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

Mon
658.16
CH513
2012

TÍTULO.

Propuesta de Reingeniería de procesos para la Empresa Solórzano Industrial & CIA. LTDA.

Trabajo monográfico para optar al titulo de Ingeniero Industrial.

AUTORES.

Br. Wendy Yahosca Chavarría Baltodano.

Br. Rosse Mary Collado Arróliga.

Br. Javier Eduardo Rodríguez Pastrana.

TUTOR

MSc. Glenda Marcia Velásquez Vargas.

Managua, Enero 2013.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria
Líder en Ciencia y Tecnología

SECRETARÍA DE FACULTAD

CARTA DE EGRESADO

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

CHAVARRÍA BALTODANO WENDY YAHOSCA

Carne: **2008-23775** Turno **Diurno** Plan de Estudios **971A** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERIA INDUSTRIAL**.

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

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
SECRETARIA
FTI

IMPR[illegible] SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 28-Sep-2012

Managua, Nicaragua. Apdo. 5595 • Tel.: 2249-6437 • 2248-6879 • 2251 8271 • 2251 8276
Telefax: 2240 1653 • 2249 0942

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria
Líder en Ciencia y Tecnología

SECRETARÍA DE FACULTAD

CARTA DE EGRESADO

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

COLLADO ARROLIGA ROSSE MARY

Carne: **2008-23924** Turno **Diurno** Plan de Estudios **971A** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERIA INDUSTRIAL.**

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

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA SECRETARIA F.T.I.

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 27 Sep 2012

Managua, Nicaragua. Apdo. 5595 • Tel.: 2249-6437 • 2248-6879 • 2251 8271 • 2251 8276
Telefax: 2240 1653 • 2249 0942

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria

Líder en Ciencia y Tecnología

SECRETARÍA DE FACULTAD

CARTA DE EGRESADO

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

RODRÍGUEZ PASTRANA JAVIER EDUARDO

Carne: **2008-24075** Turno **Diurno** Plan de Estudios **971A** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERIA INDUSTRIAL.**

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

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA SECRETARIA F.T.I.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria
Líder en Ciencia y Tecnología

DECANATURA

A: Brs. Wendy Yahosca Chavarría Baltodano
Rosse Mary Collado Arróliga
Javier Eduardo Rodríguez Pastrana

DE: Facultad de Tecnología de la Industria

FECHA Miércoles 06 de junio de 2012

Por este medio hago constar que su trabajo de Investigación Titulado **"Propuesta de Reingeniería de Procesos para la Empresa Solórzano Industrial & CIA.LTDA.".** Que Contara con la Ing. Glenda Marcia Velásquez Vargas, como profesor guía, ha sido aceptado por esta Decanatura por lo que puede proceder a su realización.

Cordialmente,

Ing. Daniel Cuadra Horney
Decano

Facultad de Tecnología de la Industria
REPÚBLICA DE NICARAGUA - AMÉRICA CENTRAL
DECANATURA
F.T.I.
U.N.I

Cc: Archivo

Managua, Nicaragua. Apdo. 5595 • Tel.: 2249-6437 • 2248-6879 • 2251 8271 • 2251 8276
Telefax: 2240 1653 • 2249 0942

Dedicatoria.

A nuestro Dios todopoderoso quien es nuestra guía, nuestro ayudador y fuente de sabiduría en todo tiempo y que ahora por su gracia y amor, nos permite culminar y llegar a la meta en esta fase de nuestra vida como profesionales.

A nuestros padres los cuales han luchado sin importar los obstáculos y limitantes, de quienes hemos recibido los mejores consejos, palabras de ánimo y apoyo incondicional en la realización de este trabajo y que ahora comparten con nosotros la dicha de ver coronada nuestra carrera.

"y si alguno de vosotros tiene falta de sabiduría, pídala a Dios, el cual da a todos abundantemente y sin reproche, y le será dada." Santiago 1:5

Wendy, Rosse y Javier.

Agradecimientos.

Primeramente a Dios nuestro creador, quien nos ha puesto en el camino a personas que nos brindaron su apoyo en la realización de este trabajo; agradecemos de manera especial al Ing. Alberto Morgan, quien nos impulsó con este tema monográfico y que a pesar de que ya no esté su presencia, llevamos en nuestros corazones un bonito recuerdo de él, como una persona ejemplar y respetable.

A la Empresa Solórzano Industrial y en especial a Claude Solórzano quien nos brindó tiempo, dedicación y aporte del conocimiento en la materia, ya que sin su ayuda este trabajo no hubiese sido posible.

