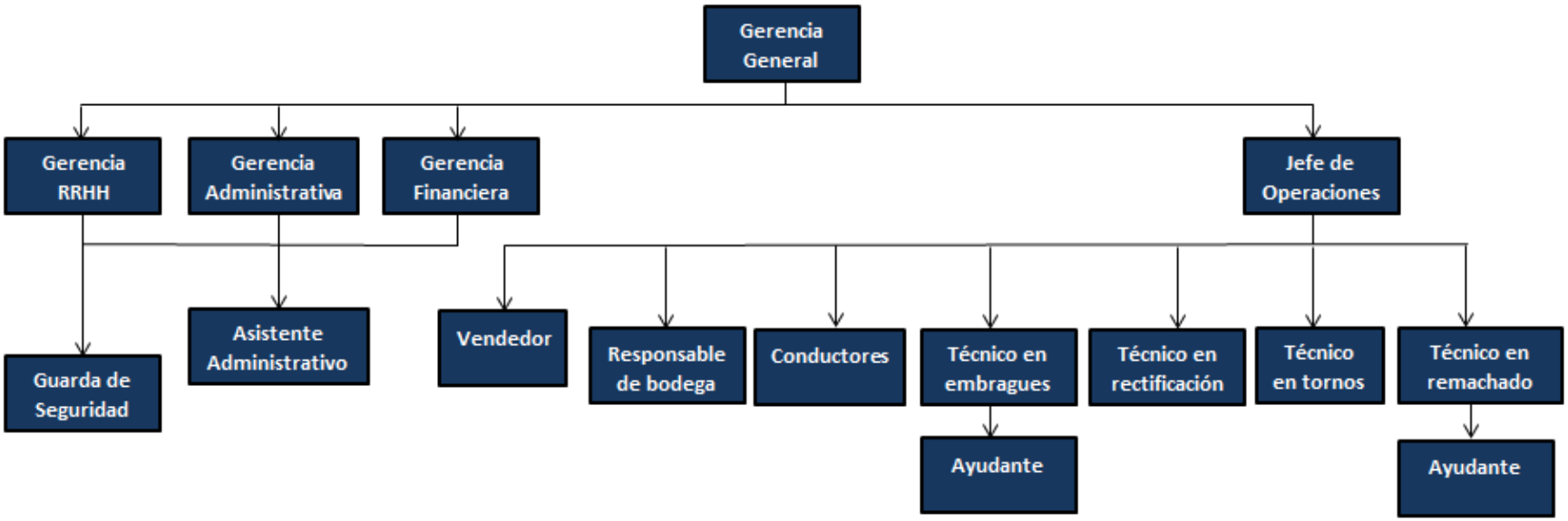
Fuente: Google Maps

2.2 SITUACIÓN ACTUAL

2.2.1 ORGANIGRAMA DE LA SITUACIÒN ACTUAL

A continuación se muestra la estructura organizacional de la empresa, dado que la empresa cuenta con una dirección micro administrativa, la organización jerárquica de los departamentos con respecto a las gerencias se especifican en el organigrama.

Gráfico Nº 2: Organigrama general Actual



Fuente: Proporcionado por el taller de especialidades.

El gerente general del taller de especialidades es el propietario el señor Fulverto Vásquez, la Ing. Gabriela Vásquez funge como gerente financiera y gerente de recursos humanos, la Ing. Maricela Vásquez es la gerente administrativa y jefa de operaciones.

Cabe destacar que el taller no cuenta actualmente con documentación oficial que represente la estructura organizacional de la empresa, el organigrama antes planteado fue elaborado a partir de la información recabada de entrevistas realizadas a la gerencia y de lo observado en anteriores visitas al taller.

En dichas visitas también se constató que parte del personal realiza actividades correspondientes a más de un puesto de trabajo y áreas de la empresa.

El área de operaciones está subdividida en cuatro áreas: Área de embragues, área de rectificación, área de tornos y área de remachado, de igual manera los departamentos de bodega, ventas y entrega se encuantran bajo la supervisión directa del jefe de operaciones.

El departamento de bodega se encarga de realizar las compras de repuestos, piezas y materiales locales, además de mantener en orden el inventario, controlar entradas y salida de estos, despacho, control de calidad de materiales, control de desperdicios.

De manera simultanea el propietario del taller es dueño de una empresa importadora que mantiene relación directa con proveedores extranjeros, trabajan en conjunto con el taller y se encargan de las compras en el exterior, sin embargo en este trabajo no abordaremos las operaciones que realiza la importadora.

El jefe de operaciones es tambien el encargado de caja chica, facturación y compras de suministros y compras de materiales y piezas al exterior, tambien se conoce que los conductores aunque no están ubicados bajo la supervisión del vendedor en muchas ocasiones realizan gestiones autorizadas por él y que el

vendedor tambien realiza gestiones de control de calidad, gestión de tiempos y relacionarse con clientes en cuanto a pedidos especiales.

Tambien se pudo observar que el asistente administrativo responde a mas de un jefe a la vez haciendo tareas varias de apoyo a las gerencias financiera, administrativa y de recursos humanos, ademas de realizar tareas de digitación, seguimiento de entregas y apoyo al gerente general, la gerencia administrativa es la encargada de consolidar las actividades que las otras áreas no logran cumplir como parte de sus funciones como por ejemplo cumple funciones como agente de cotizaciones y se encarga de trabajar de la mano con el contador externo.

2.2.2 MISIÒN, VISIÒN Y VALORES

Misión: Brindar servicios de reparación de fricciones y embragues, así como trabajos de torno y soldadura que cumplan estándares de desempeño y seguridad, logrando obtener una rentabilidad económica que permita el crecimiento de la empresa.

Visión: Ser una empresa eficiente y sólida, reconocida por su calidad, liderazgo en el mercado nacional y con participación creciente en el mercado internacional.

Valores:

- Fe en Dios
- Respeto
- Transparencia
- Eficiencia
- Tolerancia
- Lealtad
- Responsabilidad

2.3 ANALISIS FODA

Tabla N° 1: Análisis interno

Análisis Interno	
Fortalezas	**Exclusividad de productos:** El taller Fulverto Vásquez es único distribuidor autorizado de un gran número de marcas a nivel nacional y cuenta con profesionales capacitados que brindan servicios de alta calidad.
	Experiencia en el mercado: El taller inició sus operaciones en el año 2008 y se han especializado en los servicios que brindan, capacitándose constante y directamente con sus proveedores de productos desde entonces.
	Especialistas en servicios de mantenimiento e instalación: El taller es especialista en servicios de torno, embragues y mantenimiento de frenos, cuenta con personal altamente capacitado en dichos campos.
	Servicio de fabricación de piezas: Una exclusividad que caracteriza al taller es que fabrican piezas desde cero en base a muestras, las adaptan y las instalan según necesidades del cliente.
	Gestión de órdenes: El taller de especialidades realiza una planificación de órdenes conforme pedido y requerimiento de los clientes.
Debilidades	**Funciones de puestos no asignados:** No existen lineamientos en la estructura orgánica que especifique las funciones de los puestos, objetivos y responsabilidades.
	Procedimientos no definidos: No existe documentación que especifique los procesos y pasos a seguir para ejecutar sus actividades.
	Información de actividades no establecidas: No cuentan con documentación que respalde la importancia de los informes, facturas, órdenes y demás archivos en las operaciones gerenciales y/o en que etapas se utilizan.
	Falta de indicadores de efectividad: No cuentan con indicadores que midan la efectividad de sus procedimientos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 2: Análisis externo

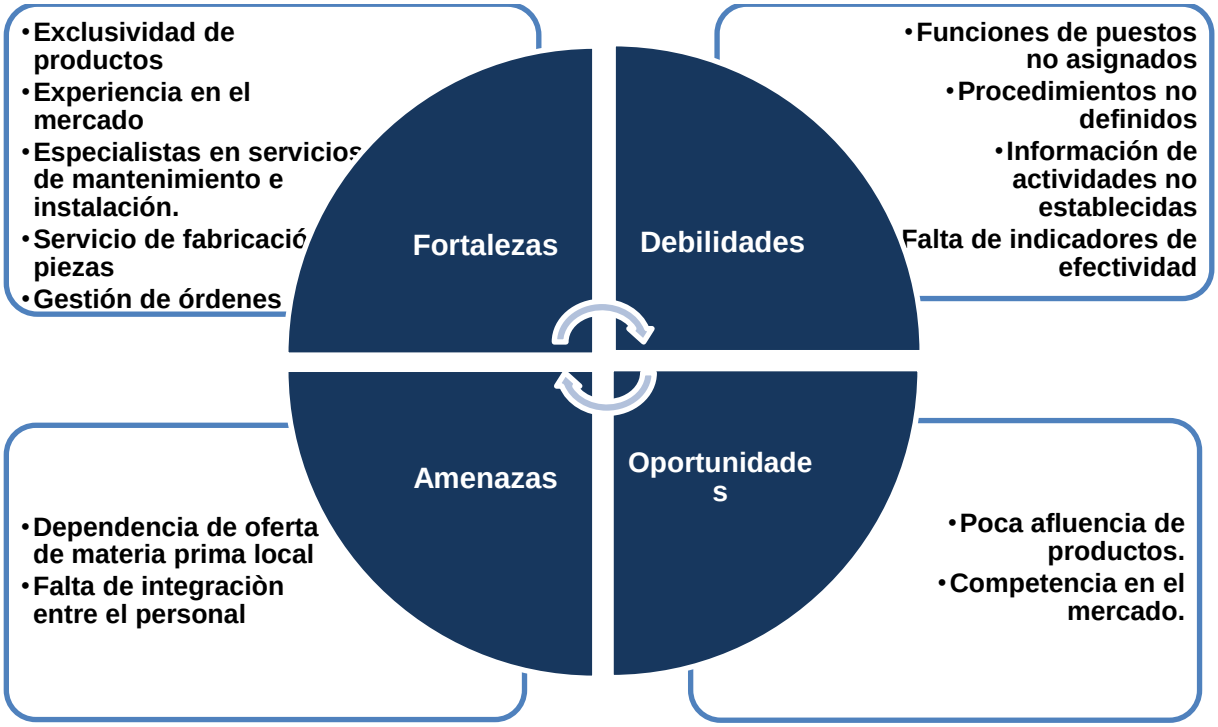
Análisis externo	
Oportunidades	**Poca afluencia de productos:** Hay pocos talleres distribuidores de productos y la necesidad de adquirió de estos es grande.
	Competencia en el mercado: No hay muchos talleres que brinden servicios especializados en tornos y reparación de embragues en el país.
Amenazas	**Dependencia de oferta de materia prima local:** Se conoce que algunos de los materiales que utilizan son adquiridos en mercados locales por lo que al haber escases de proveedores que no sean competidores se enfrentan a la difícil tarea de poder conseguirlos.
	Falta de integración entre el personal: No cuentan con planes de trabajo y planes de acción para solventar las necesidades de los clientes frente a los propuestos por la competencia.

Fuente: Elaboración propia

2.3.1 MATRIZ DE FODA

A continuación se presenta la matriz de FODA o DAFO en la cual se plantean las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, con ayuda de esta matriz se plantearan estrategias que puedan dar solución a las problemáticas existentes en la empresa, estas se evaluaran de acuerdo al grado de incidencia en la situación actual y con este análisis se podrá realizar una propuesta de plan de acción.

Gráfico Nº 3: FODA



Fuente: Elaboración propia

2.3.2 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Tabla N° 3: Matriz de estrategias

Factores Internos / Factores Externos		Fortalezas	Debilidades
		1-Exlusividad de productos	1-Funciones de puestos no asignados
		2-Experiencia en el mercado	2-Procedimientos no definidos
		3-Especialistas en servicios de mantenimiento e instalación	3-Información de actividades no establecidas
		4-Servicio de fabricación de piezas	4-Falta de indicadores de efectividad
		5-Gestión de órdenes	
Oportunidades		**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
	1-Poca afluencia de productos	1-Crear un sistema informativo documentado para la divulgación de servicios y productos entre sus clientes.(F1,F2,F3,F4,O1)	1-Definir las funciones y puestos dentro de la organización para así minimizar sus tiempos de gestión y obtener una ventaja ante sus competidores.(D1,D2, D3,O1)
	2-Competencia en el mercado	2- Definir funciones y procedimientos que permitan llevar un control de trabajo de tal forma que garantice la eficacia y les permita posicionarse en su mercado meta.(F2,F3,F4, F5,O2)	2-Establecer indicadores de efectividad y documentación de sus actividades y procedimientos de forma que garanticen la eficacia de sus servicios y su gestión de tiempo. (D2,D3,D4,O2)
Amenazas		**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
	1-Dependencia de oferta de materia prima local	1- Documentar procedimientos que permitan un balance de pedidos y existencias de materiales en inventario en stock (F1, F3, F5, A1)	1- Establecer procedimientos que permitan mantener un orden de pedidos, existencias para minimizar costos y maximizar utilidades.(D1,D2,D3,D4,A1)
	2-Falta de integración entre el personal	2- Establecer procedimientos que garanticen la actualización de sus productos y midan la efectividad de sus servicios, de forma que se pueda responder a las necesidades de sus clientes. (F1,F2,F3,A1)	2- Documentar los procesos y funciones de la empresa de forma que cada miembro esté informado sobre sus operaciones y así mejorar la comunicación interna y externa(D1,D2,D3,A2)

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE ESTRATEGIAS

Se utiliza la matriz cuantitativa de estrategias para elegir las estrategias a aplicar, se le asignó un peso a los factores internos y externos según su importancia relativa en la aplicación de cada estrategia, siendo 0.0 sin importancia y 1.0 muy importante, de manera que la suma de todos los pesos debe ser igual a 1 para los factores internos y externos.

La clasificación indica el atractivo de una estrategia comparada con el resto según sus criterios, se multiplica el peso con la clasificación para cada factor y después se suman, de esa forma se obtiene la puntuación para cada estrategia. Las estrategias con más puntos son seleccionadas.