A nuestras familias quienes apoyaron nuestra causa a cada momento, animándonos a ser mejores cada día y a esforzarnos por cumplir nuestras metas

A nuestra Tutora la ingeniero Glenda Velásquez quien nos atendió y asesoro cada vez que la necesitamos. Finalmente a todos aquellos docentes ejemplares que nos instruyeron durante estos cinco años, a nuestros amigos y compañeros que compartieron nuestras alegrías y esfuerzos.

Wendy, Rosse y Javier.

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo monográfico consiste en la Propuesta de una reingeniería de procesos en la Empresa Solórzano Industrial & CIA.LTDA, la cual se dedica a la recarga y mantenimiento de extintores, venta de equipos de protección personal y equipos contra incendios.

El trabajo consta de seis capítulos, en los cuales el primer capítulo presenta las generalidades que describen y justifican su realización y de manera teórica los conceptos de cada herramienta que se utilizaron para cumplir con los objetivos.

El capítulo dos describe los resultados obtenidos en la realización de un diagnóstico estructurado en cuatro partes, primeramente el diagnóstico basado en los ocho principios de la gestión de la calidad que sirvió para conocer la forma en que la Empresa está siendo gestionada, el cual fue realizado en conjunto con la responsable administrativa, entre los aspectos más relevantes encontrados se pueden mencionar que la empresa no cuenta con un mecanismo establecido para medir la satisfacción de los clientes, la falta de documentación y métodos que sirvan de indicadores para medir el desempeño de los procesos, es necesario realizar mejoras en los procedimientos, la dirección necesita definir métodos para medir el desempeño de la Empresa y a su vez realizar la planificación de los objetivos, entre otros aspectos de igual importancia.

Luego se realizó un diagnóstico basado en los clientes internos, mediante el modelo de encuesta sobre el talento humano con el objetivo de medir el nivel de satisfacción de los colaboradores, seguido se aplicó también el diagnóstico al cliente externo utilizando el modelo de encuesta con el cual se pudo observar un cierto grado de insatisfacción, lo que pone en alerta a la Empresa.

Para finalizar este capítulo se aplicó el diagnóstico a los aspectos organizacionales como lo son el establecimiento de misión, visión y valores, la matriz FODA, el análisis a la estructura orgánica, en el cual también se propusieron estrategias, ya que la empresa no contaba con los mismos.

En el capítulo tres se elaboró una reestructuración orgánica y el manual de funciones, esto con el fin de describir con claridad todas las actividades y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

El capítulo cuatro comprende el análisis y rediseño de procesos, este se realizó utilizando la gestión por procesos, primeramente se describieron los procesos o procedimientos actuales con los que cuenta la organización, y luego se propusieron nuevos procesos y se ordenaron mediante el mapeo de procesos. Se describieron cada uno de estos estableciendo las entradas, salidas, proveedores, clientes y responsables, los procedimientos implicados en cada uno con su respectiva descripción adaptada a las necesidades de la Empresa, también se realizó una representación gráfica utilizando la simbología del flujograma y se establecieron los instructivos necesarios para su correcta gestión.

En el capítulo cinco se redactaron las conclusiones de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y sus respectivas recomendaciones las cuales sirven de apoyo para la implementación de este trabajo monográfico.

El capítulo seis contiene el compendio de anexos los cuales sirvieron de soporte a todas las herramientas aplicadas, comprende las encuestas y formatos aplicados en el diagnóstico, para la realización del manual de funciones, todos los instructivos propuestos para la correcta gestión de los procesos.

ÍNDICE.

Capítulo I. Generalidades.

1.1 INTRODUCCIÓN. 1

1.2 ANTECEDENTES. 3

1.3 JUSTIFICACIÓN. 5

1.4 OBJETIVOS. 7

1.4.1 Objetivo General: 7

1.4.2 Objetivos Específicos: 7

1.5 MARCO TEÓRICO. 8

1.5.1 Diagnóstico. 8

1.5.2 Análisis FODA. 9

1.5.3 Misión. 11

1.5.4 Visión. 11

1.5.5 Reingeniería de procesos. 11

1.5.6 Manual de funciones. 16

1.5.7 Análisis del puesto. 18

1.5.8 Organigrama. 21

1.5.9 Mapeo de procesos. 22

1.5.10 Tipos de procesos en una organización 22

1.5.11 Simbología de mapeo de procesos. 24

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO. 25

Capítulo II. Diagnóstico. 28

2.1 INTRODUCCIÓN. 29

Diagnóstico basado en los 8 principios de gestión de calidad. 30

2.2 DIAGNÓSTICO BASADO EN LOS 8 PRINCIPIOS DE CALIDAD. 31

2.3 RESUMEN DE PUNTAJES OBTENIDOS. 33

2.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO BASADO EN LOS 8 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. 34