Las escalas son las siguientes:

- No es atractiva = 1
- Poco atractiva = 2
- Algo atractiva = 3
- Muy atractiva = 4

Tabla Nº 4: Matriz Cuantitativa de estrategias(maxi-maxi)

Factores Críticos	Estrategias					
Criterios	**Crear un sistema informativo documentado para la divulgación de servicios y productos entre sus clientes.**			**Definir funciones y procedimientos que permitan llevar un control de trabajo de tal forma que garantice la eficacia y les permita posicionarse en su mercado meta.**		
Factores Internos						
Fortalezas	**Peso**	**CA**	**CAT**	**Peso**	**CA**	**CAT**
Exclusividad de productos	0,2	4	0,8	0,03	2	0,06
Experiencia en el mercado	0,2	4	0,8	0,03	2	0,06
Especialistas en servicios de mantenimiento e instalación	0,2	3	0,6	0,04	3	0,12
Servicio de fabricación de piezas	0,1	3	0,3	0,04	3	0,12
Gestión de órdenes	0,08	2	0,16	0,04	2	0,08
Debilidades						
Funciones de puestos no asignados	0,07	1	0,07	0,3	4	1,2
Procedimientos no definidos	0,06	1	0,06	0,22	4	0,88
Información de actividades no establecidas	0,05	1	0,05	0,2	4	0,8
Falta de indicadores de efectividad	0,04	1	0,04	0,1	3	0,3
Factores externos						
Oportunidades						
Poca afluencia de productos	0,3	4	1,2	0,1	2	0,2
Competencia en el mercado	0,3	4	1,2	0,1	3	0,3
Amenazas						
Dependencia de oferta de materia prima local	0,3	2	0,6	0,2	2	0,4
Falta de integración entre el personal	0,1	1	0,1	0,6	4	2,4
Total			5,98			6,92

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 5: Matriz Cuantitativa de estrategias(mini-maxi)

Factores Críticos	Estrategias					
Criterios	Definir las funciones y puestos dentro de la organización para así minimizar sus tiempos de gestión y obtener una ventaja ante sus competidores			Establecer indicadores de efectividad y documentación de sus actividades y procedimientos de forma que garanticen la eficacia de sus servicios y su gestión de tiempo		
Factores Internos						
Fortalezas	**Peso**	**CA**	**CAT**	**Peso**	**CA**	**CAT**
Exclusividad de productos	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02
Experiencia en el mercado	0,03	1	0,03	0,05	3	0,15
Especialistas en servicios de mantenimiento e instalación	0,03	2	0,06	0,05	3	0,15
Servicio de fabricación de piezas	0,03	2	0,06	0,04	3	0,12
Gestión de órdenes	0,01	2	0,02	0,05	2	0,1
Debilidades						
Funciones de puestos no asignados	0,26	4	1,04	0,1	3	0,3
Procedimientos no definidos	0,26	4	1,04	0,2	3	0,6
Información de actividades no establecidas	0,27	4	1,08	0,2	3	0,6
Falta de indicadores de efectividad	0,1	3	0,3	0,3	4	1,2
Factores externos						
Oportunidades						
Poca afluencia de productos	0,1	1	0,1	0,2	2	0,4
Competencia en el mercado	0,2	2	0,4	0,3	3	0,9
Amenazas						
Dependencia de oferta de materia prima local	0,1	1	0,1	0,2	2	0,4
Falta de integración entre el personal	0,6	4	2,4	0,3	4	1,2
Total			6,64			6,14

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 6: Matriz Cuantitativa de estrategias(maxi-mini)

Factores Críticos	Estrategias					
Criterios	Documentar procedimientos que permitan un balance de pedidos y existencias de materiales en inventario en stock			Establecer procedimientos que garanticen la actualización de sus productos y midan la efectividad de sus servicios, de forma que se pueda responder a las necesidades de sus clientes		
Factores Internos						
Fortalezas	**Peso**	**CA**	**CAT**	**Peso**	**CA**	**CAT**
Exclusividad de productos	0,06	2	0,12	0,2	3	0,6
Experiencia en el mercado	0,04	2	0,08	0,05	1	0,05
Especialistas en servicios de mantenimiento e instalación	0,03	1	0,03	0,04	1	0,04
Servicio de fabricación de piezas	0,03	1	0,03	0,04	1	0,04
Gestión de órdenes	0,04	1	0,04	0,04	1	0,04
Debilidades						
Funciones de puestos no asignados	0,07	2	0,14	0,04	1	0,04
Procedimientos no definidos	0,3	4	1,2	0,21	4	0,84
Información de actividades no establecidas	0,3	4	1,2	0,3	3	0,9
Falta de indicadores de efectividad	0,1	1	0,1	0,08	1	0,08
Factores externos						
Oportunidades						
Poca afluencia de productos	0,3	4	1,2	0,3	4	1,2
Competencia en el mercado	0,2	2	0,4	0,2	2	0,4
Amenazas						
Dependencia de oferta de materia prima local	0,3	4	1,2	0,4	4	1,6
Falta de integración entre el personal	0,2	2	0,4	0,1	1	0,1
Total			6,14			5,93

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 7: Matriz Cuantitativa de estrategias(mini-mini)

Factores Críticos	Estrategias					
Criterios	**Establecer procedimientos que permitan mantener un orden de pedidos, existencias para minimizar costos y maximizar utilidades.**			**Documentar los procesos y funciones de la empresa de forma que cada miembro esté informado sobre sus operaciones y así mejorar la comunicación interna y externa**		
Factores Internos						
Fortalezas	**Peso**	**CA**	**CAT**	**Peso**	**CA**	**CAT**
Exclusividad de productos	0,05	2	0,1	0,03	2	0,06
Experiencia en el mercado	0,05	2	0,1	0,03	3	0,09
Especialistas en servicios de mantenimiento e instalación	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08
Servicio de fabricación de piezas	0,03	2	0,06	0,01	2	0,02
Gestión de órdenes	0,1	3	0,3	0,05	3	0,15
Debilidades						
Funciones de puestos no asignados	0,08	2	0,16	0,2	4	0,8
Procedimientos no definidos	0,3	3	0,9	0,2	4	0,8
Información de actividades no establecidas	0,4	2	0,8	0,3	4	1,2
Falta de indicadores de efectividad	0,04	3	0,12	0,2	4	0,8
Factores externos						
Oportunidades						
Poca afluencia de productos	0,1	2	0,2	0,1	1	0,1
Competencia en el mercado	0,1	2	0,2	0,2	3	0,6
Amenazas						
Dependencia de oferta de materia prima local	0,4	3	1,2	0,1	1	0,1
Falta de integración entre el personal	0,4	4	1,6	0,6	4	2,4
Total			5,82			7,2

Fuente: Elaboración propia

Las puntuaciones de las estrategias se consideraron según los objetivos de cada una de ellas y se clasificaron basándonos en el análisis CAME, que por sus siglas quiere decir: Debilidades (corregirlas), amenazas (afrontarlas), fortalezas (mantenerlas) y oportunidades (explotarlas).

Antes de definir y priorizar las acciones que implementaremos es importante que entendamos cual es la estrategia de la empresa, ya que es en función de esto que priorizaremos corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o explotar oportunidades.

- **Estrategias defensivas (Maxi-Mini):** Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas es por esto que se le dieron valores altos de 4 y 3 a los factores que se evaluaron como fortalezas internas y amenaza externa y valores entre 1 y 2 a los demás criterios.
- **Estrategias ofensivas (Maxi-Maxi):** Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas es por esto que se le dieron valores altos de 4 y 3 a los factores que se evaluaron como fortalezas internas y oportunidades externas y valores entre 1 y 2 a los demás criterios
- **Estrategias de re-orientación (Mini-Maxi):** Busca trasformar la situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades es por esto que se le dieron valores altos de 4 y 3 a

los factores que se evaluaron como debilidades internas y oportunidades externas y valores entre 1 y 2 a los demás criterios.

- **Estrategias de supervivencia (Mini-Mini):** Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y afrontar amenazas es por esto que se le dieron valores altos de 4 y 3 a los factores que se evaluaron como debilidades internas y amenazas internas y valores entre 1 y 2 a los demás criterios

Los resultados de las puntuaciones de estrategia son los siguientes:

Tabla Nº 8: Tabla de resultados de puntuación estrategica.

Estrategias	Puntuación
Documentar los procesos y funciones de la empresa de forma que cada miembro esté informado sobre sus operaciones y así mejorar la comunicación interna y externa	7,2
Definir funciones y procedimientos que permitan llevar un control de trabajo de tal forma que garantice la eficacia y les permita posicionarse en su mercado meta.	6,92
Definir las funciones y puestos dentro de la organización para así minimizar sus tiempos de gestión y obtener una ventaja ante sus competidores	6,64
Establecer indicadores de efectividad y documentación de sus actividades y procedimientos de forma que garanticen la eficacia de sus servicios y su gestión de tiempo	6,14

Documentar procedimientos que permitan un balance de pedidos y existencias de materiales en inventario en stock	6,14
Crear un sistema informativo documentado para la divulgación de servicios y productos entre sus clientes.	5,98
Establecer procedimientos que garanticen la actualización de sus productos y midan la efectividad de sus servicios, de forma que se pueda responder a las necesidades de sus clientes	5,93
Establecer procedimientos que permitan mantener un orden de pedidos, existencias para minimizar costos y maximizar utilidades.	5,82

Fuente: Elaboración propia

Los resultados planteados en la tabla anterior nos indican que las estrategias de mayor puntuación están orientadas a la documentación de procesos que se llevan a cabo en el taller, así como las funciones de los puestos existentes de forma que estos documentos sirvan para educar y estandarizar las operaciones de la empresa, dicha información puede ser utilizada para llevar un mejor control y manejo de recursos tanto materiales como humanos y de tiempos.

Ambas necesidades pueden combinarse en una propuesta de manual de funciones y operaciones orientadas al resultado, en pro de mejorar los servicios que brindan y corregir las debilidades que se presentan.

La segunda estrategia corresponde también a la oportunidad de mejorar el control de trabajo lo que ayudaría en la eliminación de incumplimientos de ordenes por tiempo ya que al definir mejor las actividades que cada colaborador debe realizar se lograría disminuir o eliminar las tareas duplicadas y de esta forma se podrá aumentar la productividad de la empresa sin incurrir en gastos adicionales.

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA

3.1 PLAN DE ACCIÒN PARA LA REALIZACIÒN DEL MANUAL DE FUNCIONES

Tabla N° 9: Plan de acción para el manual de funciones

Objetivo	**Plan de acción**						
	Septiembre						
	semana						
Realizar un manual de funciones para el taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Entrevista a personal del taller sobre las actividades que realizan							
Hacer listado de actividades por puesto							
Aplicar cuestionario de puntuación para actividades según su frecuencia, importancia y complejidad							
Multiplicar los valores numéricos de estos factores y ordenar las actividades de mayor a menor							
Seleccionar las cuatro primeras actividades							
Redactar la misión de cada puesto basándonos en sus actividades más importantes							
Determinar la contribución de dichas misiones de acuerdo a los criterios de la misión general de la empresa							
Determinar el perfil de cada puesto según aptitudes, formación académica y experiencia							

Fuente: Elaboración propia

3.2 PLAN DE ACCIÒN PARA LA REALIZACIÒN DEL MANUAL DE OPERACIONES.

Tabla N° 10: Plan de acción para el manual de operaciones

Objetivo	**Plan de acción**						
	Septiembre						
Realizar un manual de operaciones para el taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez	**semana**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Entrevista al gerente y personal del taller sobre las actividades que realizan							
Realizar mapa de procesos, clasificando las actividades en estratégicas, operativas o de apoyo.							
Entrevista de esclarecimiento de actividades paso a paso							
Realizar diagrama de los procedimientos en base a secuencia lógica de paso a seguir.							
Correcciones y retroalimentación del tutor							
Realización de fichas de procesos, con sus respectivos objetivos, alcances y descripciones							
Codificación de procedimientos							
Definición de indicadores							

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 MAPA DE PROCESO

Para adoptar un enfoque empresarial basado en procesos es necesario reflexionar acerca de los tipos de procesos necesarios para el funcionamiento del sistema interno, los procesos deben ser estructurados para ello es necesario realizar un mapa de procesos.

Para la realización del mapa de procesos fue necesario documentar las operaciones que se realizan en cada departamento del taller, clasificarlas por tipo de operación dentro del esquema de procesos, por ello se decidió hacer un listado de actividades por departamento.

- Área de embragues:
    - Desarmar embragues
    - Desarmar discos
    - Lavarlos
    - Remacharlos
    - Calibrarlos
    - Armarlos
    - Armar cajuelas

- Área de rectificado:
    - Rectificar empaques
    - Discos
    - Platos de presión
    - Embragues
    - Volantes

- Área de torno:
    - Mecanizado de piezas
    - Soldaduras
    - Adaptaciones
    - Reconstrucción de piezas a partir de muestras
    - Toma de medidas.
- Área de remachado
    - Remachado y pegado de fricciones
    - Remachado y pegado de tacos
    - Remachado y pegado de discos
    - Pegado de closh
    - Limpieza
    - Broquelado

- Área administrativa:
  - Facturación
  - Envío de documentos
  - Caja
  - Pago de caja chica
  - Autorización de compras
  - Consultas varias
  - Seguridad e higiene
  - Compra de papelería

- RRHH:
  - Reclutamiento y selección
  - Contrataciones.
  - Archivo y manejo de documentos.

  - Pago de nomina
  - Gestiones INSS
  - Trámites bancarios.
  - Manejo, pedido y entrega de uniformes.
  - Manejo, pedido y entrega de equipos de protección personal.

- Gerencia financiera:
  - Estados financieros
  - Gestiones de banca en línea
  - Manejo de efectivo
  - Créditos
  - Cartera y cobro
  - Manejo y comunicación con contador externo.

- Gerencia general:
  - Atención al cliente
  - Recepción de pedidos
  - Calendarización de entregas
  - Control de calidad
  - Gestión de tiempos
  - Aprobación de trámites bancarios

- Jefe de Operaciones:
  - Asignación de trabajos
  - Supervisión de tareas
  - Evaluación de desempeño
  - Verificación de calidad
  - Recepción de pedidos
  - Calendarización de entregas
  - Control de calidad

Se clasifican las actividades según los tipos de procesos:

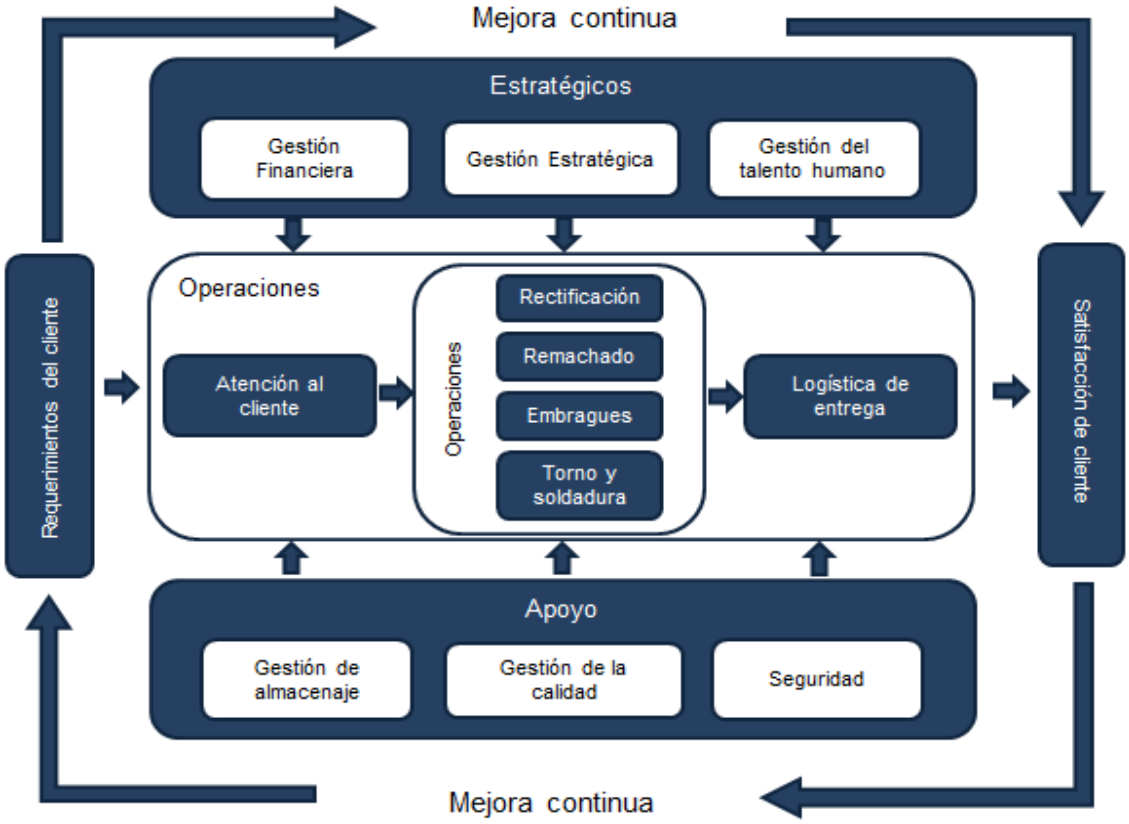
- **Procesos estratégicos:** Está destinado a los cargos de dirección y gerencia, orientados a dirigir las estrategias, políticas y normativas que condicionan los demás procesos y actividades de la organización.
- **Procesos operativos o claves:** Persiguen como fin principal satisfacer las necesidades de los clientes, implicando actividades de diseño, planificación y supervisión de estrategias comerciales.
- **Procesos complementarios o de soporte:** También llamados procesos de apoyo, ofrecen un punto de vista estratégico y corporativo, que condicionan el desempeño general y determinan el éxito y/o fracaso de las actividades y procedimientos de abastecimiento.

Tabla Nº 11: Clasificación de procesos

Procesos	Estratégicos	Operativos	Apoyo
Operaciones		x	
Gestión financiera	x		
Gestión del talento humano	x		
Gestión estratégica	x		
Gestión de la calidad			x
Atención al cliente		x	
Logística de entrega		x	
Gestión de almacenaje			x
Seguridad			x

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 4: Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 PROPUESTA DE MEJORA ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN.

Habiendo analizado la situación actual de la empresa Taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vasquez se procede a realizar una propuesta de mejora abarcando estructura organizacional, misión, visión y distribución de funciones de los trabajadores de la empresa.

3.2.2.1 VALORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

En esta parte se retomarà la mision y vision de la empresa y se procede a evaluarlas de acuerdo a los criterios propuestos por Arthur A, Thompson en su libro Administración estrategica.

Misión: Brindar servicios de reparación de fricciones y embragues, así como trabajos de torno y soldadura que cumplan estándares de desempeño y seguridad, logrando obtener una rentabilidad económica que permita el crecimiento de la empresa.

Visión: Ser una empresa eficiente y sólida, reconocida por su calidad, liderazgo en el mercado nacional y con participación creciente en el mercado internacional.

3.2.2.2 EVALUACIÓN DE LA MISIÒN

Se procede a hacer la evaluación con ayuda del siguiente check list:

Tabla N° 12: Check list de la Misión

Criterio	C	NC	Descripción
Identificar los productos o servicios de la compañía.	X		Menciona específicamente cada tipo de servicio que brindan en el taller.
Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.	X		Hace énfasis en el cumplimiento de estándares o necesidades de sus clientes.
Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.		X	No especifica a qué tipo de clientes o mercados pretenden llegar.
Precisar su enfoque para agradar a los clientes.	X		Hace de las necesidades de los clientes su fortaleza para agradarles a estos mismos.
Otorgar a la compañía su identidad propia.	X		Permite que los servicios que brindan y los estándares de calidad se conviertan en su sello distintivo en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la misión cumple con cuatro de los cinco criterios propuestos por Arthur, es por esto que se procedió a redactar la siguiente propuesta:

Misión: Brindar servicios profesionales de reparación de fricciones y embragues, así como trabajos de torno y soldadura que cumplan con estándares de calidad y seguridad, garantizando costos accesibles al bolsillo de nuestros clientes, logrando así obtener una rentabilidad económica que permita el crecimiento de la empresa.

3.2.2.3 EVALUACIÓN DE LA VISIÒN

Se procede a hacer la evaluación con ayuda del siguiente check list:

Tabla N° 13: Check list de la Visión

Criterio	C	NC	Descripción
Especifica el rumbo de la empresa	X		Presenta una imagen de liderazgo nacional y participación en el mercado internacional.
Describe el futuro con sentido y dirección		X	No especifica de qué forma planea alcanzar el futuro antes mencionado.
Ofrece una guía administrativa		X	No delimita la línea de negocio que planea seguir.
Conserva un margen de maniobra	X		Si ya que no limita su abanico de oportunidades para alcanzar sus objetivos.
Asegura su viabilidad	X		Si ya que su futuro propuesto está dentro de las posibilidades logísticas y financieras.

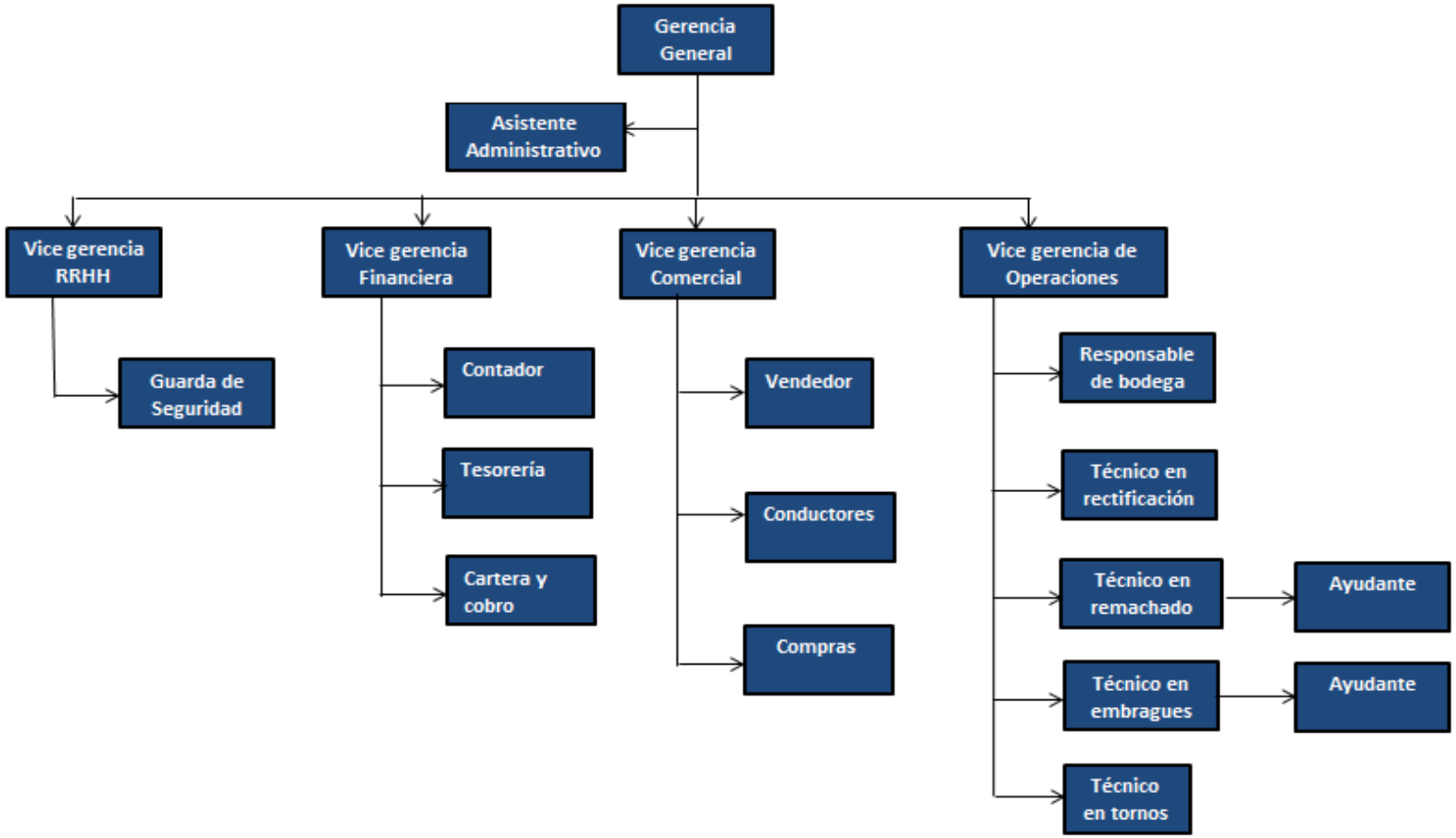
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior la visión cumple con tres de los cinco criterios de evaluación, es por esto que se procede a realizar la siguiente propuesta:

Visión: Ser una empresa lider en el mercado nacional y con creciente participación en el mercado internacional, expandiendo su abanico de servicios y siendo reconocida por la calidad y seguridad de sus servicios, convirtiendose en una empresa eficiente y solida.

3.2.2.4 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGÀNICA.

Gráfico Nº 5: Organigrama General Propuesto



Fuente: Elaboración propia

La propuesta de organigrama planteada es de tipo estructural, es decir muestra la estructura procesal o unidades de la empresa así como las relaciones entre estas.

Se realizó tras un proceso de observación de los lineamientos y funciones que se realizan en los distintos departamentos, también se realizaron entrevistas a los trabajadores incluyendo también al Gerente General.

Durante los procesos ya mencionados se pudo observar que si bien en la estructura general que ellos poseen no existe un área específica de venta, en la propuesta llamada vice gerencia comercial, era necesario contar con este departamento por separado y no como parte del área de operaciones para eliminar así los atrasos existentes por afectación de la disposición a la que los vendedores se pueden encontrar a la hora de relacionarse con la parte operativa y los requerimientos de los clientes.

De igual manera se plantea la necesidad de desvincular las gestiones financieras de la parte meramente administrativa del taller, actualmente se observa que las tareas de cartera y cobro, facturación y caja son tareas que realiza la vice gerente de recursos humanos, originalmente llamada gerente de recursos humanos.

En el departamento financiero se encontró la oportunidad de representar cada puesto de forma individual visual en el organigrama y no como un área general sin especificación de puestos.

En general se decidió proponer un solo gerente titular general y dejar a los otros representantes de cada departamento como vice gerentes dado que es una empresa familiar y los propietarios prefieren conservar títulos jerárquicos en su distribución orgánica.

En el organigrama propuesto se presenta al jefe de operaciones como vice gerente de operaciones de forma que el nivel jerárquico coincide para cada distribución dentro de la organización.

3.3 MANUAL DE FUNCIONES

Considerando los puestos de trabajo que componen el taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez se realizara el siguiente manual de funciones, donde los puestos que se abordan son: Gerente general, vice gerente de recursos humanos, vice gerente financiero, jefe de operaciones, encargado de cartera y cobro, asistente administrativo, técnicos, vendedor, responsable de bodega, contador.

El manual de funciones se presenta por medio de fichas de puesto contando con que cada ficha debe contener mínimo seis aspectos relevantes:

1. Identificación de puesto: Describe la información general como es el nombre del puesto, supervisor directo y código de puesto, en este caso la empresa ya contaba con una codificación estipulada para cada puesto de modo que las modificación o cambios que se sugirieron seguirán la codificación existente.
2. Descripción de puesto: Describe los aspectos principales del puesto como son: Misión de puesto que explica la razón de ser del puesto o su finalidad en la empresa, objetivo del puesto y las funciones que desempeñará.
3. Proveedores y clientes: Ésta parte señala las principales áreas de interacción internas y externas del puesto.
4. Descripción de conocimientos: Se refiere al nivel académico y la experiencia profesional que debe cumplir el candidato para ser considerado apto para el puesto.
5. Competencias: Esta parte se refiere específicamente a las habilidades personales que debe poseer el candidato postulante.
6. Requisitos generales: En esta última parte se plantea las generalidades requeridas como son el sexo, la edad y se detalla información sobre los riesgos personales a los que se expone el colaborador y el equipo de protección que la empresa proporciona para salvaguardar la seguridad de este.

Estas fichas de puesto fueron redactadas de forma general en base a las actividades que estos realizan.

Tabla Nº 14: Requisitos del puesto gerente general.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Gerente General	Código: 00
Supervisor directo	N/A	
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Gestionar el buen servicio de la empresa para asegurar la continuidad operacional, satisfacción de los clientes y crecimiento a nivel nacional e internacional mediante la buena administración de los recursos disponibles.		
Objetivo del puesto		
Diseñar y desarrollar estrategias, tendencias e incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional e internacional.		
Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta.		
Funciones esencial.		
Ejercer la representación legal de la empresa.		
Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.		
Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.		
Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa corto y largo plazo.		
Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.		
Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los servicios de la compañía.		
Relaciones públicas con prospectos para hacer de su conocimiento el valor agregado de los servicios de la compañía.		
Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.		
Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable, entre otros.		
Interacciones directas		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Vice gerencia RRHH	Administrar y dirigir eficientemente el capital humano	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Gerente General	Código: 00
Supervisor directo	N/A	

Vice gerencia Financiera	Coordinar el buen manejo de ingresos y egresos.
Vice gerente de Operaciones	Asegurar la eficacia y eficiencia en las operaciones

Clientes internos	
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**
Asistente Administrativo	Coordinar la correcta dirección y ejecución de operaciones
Colaboradores	Asegurar un ambiente de trabajo seguro y el respeto entre los colaboradores.

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Ingeniero Mecánico, Ingeniero Industrial
Conocimientos.	Conocimiento en el uso correcto de máquinas herramientas. Conocimiento mecánico Conocimiento en administración de empresas Conocimiento en ergonomía, seguridad e higiene ocupacional. Manejo de personal
Experiencia	Al menos tres años en puestos similares

Competencias.

- **Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.**
- **Habilidad en el manejo de personal y en el trabajo en equipo.**
- **Autonomía e independencia, ser una persona proactiva.**
- **Capacidad para resolver situaciones imprevistas, con un alto grado de capacidad de análisis con creatividad en actividades técnicas y personales.**
- **Compromiso con la organización.**
- **Transparencia.**
- **Aprendizaje continúo.**
- **Responsabilidad.**
- **Disponibilidad de tiempo.**
- **Trabajo bajo presión.**

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Gerente General	Código: 00
Supervisor directo	N/A	

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 30 años.	

Higiene y seguridad industrial	
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**
Caída del personal a distinto y mismo nivel. Caída de objetos por desplome. Caída de objetos en manipulación. Choque contra objetos inmóviles. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Incendios. Ruido. Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante y punta metaliza. Auditivos. Lentes. Guantes. Tapa boca.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 15: Requisitos del puesto vice gerente de recursos humanos.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vice gerente de recursos humanos	Código:
Supervisor directo	Gerente general	01
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Establecer estrategias que permitan atraer y retener el talento humano para su aprovechamiento en el cumplimiento de servicio que se brinda a la sociedad.		
Objetivo del puesto		
Planear, coordinar, dirigir y supervisar las operaciones relacionadas con el proceso de reclutamiento, selección y gestión del talento humano.		
Funciones esenciales.		
Reclutamiento de personal acorde a los requerimientos de los puestos.		
Entrevista a candidatos.		
Selección de personal.		
Contrataciones.		
Archivo y manejo de documentos.		
Pago de nomina		
Gestiones INSS		
Trámites bancarios.		
Manejo, pedido y entrega de uniformes.		
Manejo, pedido y entrega de equipos de protección personal.		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Gerencia General	Asegurar la buena gestión del talento humano.	
Asistente Administrativo	Coordinar la correcta dirección y administración de recursos humanos	
Vice gerencia Financiera	Gestionar el manejo de capital humano.	
Vice gerente de Operaciones	Gestión del talento humano y su capacitación	
Proveedores	Compra de uniformes y equipos de protección	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vice gerente de recursos humanos	Código:
Supervisor directo	Gerente general	01

Clientes internos	
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**
Colaboradores	Asegurar un ambiente de trabajo seguro y el respeto entre los colaboradores.

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Psicología, Administración de empresas, Ingeniería Industrial, carreras afines.
Conocimientos.	Conocimientos en Excel avanzado. Gestiones INSS
Experiencia	Al menos un año en puestos similares

Competencias.

- **Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.**
- **Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo**
- **Autonomía e independencia, ser una persona proactiva.**
- **Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados**
- **Compromiso con la organización.**
- **Transparencia.**
- **Aprendizaje continúo.**
- **Responsabilidad.**
- **Disponibilidad de tiempo.**
- **Habilidad en resolución de conflictos**
- **Trabajo bajo presión.**

Sexo	Edad	Otros
Indiferente	Mínimo 24 años.	Experiencia comprobable en administración de personal.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vice gerente de recursos humanos	Código:
Supervisor directo	Gerente general	01

Higiene y seguridad industrial	
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**
Caída del personal a distinto y mismo nivel. Caída de objetos por desplome. Caída de objetos en manipulación. Choque contra objetos inmóviles. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Incendios. Ruido. Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante y punta metaliza. Auditivos. Lentes. Tapa boca.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 16: Requisitos del puesto Gerente Financiero.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vice gerente Financiero	Código: 02
Supervisor directo	Gerente general	
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Maximizar el valor de la empresa, garantizando la satisfacción y bienestar de los trabajadores y de la comunidad en general.		
Objetivo del puesto		
Planear, coordinar, dirigir y supervisar las operaciones financieras, manejo de cartera, cartera y cobro.		
Funciones esenciales.		
Control de estados financieros		
Gestión de banca en línea		
Manejo de efectivo		
Créditos		
Manejo y comunicación con contador externo.		
Autorización de compras		
Autorización de compra de papelería		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Gerencia General	Coordinar la correcta dirección y ejecución de operaciones financieras	
Vice gerencia de Recursos Humanos	Coordinar la correcta dirección y administración de recursos humanos	
Bodega	Asegurar el buen manejo de inventario, control de entradas y salidas de suministros	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vice gerente Financiero	Código: 02
Supervisor directo	Gerente general	

Clientes internos	
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**
Bodega	Gestión de pedidos, aprobación de presupuesto, aseguramiento de buen manejo y control de inventarios
Colaboradores	Asegurar un ambiente de trabajo seguro y el respeto entre los colaboradores
Clientes	Gestión de pagos y cobros

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Banca y finanzas, carreras afines.
Conocimientos.	Conocimientos en Excel avanzado. Administración de recursos financieros y físicos Pago de obligación y registro de soportes contables Cartera y cobro
Experiencia	Al menos dos años en puestos similares

Competencias.

- **Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.**
- **Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo**
- **Autonomía e independencia, ser una persona proactiva.**
- **Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados**
- **Compromiso con la organización.**
- **Transparencia.**
- **Aprendizaje continúo.**
- **Responsabilidad.**
- **Disponibilidad de tiempo.**
- **Trabajo bajo presión.**
- **Eficaz manejo de recursos financieros**

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 25 años.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vice gerente Financiero	Código: 02
Supervisor directo	Gerente general	
Higiene y seguridad industrial		
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**	
Caída del personal al mismo nivel. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante. Tapa boca.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 17: Requisitos del puesto Vice gerente de Operaciones.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vice gerente de Operaciones	Código: 03
Supervisor directo	Gerente general	
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Planificar y coordinar las actividades y servicios, brindando tanto a clientes como directivos el aseguramiento de la calidad, seguridad e innovación en procesos y productos.		
Objetivo del puesto		
Planear, coordinar, dirigir y supervisar las actividades operativas.		
Funciones esenciales.		
Asignación y distribución de trabajos		
Recepción y coordinación de pedidos.		
Calendarización de pedidos		
supervisión de tareas		
verificación y aseguramiento de calidad		
Gestión de tiempos		
Evaluación de desempeño		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Bodega	Asegurar el buen manejo de inventario con un correcto manejo de entradas y salidas de bodega.	
Vice gerencia de Recursos Humanos	Gestión del talento humano y su capacitación	
Clientes internos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Clientes	Aseguramiento del buen entendimiento en el requerimiento del servicio.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vice gerente de Operaciones	Código: 03
Supervisor directo	Gerente general	
Técnicos	Coordinar la correcta dirección y ejecución de los procesos. Asegurar un ambiente de trabajo seguro y el respeto entre los colaboradores	

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica
Conocimientos.	Conocimiento en el uso correcto de máquinas herramientas. Conocimiento mecánico Conocimiento en administración de empresas Conocimiento en ergonomía, seguridad e higiene ocupacional. Administración de recursos financieros y físicos Manejo de personal
Experiencia	Al menos dos años en puestos similares

Competencias.

· Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.
· Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo
· Autonomía e independencia, ser una persona proactiva.
. Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados
· Compromiso con la organización.
· Transparencia.
· Aprendizaje continúo.
· Responsabilidad.
· Disponibilidad de tiempo.
· Trabajo bajo presión.
. Eficaz manejo de recursos
. Manejo de personal

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 25 años.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vice gerente de Operaciones	Código:
Supervisor directo	Gerente general	03

Higiene y seguridad industrial	
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**
Caída del personal a distinto y mismo nivel. Caída de objetos por desplome. Caída de objetos en manipulación. Choque contra objetos inmóviles. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Incendios. Ruido. Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante y punta metaliza. Auditivos. Lentes. Guantes. Tapa boca.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 18: Requisitos del puesto Encargado de cartera y cobro.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Encargado de cartera y cobro	Código:
Supervisor directo	Vice gerente financiero	04
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Controlar y manejar las cuentas de clientes.		
Objetivo del puesto		
Gestionar el cobro y manejo de créditos a favor de la empresa, controlando la cartera de clientes garantizando la adecuada y oportuna captación de recursos.		
Funciones esenciales.		
Cartera y cobro		
Comunicación con contador externo.		
Manejo de créditos y plazos de pago		
Gestiones de banca en línea		
Archivo y manejo de documentos		
Envío de documentos		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Gerencia General	Coordinar la correcta dirección y ejecución de operaciones financieras y manejo de recuperación de cartera.	
Vice gerencia Financiera	Coordinar el proceso de recuperación de cartera y gestiones financieras.	
Ventas	Coordinar la atención a clientes deudores y/o con saldos pendientes de pago.	
Clientes internos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Clientes	Gestiones relacionadas a recuperación de cartera.	
Conductores	Gestiones financieras y/o relacionadas a procesos de cartera y cobro a clientes.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Encargado de cartera y cobro	Código: 04
Supervisor directo	Vice gerente financiero	

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Banca y finanzas, carreras afines.
Conocimientos.	Conocimientos en Excel avanzado. Administración de recursos financieros y físicos Cartera y cobro
Experiencia	Al menos un año en puestos similares

Competencias.

- Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.
- Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo
- Autonomía e independencia, ser una persona proactiva.
- Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados
- Compromiso con la organización.
- Transparencia.
- Aprendizaje continúo.
- Responsabilidad.
- Disponibilidad de tiempo.
- Trabajo bajo presión.
- Eficaz manejo de recursos financieros
- Discreción
- Atención al cliente

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 23 años.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Encargado de cartera y cobro	Código: 04
Supervisor directo	Vice gerente financiero	
Higiene y seguridad industrial		
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**	
Caída del personal al mismo nivel. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante. Tapa boca.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 19: Requisitos del puesto Asistente administrativo.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Asistente Administrativo	Código: 05
Supervisor directo	Gerente general	
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Asistir a gerencia a través de la ejecución de actividades de índole administrativa y secretarial que permita un mejor control de los clientes internos y externos.		
Objetivo del puesto		
Planear, coordinar y dirigir las operaciones administrativas.		
Funciones esenciales.		
Envío y recepción de documentos		
Consultas varias		
Digitación		
Control y seguimiento de entregas de pedidos		
Archivo de documentos		
Apoyo en logística de actividades		
Ingreso de información a sistema y bases de datos		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Gerencia General	Coordinar la correcta dirección y ejecución de operaciones	
Clientes internos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Vice gerencia de Recursos Humanos	• Coordinar la correcta dirección y administración de recursos humanos • Gestión del recurso humano y capacitación • Asistencia en el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad	
Vice gerente de Operaciones	Gestión de operaciones, ordenes de trabajo y entregas.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Asistente Administrativo	Código: 05
Supervisor directo	Gerente general	
Vice gerencia Comercial	Gestión de reportes de compras y ventas del taller.	
Vice gerencia Financiera	Apoyo y gestión de reportes financieros, estados de cuentas y recuperación de cartera.	

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Administración de empresas, Ingeniería Industrial, carreras afines.
Conocimientos.	Conocimientos en Excel avanzado. Administración de recursos financieros y físicos Control y evaluación de compras y suministros Pago de obligación y registro de soportes contables
Experiencia	Al menos un año en puestos similares

Competencias.

- Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.
- Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo
- Autonomía e independencia, ser una persona proactiva.
- Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados
- Compromiso con la organización.
- Transparencia.
- Aprendizaje continúo.
- Responsabilidad.
- Disponibilidad de tiempo.
- Trabajo bajo presión.

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 23 años.	

Higiene y seguridad industrial	
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**
Caída del personal al mismo nivel. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante. Tapa boca.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 20: Requisitos del puesto Tecnico en embragues.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en Embragues	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	06
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Planificar y realizar tareas de mantenimiento y reparación de piezas mecánicas asegurando un trabajo de calidad.		
Objetivo del puesto		
Planear y ejecutar operaciones mecánicas con alto estándar de calidad.		
Funciones esenciales.		
Desarmar embragues		
Desarmar discos		
Lavarlos		
Remacharlos		
Calibrarlos		
Armarlos		
Armar cajuelas		
verificación y aseguramiento de calidad		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Encargado de bodega	Coordinación de pedidos de materia prima a utilizarse en cada orden de trabajo.	
Vice gerencia de Recursos Humanos	Gestión del talento humano y su capacitación	
Vice gerencia de Operaciones	Coordinar la correcta dirección y ejecución de los procesos. Asegurar un ambiente de trabajo seguro y el respeto entre los colaboradores	
Vendedor	Coordinación de pedidos y su ejecución en tiempo y forma	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en Embragues	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	06

Clientes internos	
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**
Ayudantes	Coordinación y planeación de actividades a ejecutar en cada orden de trabajo. Planeación por orden de prioridades
Conductores	Asegurar la entrega de trabajos en tiempo y forma. (Cuando aplique).

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Técnico especializado en embragues, Ingeniero Mecánico
Conocimientos.	Conocimiento en el uso correcto de máquinas herramientas. Conocimiento mecánico Conocimiento en embragues Conocimientos básicos en ergonomía, seguridad e higiene ocupacional.
Experiencia	Al menos dos años en puestos similares

Competencias.

· Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.
· Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo
. Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados
· Compromiso con la organización.
· Transparencia.
· Aprendizaje continúo.
· Responsabilidad.
· Disponibilidad de tiempo.
· Trabajo bajo presión.
. Eficaz manejo de recursos

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 23 años.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en Embragues	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	06
Higiene y seguridad industrial		
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**	
Caída del personal a distinto y mismo nivel. Caída de objetos por desplome. Caída de objetos en manipulación. Choque contra objetos inmóviles. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Incendios. Ruido. Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante y punta metaliza. Auditivos. Lentes. Guantes. Tapa boca.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 21: Requisitos del puesto Tecnico en rectificación.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en rectificación	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	07
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Planificar y realizar tareas de mantenimiento y reparación de piezas mecánicas asegurando un trabajo de calidad.		
Objetivo del puesto		
Planear y ejecutar operaciones mecánicas con alto estándar de calidad.		
Funciones esenciales.		
Rectificar empaques		
Rectificar discos		
Rectificar platos de presión		
Rectificación de embragues		
Rectificación de volantes		
verificación y aseguramiento de calidad		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Encargado de bodega	Coordinación de pedidos de materia prima a utilizarse en cada orden de trabajo.	
Vice gerencia de Recursos Humanos	Gestión del talento humano y su capacitación	
Vice gerencia de Operaciones	Coordinar la correcta dirección y ejecución de los procesos. Asegurar un ambiente de trabajo seguro y el respeto entre los colaboradores	
Vendedor	Coordinación de pedidos y su ejecución en tiempo y forma	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en rectificación	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	07

Clientes internos	
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**
Conductores	Asegurar la entrega de trabajos en tiempo y forma. (Cuando aplique).

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Técnico especializado en rectificado, Ingeniero mecánico
Conocimientos.	Conocimiento en el uso correcto de máquinas herramientas. Conocimiento mecánico Conocimientos básicos en ergonomía, seguridad e higiene ocupacional.
Experiencia	Al menos dos años en puestos similares

Competencias.

· Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.
· Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo
. Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados
· Compromiso con la organización.
· Transparencia.
· Aprendizaje continúo.
· Responsabilidad.
· Disponibilidad de tiempo.
· Trabajo bajo presión.
. Eficaz manejo de recursos

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 23 años.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en rectificación	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	07
Higiene y seguridad industrial		
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**	
Caída del personal a distinto y mismo nivel. Caída de objetos por desplome. Caída de objetos en manipulación. Choque contra objetos inmóviles. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Incendios. Ruido. Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante y punta metaliza. Auditivos. Lentes. Guantes. Tapa boca.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 22: Requisitos del puesto Tecnico en torno.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en torno	Código: 08
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Planificar y realizar tareas de mantenimiento y reparación de piezas mecánicas asegurando un trabajo de calidad.		
Objetivo del puesto		
Planear y ejecutar operaciones mecánicas con alto estándar de calidad.		
Funciones esenciales.		
Mecanizado de piezas		
Soldaduras		
Adaptaciones		
Reconstrucción de piezas a partir de muestras		
Toma de medidas		
verificación y aseguramiento de calidad		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Encargado de bodega	Coordinación de pedidos de materia prima a utilizarse en cada orden de trabajo.	
Vice gerencia de Recursos Humanos	Gestión del talento humano y su capacitación	
Vice gerencia de Operaciones	Coordinar la correcta dirección y ejecución de los procesos. Asegurar un ambiente de trabajo seguro y el respeto entre los colaboradores	
Vendedor	Coordinación de pedidos y su ejecución en tiempo y forma	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en torno	Código: 08
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	

Clientes internos	
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**
Conductores	Asegurar la entrega de trabajos en tiempo y forma. (Cuando aplique).

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Técnico especializado en tornos, Ingeniero Mecánico
Conocimientos.	Conocimiento en el uso correcto de máquinas herramientas. Conocimiento mecánico Conocimientos básicos en ergonomía, seguridad e higiene ocupacional.
Experiencia	Al menos dos años en puestos similares

Competencias.

· Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.
· Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo
. Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados
· Compromiso con la organización.
· Transparencia.
· Aprendizaje continúo.
· Responsabilidad.
· Disponibilidad de tiempo.
· Trabajo bajo presión.
. Eficaz manejo de recursos

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 23 años.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en torno	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	08
Higiene y seguridad industrial		
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**	
Caída del personal a distinto y mismo nivel. Caída de objetos por desplome. Caída de objetos en manipulación. Choque contra objetos inmóviles. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Incendios. Ruido. Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante y punta metaliza. Auditivos. Lentes. Guantes. Tapa boca.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 23: Requisitos del puesto Tecnico en remachado.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en remachado	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	09
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Planificar y realizar tareas de mantenimiento y reparación de piezas mecánicas asegurando un trabajo de calidad.		
Objetivo del puesto		
Planear y ejecutar operaciones mecánicas con alto estándar de calidad.		
Funciones esenciales.		
Remachado y pegado de fricciones		
Remachado y pegado de tacos		
Remachado y pegado de discos		
Pegado de closh		
Limpieza		
Broquelado		
verificación y aseguramiento de calidad		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Encargado de bodega	Coordinación de pedidos de materia prima a utilizarse en cada orden de trabajo.	
Vice gerencia de Recursos Humanos	Gestión del talento humano y su capacitación	
Vice gerencia de Operaciones	Coordinar la correcta dirección y ejecución de los procesos. Asegurar un ambiente de trabajo seguro y el respeto entre los colaboradores	
Vendedor	Coordinación de pedidos y su ejecución en tiempo y forma	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en remachado	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	09

Clientes internos	
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**
Ayudantes	Coordinación y planeación de actividades a ejecutar en cada orden de trabajo. Planeación por orden de prioridades
Conductores	Asegurar la entrega de trabajos en tiempo y forma. (Cuando aplique).

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Técnico especializado en remachado, Ingeniero Mecánico
Conocimientos.	Conocimiento en el uso correcto de máquinas herramientas. Conocimiento mecánico Conocimientos básicos en ergonomía, seguridad e higiene ocupacional.
Experiencia	Al menos dos años en puestos similares

Competencias.

· Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.
· Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo
. Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados
· Compromiso con la organización.
· Transparencia.
· Aprendizaje continúo.
· Responsabilidad.
· Disponibilidad de tiempo.
· Trabajo bajo presión.
. Eficaz manejo de recursos

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 23 años.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Técnico en remachado	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	09

Higiene y seguridad industrial	
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**
Caída del personal a distinto y mismo nivel. Caída de objetos por desplome. Caída de objetos en manipulación. Choque contra objetos inmóviles. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Incendios. Ruido. Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante y punta metaliza. Auditivos. Lentes. Guantes. Tapa boca.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 24: Requisitos del puesto de Venderor .

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vendedor	Código: 10
Supervisor directo	Vice gerente comercial	
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Planeación de los procesos de comercialización de los servicios que ofrece la organización mediante el eficiente servicio al cliente.		
Objetivo del puesto		
Brindar una atención personalizada a los clientes garantizando el buen entendimiento de las necesidades de estos para así brindar un servicio de calidad.		
Funciones esenciales.		
Atención a clientes		
Recepción de pedidos		
Calendarización de entregas		
Control de calidad		
Gestión de tiempos		
Cartera y cobro		
Gestión de créditos		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Vice gerencia de Recursos Humanos	Gestión del talento humano y su capacitación	
Vice gerencia de Operaciones	Coordinar la correcta dirección y ejecución de los procesos. Asegurar un ambiente de trabajo seguro y el respeto entre los colaboradores	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vendedor	Código: 10
Supervisor directo	Vice gerente comercial	

Clientes internos	
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**
Técnicos	Coordinación de pedidos y aseguramiento de su ejecución en tiempo y forma
Cartera y cobro	Coordinar la atención a clientes deudores y/o con saldos pendientes de pago.

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Ingeniería Industrial, Mercadeo, Ingeniería Mecánica, Carreras afines
Conocimientos.	Conocimientos en Excel avanzado. Cartera y cobro
Experiencia	Al menos dos años en puestos similares

Competencias.

- **Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.**
- **Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo**
- **Autonomía e independencia, ser una persona proactiva.**
- **Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados**
- **Compromiso con la organización.**
- **Transparencia.**
- **Aprendizaje continúo.**
- **Responsabilidad.**
- **Disponibilidad de tiempo.**
- **Trabajo bajo presión.**

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 25 años.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Vendedor	Código: 10
Supervisor directo	Vice gerente comercial	
Higiene y seguridad industrial		
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**	
Caída del personal al mismo nivel. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante. Tapa boca.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 25: Requisitos del puesto Encargado de bodega.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Encargado de bodega	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	11
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Resguardar y mantener actualizados los inventarios de bienes materiales.		
Objetivo del puesto		
Administrar, controlar y registrar los ingresos y egresos de materiales e insumos de bodega.		
Funciones esenciales.		
Elaborar informes de entradas y salidas		
Emisión y control de remisiones		
Archivo de documentos		
Recepción de materia prima		
Control de inventario		
Implementación de procesos y controles		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Vice gerencia de Operaciones	Control de inventario	
Vice gerencia de Recursos Humanos	Gestión del talento humano y su capacitación	
Vice gerencia Financiera	Control de inventario Gestión de compras	
Proveedores	Coordinación de compras de suministros de materia prima	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Encargado de bodega	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	11

Clientes internos	
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**
Técnicos	Coordinación de entradas y salidas de materia prima
Cartera y cobro	Coordinar la atención a clientes deudores y/o con saldos pendientes de pago.

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Carreras afines
Conocimientos.	Conocimientos en Excel avanzado. Control de manejo de inventario Cartera y cobro
Experiencia	Al menos un año en puestos similares

Competencias.

- Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.
- Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo
- Autonomía e independencia, ser una persona proactiva.
- Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados
- Compromiso con la organización.
- Transparencia.
- Aprendizaje continúo.
- Responsabilidad.
- Disponibilidad de tiempo.
- Trabajo bajo presión.

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 25 años.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Encargado de bodega	Código:
Supervisor directo	Vice gerencia de Operaciones	11

Higiene y seguridad industrial	
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**
Caída del personal a distinto y mismo nivel. Caída de objetos por desplome. Caída de objetos en manipulación. Choque contra objetos inmóviles. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Incendios. Ruido. Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante y punta metaliza. Auditivos. Lentes. Guantes. Tapa boca.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 26: Requisitos del puesto Contador.

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Contador	Código: 12
Supervisor directo	Vice gerente Financiero	
Descripción del contenido funcional		
Misión del puesto		
Suministrar información financiera confiable, útil y oportuna que facilite el control y toma de decisiones.		
Objetivo del puesto		
Contribuir para el correcto funcionamiento de las demás áreas de la empresa.		
Funciones esenciales.		
Diligenciar y actualizar los libros contables		
Contribuir para el correcto funcionamiento de las demás áreas de la empresa.		
preparación de declaraciones tributarias		
Organizar y procesar la documentación		
Proveedores internos / externos		
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**	
Gerencia General	Coordinar la correcta dirección y ejecución de operaciones financieras	
Vice gerente de Financiero	Coordinar la correcta dirección y administración de recursos humanos	
Bodega	Asegurar el buen manejo de inventario, control de entradas y salidas de suministros	
Cartera y cobro	Reporte de recuperación de cartera	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Contador	Código: 12
Supervisor directo	Vice gerente Financiero	

Clientes internos	
Departamento / Área / Puesto	**Objetivo de la interacción**
Bodega	Gestión de pedidos, aprobación de presupuesto, aseguramiento de buen manejo y control de inventarios
Colaboradores	Asegurar un ambiente de trabajo seguro y el respeto entre los colaboradores
Clientes	Gestión de pagos y cobros

Descripción de los conocimientos básicos.	
Educación Formal	Contabilidad, Auditoria, Banca y finanzas, carreras afines
Conocimientos.	Conocimientos en Excel avanzado. Administración de recursos financieros y físicos Pago de obligación y registro de soportes contables Cartera y cobro
Experiencia	Al menos dos años en puestos similares

Competencias.

- Buenas relaciones interpersonales, ingenio, juicio y criterio propio.
- Alta capacidad de comunicación y en el trabajo en equipo
- Autonomía e independencia, ser una persona proactiva.
- Alto nivel de organización personal y trabajo en función de resultados
- Compromiso con la organización.
- Transparencia.
- Aprendizaje continúo.
- Responsabilidad.
- Disponibilidad de tiempo.
- Trabajo bajo presión.
- Eficaz manejo de recursos financieros

Requisitos generales		
Sexo	**Edad**	**Otros**
Indiferente	Mínimo 25 años.	

Identificación del puesto		
Nombre del puesto	Contador	Código: 12
Supervisor directo	Vice gerente Financiero	
Higiene y seguridad industrial		
Riesgos a los que se expone	**Equipo de protección personal**	
Caída del personal al mismo nivel. Proyección de fragmentos o partículas Dermatitis alérgica Estrés por recepción y manejo de información.	Calzado antideslizante. Tapa boca.	

Fuente: Elaboración propia

3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

3.4.1 Uso del Manual de Operaciones.

Según la nueva ISO 9001 2015 no se requiere que las empresas cuenten con un manual de calidad y manual de procedimientos sin embargo si exige la existencia de la información documentada que sea evidente del cumplimiento de los requisitos de la norma, la empresa puede decidir si hacer o no un manual, en este caso se decidió optar por creación del manual de procesos para facilitar las gestiones y operaciones dentro de la empresa y establecer un mejor orden y control sobre ellas.

Para la realización de este manual de operaciones se utilizó la entrevista como principal fuente de recolección de datos dado que en la empresa no contaban con registros de los procesos que llevan a cabo y que fueron previamente mencionados en el mapa de procesos.

¨Un manual de procedimientos es una guía con el propósito de establecer la secuencia de pasos para que una empresa, organización o área consiga realizar sus funciones.¨

3.4.2 Descripción de los procesos.

El factor más importante para llevar un sistema basado en procesos es la ficha de procesos, la cual permite recopilar las partes más importantes de cada proceso, sirve también como soporte de información para control y seguimiento de los mismos por medio de indicadores que miden el nivel de cumplimiento de la misión del proceso.

En dicho sistema también es necesario describir las actividades de cada proceso, esto se hace generalmente con la ayuda de diagramas de proceso, los cuales son representaciones graficas que permiten apreciar dos puntos claves: la actividad que se realiza y el personal encargado de realizarla.

Para conocer de una forma más detalla el proceso se realizaran también fichas de los procedimientos, las cuales nos permitirán al igual que los diagramas conocer las actividades y los encargados de realizarlas, se realizaran llevando una secuencia lógica de los diferentes procesos que se realizan siendo estos tomados de forma general a los métodos de trabajo que se realizan por los diferentes tipos de procesos, permitiéndonos así tener un mayor dominio de las actividades diarias de los colaboradores.

Tabla N° 27: Descripción de la ficha de procesos

	FICHA DE PROCESO DE	**PAGINA 1 DE 1**	
		FECHA:	
		REVISIONES:	
		CODIFICACIÓN:	
	RESPONSABLE:		
NOMBRE DEL PROCESO:			
Objetivo del proceso:			
Alcance del proceso:			
Participantes:			
INTERACCION CON OTROS PROCESOS Y/O CLIENTES			
Entradas:			
Salidas:			
Proveedores:			
Clientes:			
Recursos:			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO SE DESCRIBE CADA PASO A SEGUIR EN EL PROCESO.			
MODIFICACIONES			
REALIZADO POR:	**FECHA:**	**REVISION:**	**APROBADO POR:**
Gloria Munguía	2021	0	Maricela Vásquez

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un listado de los procesos a describir en el manual, los procesos serán descritos de forma general sin especificaciones por la naturaleza de las operaciones.

3.4.3 LISTADO DE LOS PROCESOS A DESCRIBIR

Tabla N° 28: Lista de procesos

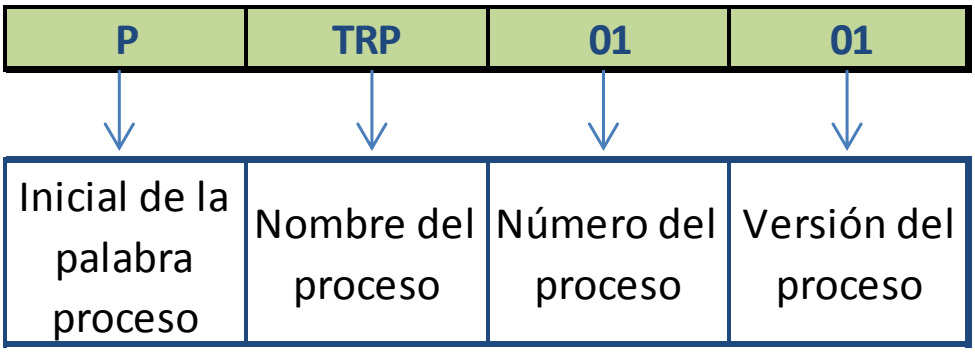
No	Procesos	Codificación
1	Proceso de toma de órdenes y recepción de piezas	PTRP-01-01
2	Proceso de embragues	PEMB-02-01
3	Proceso de rectificado	PREC-03-01
4	Proceso de Torno	PTON-04-01
5	Proceso de remachado	PREM-05-01
6	Proceso de entrega de piezas	PEDP-06-01
7	Proceso de venta de piezas terminadas	PVPT-07-01

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 CODIFICACION DE PROCESOS

Para codificar los procesos nos basamos en la nortmativa ISO 9001, el codigo consiste de cuatro partes, usando como punto de partida el contenido de la ficha y el orden de los incisos seguido del número de actividad y la versión del documento, como se muestra a continuación.

Gráfico Nº 6: Codificación de los procesos



Fuente: Elaboración propia

3.4.5 SIMBOLOGIA DE LOS PROCESOS PARA LOS DIAGRAMAS

Tabla Nº 29: Simbologia de los diagramas

Simbologia	Representación
Inico	Inicio de la actividad
Fin	Finalización de la actividad
Operación	Proceso u operaciónque se realiza
→	Indica la siguiente instrucción o secuencia en el orden de la ejecución
Alternativa	Representa una alternativa u opción

Fuente: Elaboración propia

3.5 PROPUESTA DE MANUAL DE OPERACIONES

INDICE DEL MANUAL DE PROCESOS

Introducción…….….……99
Objetivo……..……..…...……100
Proceso de toma de ordenes y recepción de piezas…….……..101
Proceso de reparacion de embragues……..……..……103
Proceso de rectificado de fricciones……....105
Proceso de Torno…….…...107
Proceso de remachado de discos……....……...109
Proceso de entrega de piezas……..…….111
Proceso de venta de piezas terminadas……..…….113

3.5.1 Introducción

Una forma eficiente de llevar control sobre los procesos que se realizan en las empresas es mediante un manual de procesos, una empresa capaz de controlar y dar seguimiento de sus servicios es una empresa capaz de crecer y competir ventajosamente en el mercado.

Esta propuesta de manual se enfocarà en seis procesos claves orientadas al área operativa del taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez, como son: Proceso de recepción de órdenes, procesos de embragues, rectificaciones, tornos, remaches y finalmente procesos de entrega de trabajos realizados a clientes.

Dada la importancia de dichos procesos es necesario crear un sistema que alinee y esquematice la información, desde los responsables de llevarlas a cabo, los pasos para ejecutarlos, alcances y objetivos y control de los insumos que se utilizan.

3.5.2 Objetivo

Crear un sistema lineal de pasos a seguir para la efectiva ejecución de los procedimientos aquí contenidos del taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez.

3.5.3 Proceso de toma de órdenes y recepción de piezas

Este proceso asegura la recepcion de solicitudes de los clientes atendiendo las necesidades que estos tienen y el correcto cumplimiento de estas, de forma que se garantice su satisfacción, este proceso inicia desde el contacto cero que es cuando el cliente se pone en contacto con el taller, plantea su necesidad y requerimiento, se estudia el caso y se realiza una cotización y se procede a realizar la recepción de pedido u orden. A continuación se muestra la ficha de proceso y diagrama.

Tabla N° 30: Ficha de proceso de toma de ordenes.

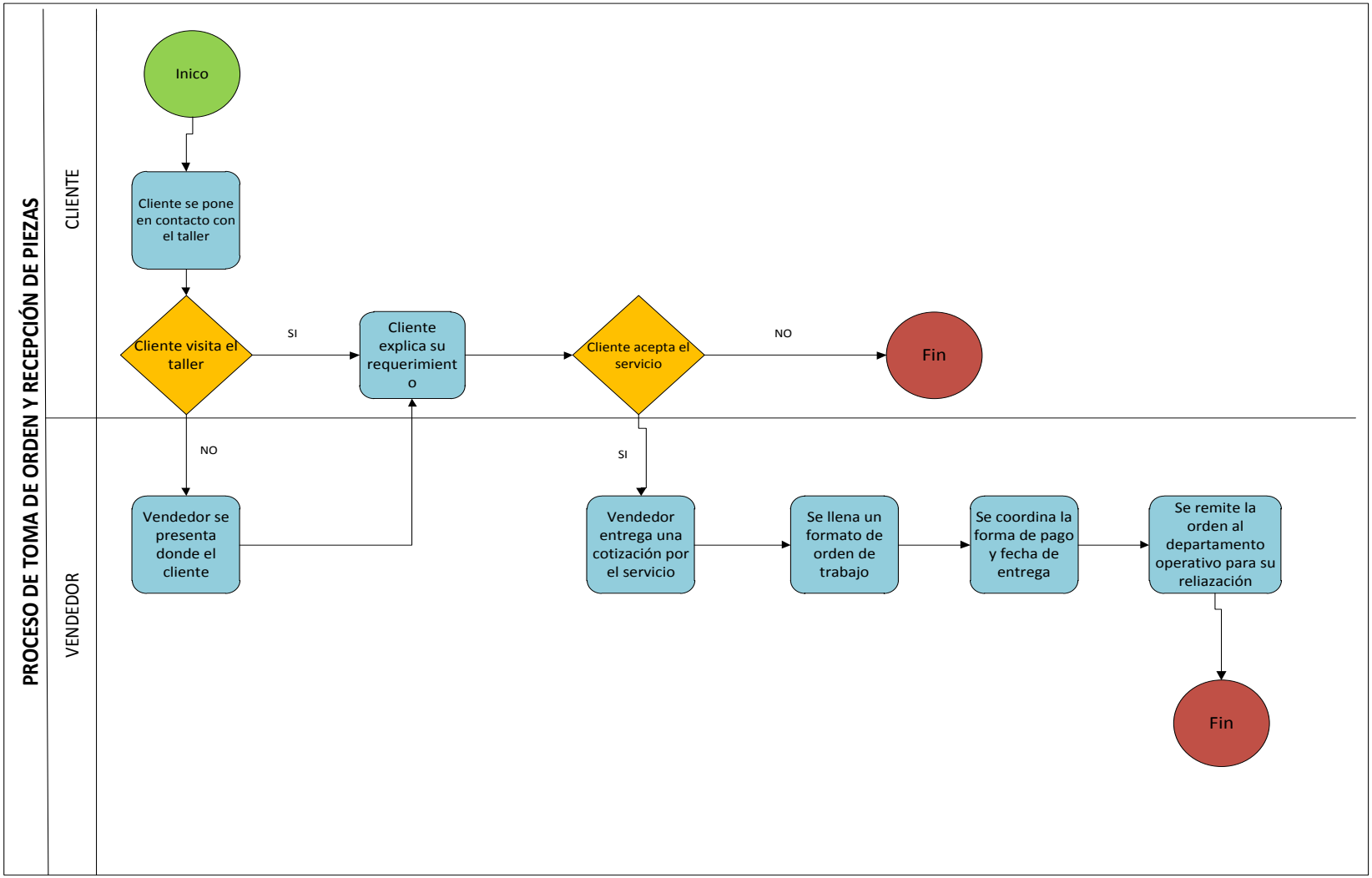
TALLER FULVERTO VÁSQUEZ EMBRAGUES | FRENOS | TORNO	**FICHA DE PROCESO DE TOMA DE ORDENES Y RECEPCION DE PIEZAS**	**PAGINA 1 DE 1** **FECHA:** 12- Mar- 2021 **REVISIONES:** 0 **CODIFICACIÓN:** PTRP-01-01
	RESPONSABLE: Henry López (Vendedor)	

NOMBRE DEL PROCESO:	Toma de ordenes y recepción de piezas
Objetivo del proceso:	Conocer la necesidad del cliente para poder brindar un servicio satisfactorio y de calidad
Alcance del proceso:	Este proceso inicia con el contacto cero del cliente y finaliza una vez que se procede a realizar el trabajo solicitado
Participantes:	Vendedor, Cliente, Jefe de operaciones
INTERACCION CON OTROS PROCESOS Y/O CLIENTES	
Entradas:	Recepción de solicitudes Recepción de piezas
Salidas:	Remision de pieza y orden de trabajo al área de operaciones
Proveedores:	Cliente
Clientes:	Cliente, Area de operaciones
Recursos:	Pieza a reparar, Documentos de gestión de ordenes, vendedor
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Este proceso inicia con la puesta en contacto con el cliente, esto puede ser de dos maneras: 1- El cliente llega al taller o El cliente llama por telefono y pide que el vendedor visite sus instalaciones. 2- El cliente explica al vendedor los requerimeintos y necesidades. 3- El vendedor le da una cotización verbal al cliente por su solicitud. 4- Se da un acuerdo por la oferta y se procede a llenar el formato de orden de trabajo. 5- Se asigna una fecha de entrega y se coordina la forma de pago y entrega.	

MODIFICACIONES			
REALIZADO POR:	**FECHA:**	**REVISION:**	**APROBADO POR:**
Gloria Munguía	11/03/2021	0	Maricela Vasquez

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 7: Toma de orden y recepción de pieza.



Fuente: Elaboración propia

3.5.4 Proceso de reparación de embragues

Este proceso es parte de la cadena de procesos operativos que se realizan en el taller, de forma general sabemos que al ser un taller orientado a brindar este servicio y al declararse expertos en el campo este es uno de los procedimientos de mayor importancia, a continuación se muestra la ficha del proceso y diagrama con especificaciones como: el responsable de la tarea, entradas, salidas, objetivo del proceso, etc.

Tabla N° 31: Ficha de proceso de Reparación de Embragues.

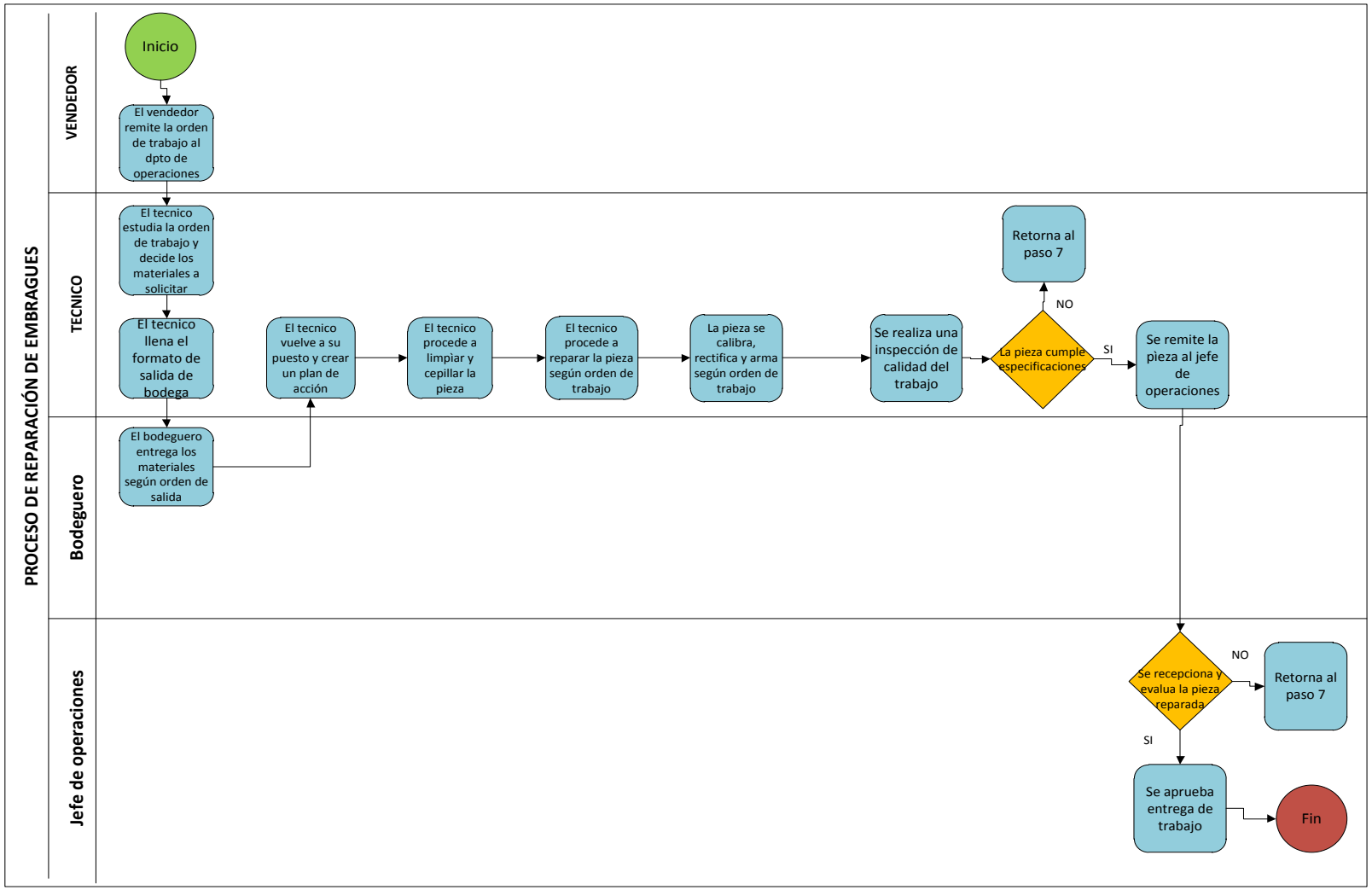
TALLER FULVERTO VÁSQUEZ EMBRAGUES I FRENOS I TORNO	**FICHA DE PROCESO DE REPARACION DE EMBRAGUES**	**PAGINA 1 DE 1** **FECHA:** 12- Mar- 2021 **REVISIONES:** 0 **CODIFICACIÓN:** PEMB-02-01
	RESPONSABLE: Tecnico en embragues (Michael Bravo)	

NOMBRE DEL PROCESO:	Proceso de Embragues
Objetivo del proceso:	Brindar servicios de reparacion, calibracion y armado de las partes que conforman el embrague.
Alcance del proceso:	Este proceso inicia una vez que el vendedor lleva la orden al tecnico, continua con la remision de piezas requeridas de bodega y finaliza en la entrega de la pieza terminada al jefe de operaciones para su verificación de cumplimiento.
Participantes:	Vendedor, Tecnico, Jefe de Operaciones, Bodeguero
INTERACCION CON OTROS PROCESOS Y/O CLIENTES	
Entradas:	Recepción de orden de trabajo Recepción de piezza de parte del tecnico al vendedor.
Salidas:	Embrague reparado, calibrado y armado
Proveedores:	Vendedor, Bodeguero
Clientes:	Jefe de operaciones, vendedor
Recursos:	Orden de trabajo, pieza a reparar, disco de fricción, tecnico, herramientas de calibración, maquina de rectificación.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Este proceso inicia cuando 1-El vendedor se reune con el tecnico y le entrega la pieza, orden de trabajo. 2- El tecnico revisa la pieza y establece las piezas que necesita de bodega para realizar el trabajo. 3- El tecnico llena la hoja de salida de materiales de bodega. 4- Realiza una limpieza de pieza antes de la reparación, calibracion, rectificación, armado del embrague según sea el caso. 5- El tecnico entrega la pieza ya reparada al jefe de operaciones para una inspección de calidad previo a la entrega al cliente.	

MODIFICACIONES			
REALIZADO POR:	**FECHA:**	**REVISION:**	**APROBADO POR:**
Gloria Munguía	11/03/2021	0	Maricela Vasquez

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 8: REPARACION DE EMBRAGUES



Fuente: Elaboración propia

3.5.5 Proceso de rectificación de fricciones.

En este proceso se centra una de las operaciones claves dentro de los servicios que brinda el taller dado que aun otros procesos requieren muchas veces pasar por esta parte para la culminación de sus tareas, es por eso que es importante contar con una estructura que muestre las generalidades del proceso. A continuación se muestran la ficha y diagrama del proceso.

Tabla N° 32: Ficha de proceso de Rectificación de fricciones

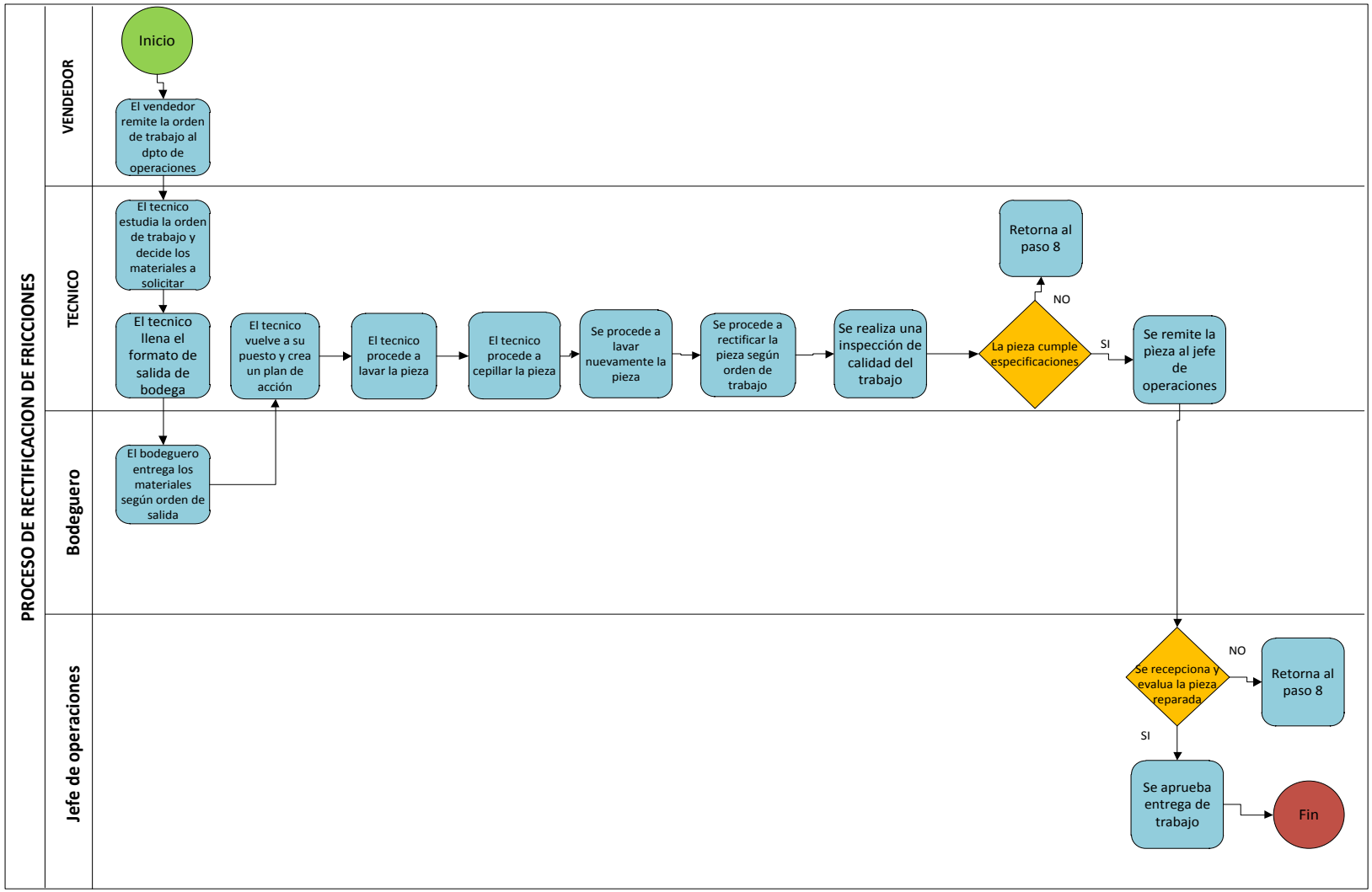
TALLER FULVERTO VÁSQUEZ EMBRAGUES | FRENOS | TORNO	**FICHA DE PROCESO DE RECTIFICACIÓN DE FRICCIONES**	**PAGINA 1 DE 1**
		FECHA: 12- Mar- 2021
		REVISIONES: 0
		CODIFICACIÓN: PREC-03-01
	RESPONSABLE: Tecnico en rectificaión (Ismael Moya)	

NOMBRE DEL PROCESO:	Proceso de rectificación
Objetivo del proceso:	Brindar servicios de rectificación de piezas.
Alcance del proceso:	Este proceso inicia una vez que el vendedor lleva la orden al tecnico y finaliza en la entrega de la pieza terminada al jefe de operaciones para su verificación de cumplimiento.
Participantes:	Vendedor, Tecnico, Jefe de Operaciones
INTERACCION CON OTROS PROCESOS Y/O CLIENTES	
Entradas:	Recepción de orden de trabajo Recepción de piezza de parte del tecnico al vendedor.
Salidas:	Pieza rectificada
Proveedores:	Vendedor
Clientes:	Jefe de operaciones, Vendedor
Recursos:	Orden de trabajo, pieza a reparar, maquina de rectificación, tecnico, jefe de operaciones
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Este proceso inicia cuando 1-El vendedor se reune con el tecnico y le entrega la pieza, orden de trabajo. 2- El tecnico revisa la pieza y establece el plan de acción. 3- Realiza una limpieza de pieza antes de la rectificación. 5- Se lava nuevamente la pieza. 6- El tecnico entrega la pieza ya reparada al jefe de operaciones para una inspección de calidad previo a la entrega al cliente.	

MODIFICACIONES			
REALIZADO POR:	**FECHA:**	**REVISION:**	**APROBADO POR:**
Gloria Munguía	11/03/2021	0	Maricela Vasquez

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 9: RECTIFICACIÒN DE FRICCIONES



Fuente: Elaboración propia

3.5.6 Proceso de Torno

En este proceso abordaremos los pasos de forma más superficial dado que depende grandemente del pedido del cliente, muchos de los trabajos que se realizan son adaptaciones de piezas y fabricación de estas a partir de muestras dando esto una nueva restricción en el tipo de material que se debe mecanizar, en la ficha y diagrama se plasmara de forma general cada parte según su orden cronológico y secuencial.

Tabla N° 33: Ficha de proceso de Torno.

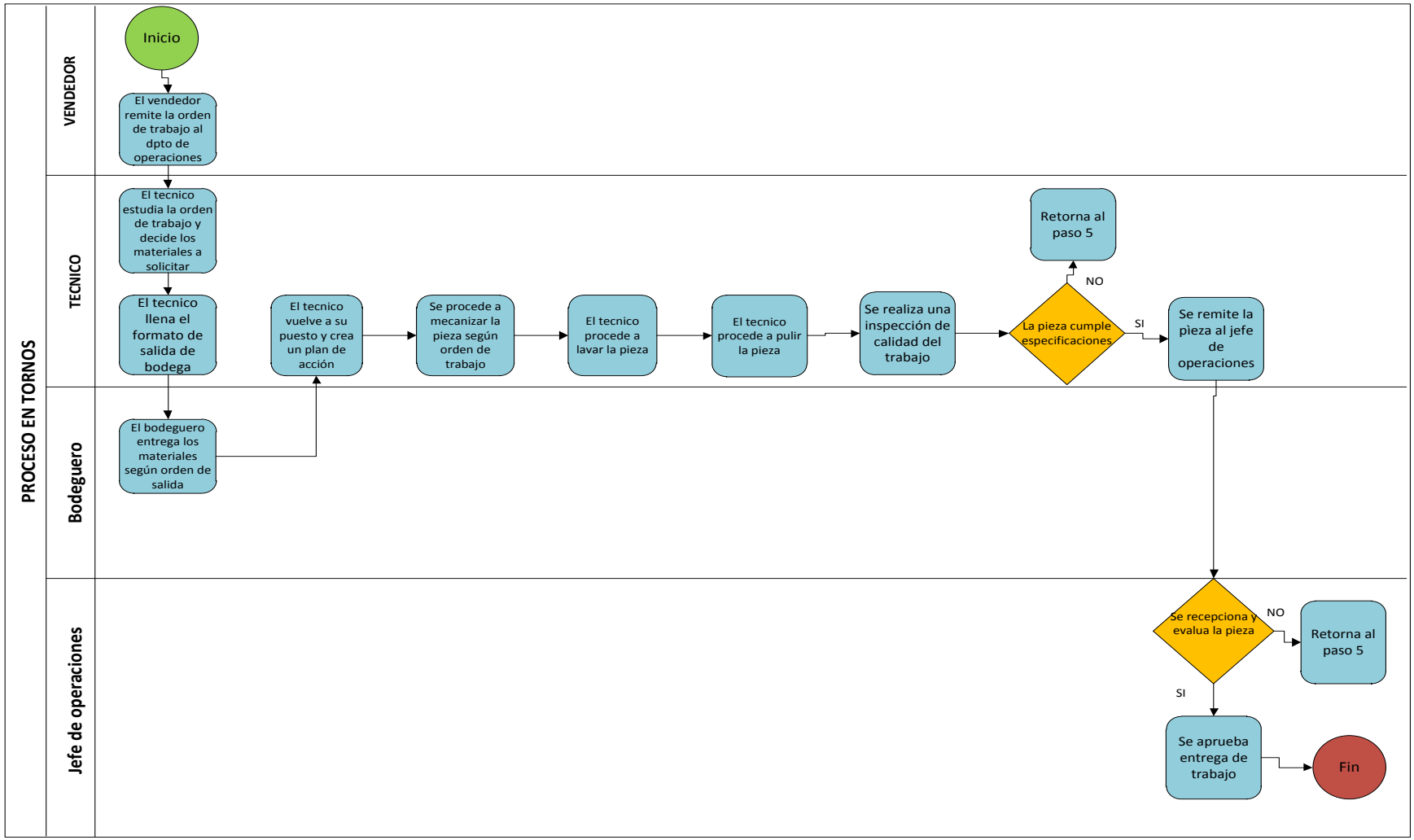
TALLER FULVERTO VÁSQUEZ EMBRAGUES | FRENOS | TORNO	**FICHA DE PROCESO DE TORNO**	**PAGINA 1 DE 1** **FECHA:** 12- Mar- 2021 **REVISIONES:** 0 **CODIFICACIÓN:** PTON-04-01
	RESPONSABLE: Tecnico en tornos (Tomas Hernandez)	

NOMBRE DEL PROCESO:	Proceso de tornos
Objetivo del proceso:	Brindar servicios de reparación y fabricación de piezas en torno a partir de muestras.
Alcance del proceso:	Este proceso inicia una vez que el vendedor lleva la orden al tecnico, continua con la remision de piezas requeridas de bodega y finaliza en la entrega de la pieza terminada al jefe de operaciones para su verificación de cumplimiento.
Participantes:	Vendedor, Tecnico, Jefe de Operaciones, Bodeguero
INTERACCION CON OTROS PROCESOS Y/O CLIENTES	
Entradas:	Recepción de orden de trabajo Recepción de piezza de parte del tecnico al vendedor (si aplica).
Salidas:	Pieza reparada, adaptada, reconstruida, fabricada.
Proveedores:	Vendedor, Bodeguero
Clientes:	Jefe de operaciones, vendedor
Recursos:	Orden de trabajo, pieza a reparar o muestra para su fabricación, material metalico a utilizar, torno, tecnico.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Este proceso inicia cuando 1-El vendedor se reune con el tecnico y le entrega la pieza, orden de trabajo. 2- El tecnico planifica su plan de acción 3- El tecnico llena la hoja de salida de materiales de bodega. 4- El tecnico realiza el trabajo de mecanizado de la pieza. 5- El tecnico entrega la pieza al jefe de operaciones para una inspección de calidad previo a la entrega al cliente.	

MODIFICACIONES			
REALIZADO POR:	**FECHA:**	**REVISION:**	**APROBADO POR:**
Gloria Munguía	11/03/2021	0	Maricela Vasquez

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 10: PROCESOS EN TORNO



Fuente: Elaboración propia

3.5.7 Proceso de remachado de discos

Este proceso consiste en la unión de dos piezas de forma permanente, es de vital importancia dado que estas piezas se usan como herramientas de montaje de sistemas automotrices, al igual que los procesos anteriores se inicia con un proceso de limpieza y cepillado de la pieza, se examina para poder decidir que materiales serán necesarios de bodega y se procede a pegar el material nuevo a la fricción, posteriormente se pinta y se hace una inspección de calidad. A continuación se muestran la ficha de proceso y su respectivo diagrama.

Tabla N° 34: Ficha de proceso de Remachado de discos

TALLER FULVERTO VÁSQUEZ EMBRAGUES | FRENOS | TORNO	**FICHA DE PROCESO DE REMACHADO DE DISCOS**	**PAGINA 1 DE 1** **FECHA:** 12- Mar- 2021 **REVISIONES:** 0 **CODIFICACIÓN:** PREM-05-01
	RESPONSABLE: Tecnico en Remachado (Luis Carlos Mendoza)	

NOMBRE DEL PROCESO:	Proceso de remachado
Objetivo del proceso:	Brindar servicios de remachado de discos de fricción, tacos y pegado de closh.
Alcance del proceso:	Este proceso inicia una vez que el vendedor lleva la orden al tecnico, continua con la remision de piezas requeridas de bodega y finaliza en la entrega de la pieza terminada al jefe de operaciones para su verificación de cumplimiento.
Participantes:	Vendedor, Tecnico, Jefe de Operaciones, Bodeguero
INTERACCION CON OTROS PROCESOS Y/O CLIENTES	
Entradas:	Recepción de orden de trabajo Recepción de piezza de parte del tecnico al vendedor.
Salidas:	Pieza remachada y/o pegada
Proveedores:	Vendedor, Bodeguero
Clientes:	Jefe de operaciones, vendedor
Recursos:	Orden de trabajo, pieza a reparar (disco de fricción, tacos, closh), tecnico, pega, pintura

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

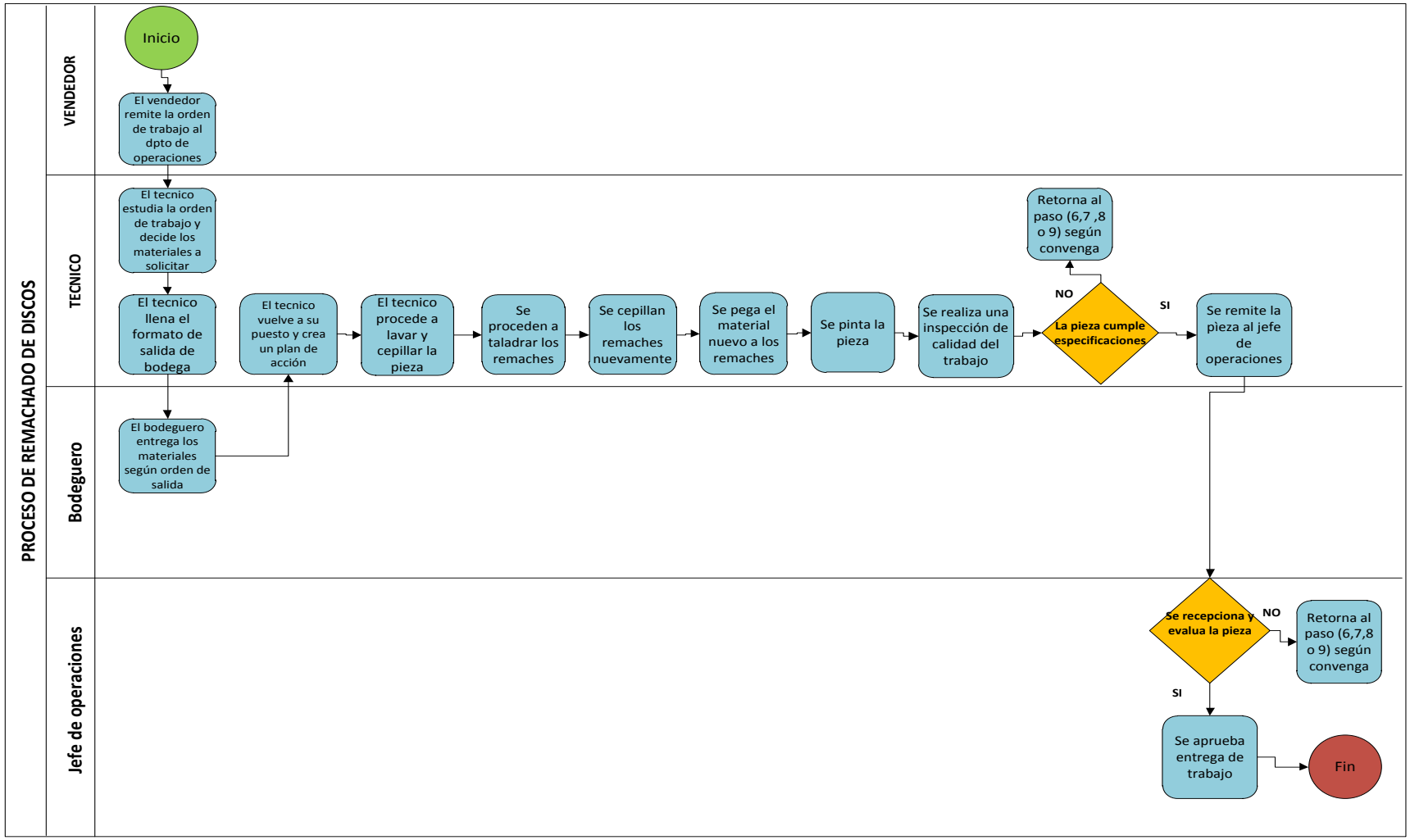
Este proceso inicia cuando 1-El vendedor se reune con el tecnico y le entrega la pieza, orden de trabajo. 2- El tecnico revisa la pieza y establece las piezas que necesita de bodega para realizar el trabajo. 3- El tecnico llena la hoja de salida de materiales de bodega. 4- Realiza una limpieza de pieza antes de la reparación. 5-Se taladran los remaches de las fricciones y se cepillan. 6-Se le pega el material nuevo y se pinta la pieza. 7- El tecnico entrega la pieza ya reparada al jefe de operaciones para una inspección de calidad previo a la entrega al cliente.

MODIFICACIONES

REALIZADO POR:	FECHA:	REVISION:	APROBADO POR:
Gloria Munguía	11/03/2021	0	Maricela Vasquez

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 11: REMACHADO DE DISCOS



Fuente: Elaboración propia

3.5.8 Proceso de entrega de piezas.

Este proceso concluye con la cadena de actividades del área operativa, en esta parte el taller hace entrega del trabajo solicitado al cliente. A continuación se muestran la ficha y diagrama del proceso.

Tabla Nº 35: Ficha de proceso de entrega de piezas.

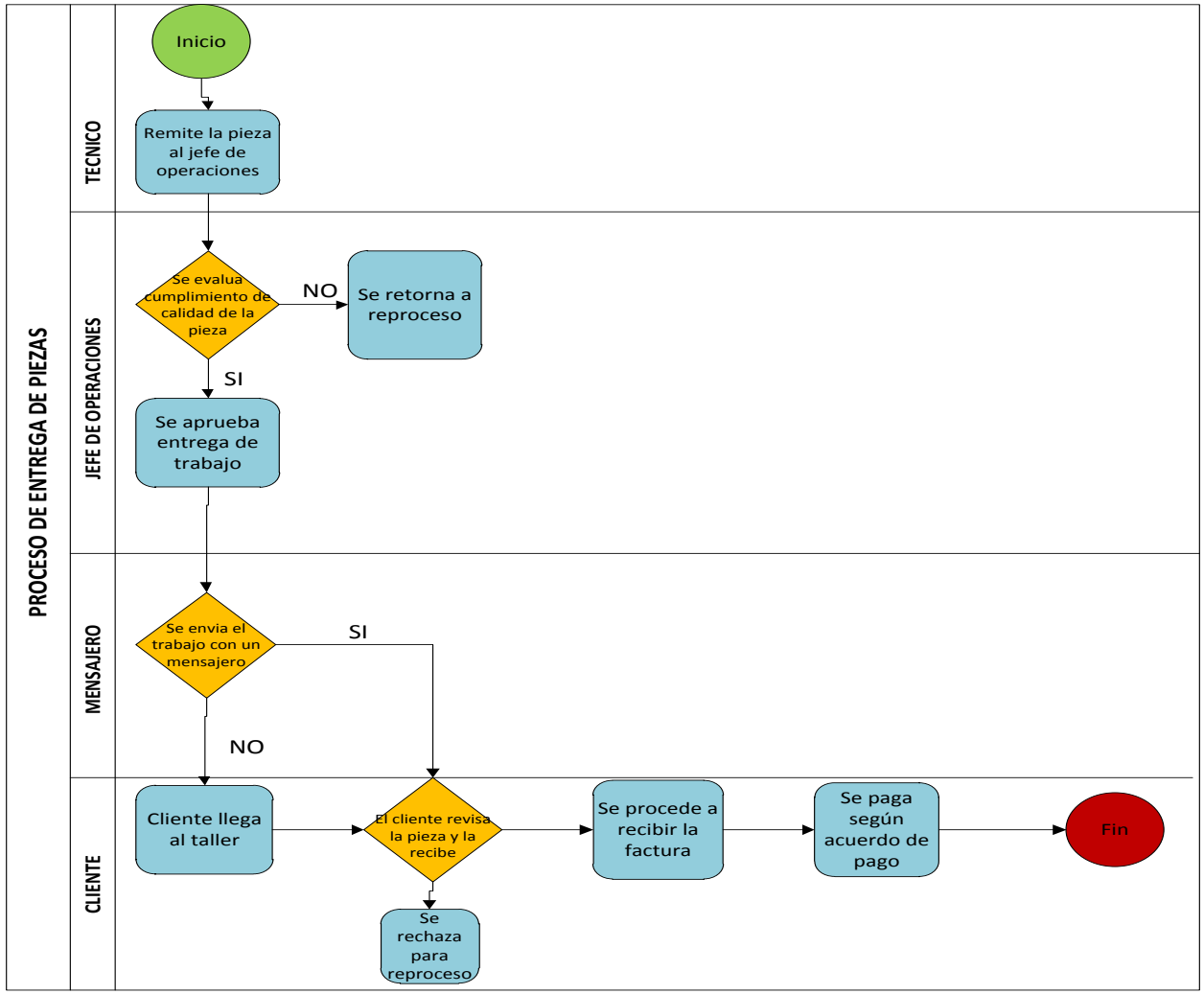
TALLER FULVERTO VÁSQUEZ EMBRAGUES | FRENOS | TORNO	**FICHA DE PROCESO DE ENTREGA DE PIEZAS**	**PAGINA 1 DE 1**
		FECHA: 12- Mar- 2021
		REVISIONES: 0
	RESPONSABLE: Vendedor, Jefe de operaciones, Conductore	**CODIFICACIÓN:** PEDP-06-01

NOMBRE DEL PROCESO:	Proceso de entrega de piezas
Objetivo del proceso:	Garantizar que el cliente reciba las piezas mecanicas de acuerdo a lo que solicitó, cumpliendo con las especificaciones de calidad y seguridad.
Alcance del proceso:	Este proceso inicia cuando el tecnico le entrega el trabajo finalizado al jefe de operaciones para que este lo verifique y finaliza cuando la pieza llega al cliente.
Participantes:	Vendedor, Cliente, Jefe de operaciones
INTERACCION CON OTROS PROCESOS Y/O CLIENTES	
Entradas:	Recepción de pieza terminada
Salidas:	Entrega de pieza terminada al cliente
Proveedores:	Area de operaciones
Clientes:	Cliente
Recursos:	Orden de trabajo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Este proceso inicia cuando el tecnico entrega la pieza terminada al jefe de operaciones para que este de su visto bueno por cumplimiento de calidad, luego el jefe de operaciones entrega la pieza al la persona encargada de entregarla a menos que el cliente llegue al taller y el jefe de operaciones se la entrega personalmente, el cliente deberá revisar la pieza y si esta cumpliera con sus especificaciones la recibe.	

MODIFICACIONES			
REALIZADO POR:	**FECHA:**	**REVISION:**	**APROBADO POR:**
Gloria Munguía	11/03/2021	0	Maricela Vasquez

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 12: PROCESO DE ENTREGA DE PIEZAS



Fuente: Elaboración propia

3.5.9 Proceso de venta de piezas terminadas.

Este proceso corresponde al servicio de venta de piezas automotrices nuevas, consiste en la interacción total con el cliente y el entendimiento de sus necesidades para poder brindar o sugerir la pieza y marca que mejor se adecue a las necesidades de este, este proceso es de vital importancia al ser uno de los principales servicios que el taller brinda a sus clientes.

Tabla N° 36: Ficha de proceso de venta de piezas terminadas.

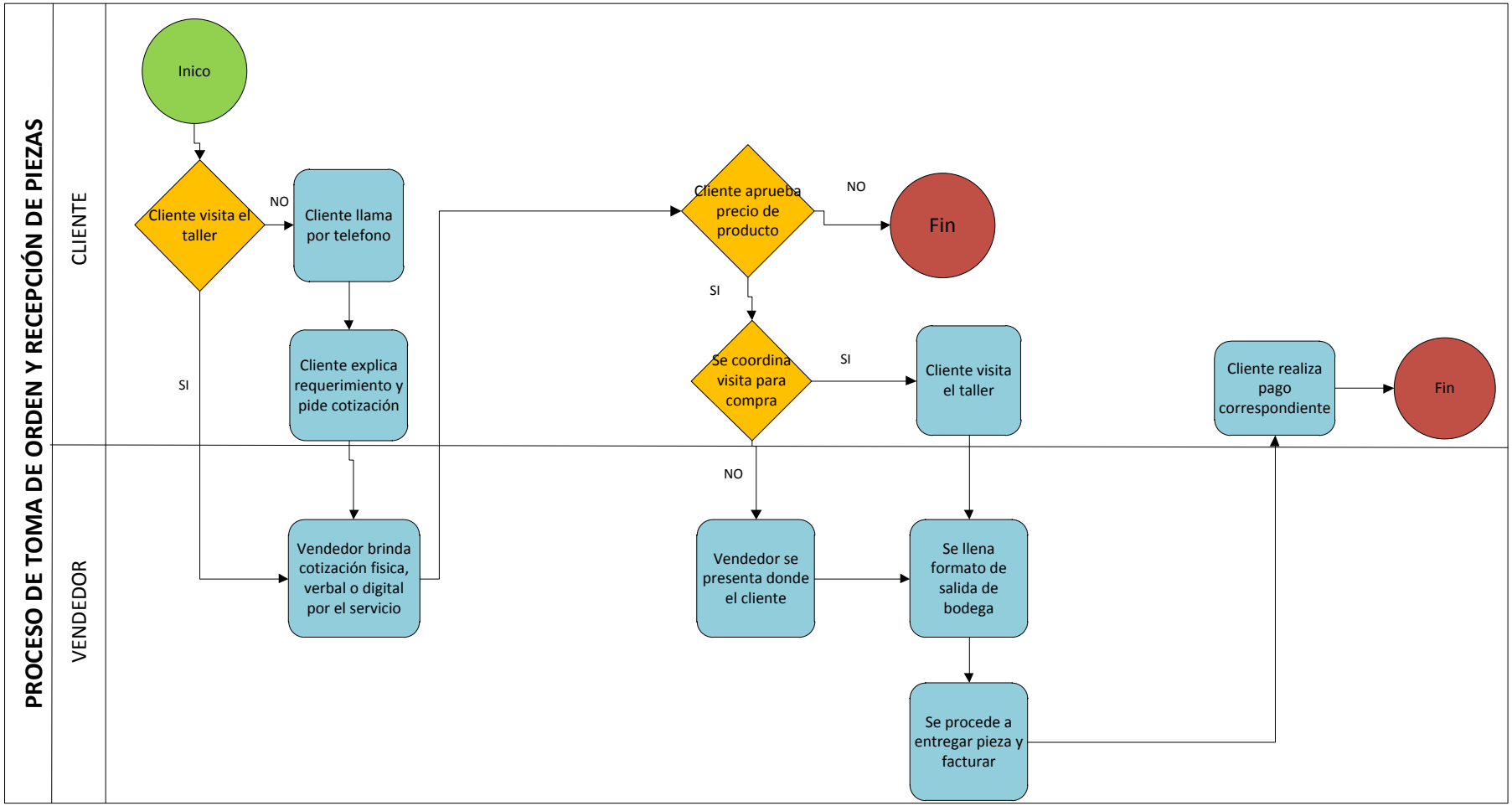
TALLER FULVERTO VÁSQUEZ EMBRAGUES | FRENOS | TORNO	**FICHA DE PROCESO DE VENTA DE PIEZAS TERMINADAS**	**PAGINA 1 DE 1**
		FECHA: 12- Mar- 2021
		REVISIONES: 0
	RESPONSABLE: Vendedor y Jefe de operaciones	**CODIFICACIÓN:** PVPT-07-01

NOMBRE DEL PROCESO:	Venta de piezas terminadas
Objetivo del proceso:	Conocer la necesidad del cliente para poder brindar un servicio satisfactorio y de calidad
Alcance del proceso:	Este proceso inicia con el contacto cero del cliente y finaliza una vez que se procede a entregar la pieza.
Participantes:	Vendedor, Cliente, Jefe de operaciones
INTERACCION CON OTROS PROCESOS Y/O CLIENTES	
Entradas:	Recepción de solicitud
Salidas:	Entrega d epieza con factura.
Proveedores:	Area de bodega
Clientes:	Cliente
Recursos:	Pieza terminada a vender
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Este proceso inicia con la puesta en contacto con el cliente, esto puede ser de dos maneras: 1- El cliente llega al taller o El cliente llama por telefono. 2- El cliente explica al vendedor los requerimeintos y necesidades. 3- El vendedor le da una cotización fisica, verbal o digital al cliente por su solicitud. 4- Se da un acuerdo por la oferta y se procede a llenar el formato de orden de salida de bodega. 5- Se procede a facturar y hacer entrega de la pieza comprada.	

MODIFICACIONES			
REALIZADO POR:	**FECHA:**	**REVISION:**	**APROBADO POR:**
Gloria Munguía	11/03/2021	0	Maricela Vasquez

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 13: PROCESO DE VENTA DE PIEZAS TERMINADAS



Fuente: Elaboración propia

3.6 Indicadores de desempeño

3.6.1 Codificación de indicadores.

Tabla Nº 37: Codificación de indicadores

FI	01
Inicial de las palabras ficha de indicador	Número del indicador

Fuente: Elaboración propia

3.6.2 Descripción de la ficha de indicadores.

Tabla Nº 38: Descripción de ficha de indicadores

Indicador	Nombre del indicador	**Código**
Proceso vinculado	Nombre del proceso	
Resultado esperado	Lo que se espera medir con el indicador	
Calculo	$\frac{Trabajos\ aprobados\ como\ buenos}{Total\ de\ trabajos\ realizados}$ X100	
Seguimiento	Frecuencia de medición del proceso con el indicador	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Tras estudiar la situación actual del taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez se descubrió que no poseen un organigrama que represente su distribución jerárquica, que poseen una misión y visión que no abarca todos los aspectos importantes para representarlos, no poseen información formal y documentada sobre sus procesos y tampoco cuentan con un sistema de descripción de puestos que les sirva de guía para delimitar las funciones y/o reclutar personal.

- Con ayuda de un análisis FODA se evaluó la situación actual, describiendo las amenazas y oportunidades que tienen con las cuales se lograron proponer estrategias para enfrentarlas, se identificaron las funciones y operaciones que realizan tanto en las áreas administrativas como en las operacionales.

- Se realizó una propuesta de mejora en la estructura organizacional de la empresa en la que se esclarecen y delimitan los puestos de trabajo, sus responsabilidades, funciones, los requerimientos de formación académica y habilidades, se realizó una propuesta de mejora en la misión y visión que se adecue más a sus necesidades

- Se realizó una propuesta de manual de operaciones en el que se detallaron objetivos, alcances y responsables para seis de las operaciones vitales que se llevan a cabo en el taller, brindando también una descripción narrativa y visual de los procedimientos.

4.2 RECOMENDACIONES

Con el propósito de aportar mejoras al desempeño del taller de especialidades en frenos y embragues Fulverto Vásquez se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se le recomienda a la gerencia que tome en consideración las propuestas de manual de funciones y manual de procedimientos y lo distribuya con el personal con el objetivo de llevar un control de sus operaciones de una manera integral y estandarizada.

- Se recomienda retomar el organigrama propuesto en este documento, apropiarse de él y colocarlo en un lugar visible dentro de las instalaciones de forma que se garantice que todos y cada uno de los miembros del personal lo conozcan y se familiaricen con él.

- Retomar las propuestas de misión y visión planteadas en este trabajo ya que con ellas se redactaron las misiones de los puestos presentados en el manual de funciones.

- Considerar una evaluación de los procedimientos y con ello realizar la creación de indicadores de desempeño que sirvan en la mejora de las funciones que desempeñan.

- Dar un seguimiento constante a las operaciones para de esta forma contribuir al desarrollo y desempeño eficiente del taller.

4.3 REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación. McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A de C.V, México.*
- Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica./ Décimo Cuarta edición./ Pearson*
- Munch Galindo L. *Fundamentos de Administración*
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos./ Cuarta Edición*
- Mora García Luis, A. *Indicadores de la gestión Logística* / KPI
- Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. (2012). Decimo octava edición. *Administración estratégica teoría y casos. McGraw-Hill*
- *Enrique Benjamín, Franklin Fincowsky, Organización de empresas, Tercera edición. McGraw-Hill*

4.4 REFERENCIA WEB-GRAFICA

- Web y Empresas. Blog. https://www.webyempresas.com
- Documento de la organización y estructura de funciones del personal de la Universidad Del Pacífico. http://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf
- Orlando Gómez. (Septiembre 2011). Instrumentos de un organigrama. http://orlando-orlandogomez.blogspot.com/2011/09/elementos-de-un-organigrama.html
- David Sánchez Huerta. (Noviembre 2018). Madrid España. Análisis FODA o DAFO. https://foda-dafo.com/
- Gehisy. (Nov 6, 2016). Herramientas para el análisis de contexto: MEFI Y MEFE. https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/
- Contreras José. (16 de Julio 2016). Etapa de la decisión. Mi aula virtual. http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm#:~:text=La%20MCPE%20es%20un%20instrumento,y%20externos%2C%20identificados%20con%20anterioridad.
- Factor Idea consultoría. Redacción del plan de acción y ordenación de las acciones en función de su prioridad. file:///C:/Users/Janiva%20Munguia/Downloads/descarga.htm
- EAE BUSINESS SCHOOL. Retos en SUPPLY CHAIN. https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/
- https://softgrade.mx/manual-de-procedimientos/
- https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/01/iso-9001-2015-codificacion-documentos/
- http://asesordecalidad.blogspot.com/2019/06/que-documentos-debemos-codificar-segun.html#.YEq_x1VKjIU

- http://asesordecalidad.blogspot.com/2019/01/como-elaborar-una-ficha-de-proceso-guia.html#.YErAxVVKjIW
- https://asesordecalidad.blogspot.com/2016/04/mapa-de-procesos-segun-iso-90012015.html#.YErAVFVKjIV
- http://asesordecalidad.blogspot.com/2019/01/como-elaborar-un-procedimiento-guia.html#.YErA0VVKjIW
- https://asesordecalidad.blogspot.com/2016/03/codificacion-de-los-documentos.html#.YErG4FVKjIV
    - https://concepto.de/diagrama-de-flujo/#ixzz6ormudGcY
- https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf

4.5 ANEXOS

4.5.1 Formato de orden de trabajo del taller

Orden de Trabajo Nº 13303

Conductor _____ **Area** _____

Cliente: _____

Teléfono Cliente: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Trabajo a realizar:

Entrega Taller: _____

Recibe Taller: _____

Hora de Entrega: _____

Tel.: 2250-0674 - 40B. 1c. No. 11,501-13,500 - 10/2020 * Q. Rosado T/N

4.5.2 Formato de orden de trabajo clientes

TALLER FULVERTO VÁSQUEZ

EMBRAGUES | FRENOS | TORNO

TALLER DE ESPECIALIDAD EN FRENOS Y EMBRAGUES

Pista Suburbana, Semáforos del Sombrero 1C. Sur, ½ C. Abajo
Tel: 2279-0112 / Cel (M): 8874-8180 / Cel ©: 8733-5729
RUC: 001-120575-0077C

HOJA DE TRABAJO Nº 1383

Fecha		

Conductor: _____ Area: _____

Cliente: _____ Teléfono: _____

Recibe en Taller: _____ Hora de Recibido: _____ Hora de Entrega: _____

Piezas Recibidas:	Detalle del Trabajo a Realizar:

10B. 50J. 1c. No. 1,201-1,700 - 10/2020 * Q. Rosado T/A

Entregado por

Recibido por

4.5.3 Formato de orden de salida de bodega

TALLER FULVERTO VÁSQUEZ

EMBRAGUES | FRENOS | TORNO

TALLER DE ESPECIALIDAD EN FRENOS Y EMBRAGUES

Pista Suburbana, Semáforos del Sombrero 1C. Sur, ½ C. Abajo
Tel: 2279-0112 / Cel (M): 8874-8180 / Cel ©: 8733-5729
RUC: 001-120575-0077C

SALIDA [ ] INGRESO [ ] TRASLADO [ ]

Nº 12927

ORDEN DE BODEGA

Fecha		

Solicitante: _____ Area de Trabajo: _____

Cliente: _____

No. Orden de Trabajo: No. Factura:

Código	Cantidad	Descripción	Costo U.	Costo Total
			TOTAL	

20B. 50J. (1c.) No. 12,001-13,000 - 01/2021 * Q. VERDE

Despacho

Solicitante

4.5.4 Formato de facturas

TALLER FULVERTO VÁSQUEZ

EMBRAGUES | FRENOS | TORNO

TALLER DE ESPECIALIDADES
EN FRENOS Y EMBRAGUES

Pista Sub Urbana, de los semáforos del Sombrero 1c. al Sur, 1/2 c. abajo
Tel.: 2279-0112 / Cel.: Movistar 8874-8180 /Claro: 8733-8729
fulverto.vasquez@hotmail.com
RUC No: 0011205750077C

FACTURA
Nº 10278

CLIENTE: _____ FECHA: _____

EQUIPO: _____ RUC: _____ ORDEN No.: _____

CODIGO	DESCRIPCION	Unidades	P/UNITARIO	TOTAL
ELABORAR CHEQUE A NOMBRE DE: FULVERTO VÁSQUEZ PINEDA			TOTAL	

CUOTA FIJA

RECIBIDO POR
NOMBRE Y No. CEDULA

ENTREGUÉ CONFORME

4.5.5 Formato de cotización

TALLER FULVERTO VÁSQUEZ

EMBRAGUES | FRENOS | TORNO

RUC No: 0011205750077C

CUOTA FIJA

TALLER DE ESPECIALIDADES EN FRENOS Y EMBRAGUES

Pista Sub Urbana, Semáforos Sombrero 1 C. al Sur, 1/2 C. Abajo, Portón Verde. M/D. Managua, Nic.
(505) 2279-0112 / Cel. Mov.: (505) 8874-8180 / Cel. Claro: (505) 8733-5729
Email: fulverto.vasquez@hotmail.com

PROFORMA

Nº 5748

CLIENTE: _____ FECHA: _____

No. Ruc: _____ Equipo: _____ ORDEN No.: _____

CODIGO	DESCRIPCION	Unidades	P/UNITARIO	TOTAL C$
ELABORAR CHEQUE A NOMBRE DE: FULVERTO VÁSQUEZ PINEDA			TOTAL C$	

20B. 50J. (2) No. 5,451-6,450 - 10/2020 * Q. Original. Blanco, 1ra. Q. Amarillo T/A

RECIBI CONFORME

ENTREGUE CONFORME