2.4.1 Enfoque al cliente. 35

2.4.2 Enfoque de liderazgo. 36

2.4.3 Participación del personal. 37

2.4.4 Enfoque basado en procesos. 38
2.4.5 Enfoque de sistema para la gestión. 39
2.4.6 Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones. 40
2.4.7 Mejora continua. 41
2.4.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. 42
Diagnóstico basado en el cliente interno. 43
2.5 INTRODUCCIÓN. 44
2.6 RESULTADOS OBTENIDOS DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO. 45
2.6.1 Percepción general. 45
2.6.2 Área de trabajo. 46
2.6.3 Dirección del área. 49
Diagnóstico basado en el cliente externo. 55
2.7 INTRODUCCIÓN. 56
2.8 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNOS DE SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA. 57
Diagnóstico organizacional. 70
2.9 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. 71
2.10 MARCO JURÍDICO. 72
2.11 MISIÓN ACTUAL. 72
2.12 MISIÓN PROPUESTA. 72
2.13 VISIÓN ACTUAL. 73
2.14 VISIÓN PROPUESTA. 73
2.15 VALORES ACTUALES. 73
2.16 VALORES PROPUESTOS. 73
2.17 ANÁLISIS FODA. 74
2.18 MATRIZ FODA. 77
2.19 MATRIZ DEL PLAN DE ESTRATEGIAS. 78
2.20 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. 79
2.21 ORGANIGRAMA ACTUAL DE SOLÓRZANO INDUSTRIAL. 80

2.22 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. 81
2.22.1 Estructura. 81
2.22.2 Equilibrio entre niveles de autoridad. 84
2.22.3 Información gerencial. 85
2.22.4 Relaciones de coordinación. 89
Capítulo III. Manual Organizacional y de Funciones de la Empresa Solórzano Industrial & CIA. LTDA. 92
3.1 INTRODUCCIÓN. 93
3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA. 94
3.3 LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN. 95
3.4 FICHAS OCUPACIONALES. 98
3.5 ANÁLISIS DE BRECHA. 123
3.6 REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIONES PARA CADA PUESTO SEGÚN EL ANÁLISIS DE BRECHA. 126
Capítulo IV. Análisis y rediseño de procesos. 127
4.1 INTRODUCCIÓN. 128
4.2 LISTADO DE PROCESOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA. ... 130
4.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS. 131
4.4 MAPA DE PROCESOS. 133
4.5 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA. 134
4.6 PROCESO DE MEJORA CONTINUA. 135
Procedimiento de identificación y transferencia de mejores prácticas 136
Procedimiento de control de los aspectos que afectan la calidad del servicio (control de producto no conforme). 139
Procedimiento de revisión por la dirección. 141
Procedimiento de acciones preventivas y correctivas. 143
4.7 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA. 146
4.8 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA. 147

Procedimiento de diagnóstico de la situación actual. 148
Procedimiento de formulación de misión, visión y valores. 151
Procedimiento para la definición de objetivos y estrategias. 154
Procedimiento para el desarrollo de estrategias. 156
Procedimiento de mecanismos de control y seguimiento. 158
4.9 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTION DE COMPRAS. 161
4.10 PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS. 162
Procedimiento de identificación y determinación de criterios para la compra. 163
Procedimiento de selección de proveedores. 165
Procedimiento de evaluación de proveedores. 167
Procedimiento de compras. 169
Procedimiento de abastecimiento de inventarios. 173
4.11 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE RECARGA Y MANTENIMIENTO DE EXTINTORES. 176
4.12 PROCESO DE RECARGA Y MANTENIMIENTO DE EXTINTORES. 177
Procedimiento de recepción del extintor. 178
Procedimiento de recarga y mantenimiento de extintores. 180
Procedimiento de entrega de producto. 184
4.13 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS. 186
4.14 PROCESO DE VENTAS. 187
Procedimiento de prospección. 188
Procedimiento de acercamiento. 191
Procedimiento de cierre de la venta. 194
Procedimiento cartera y cobro. 197
4.15 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. 199
4.16 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. 200
Procedimiento cotización. 201
Procedimiento de solicitud de crédito. 203
Procedimiento de postventa. 205
Procedimiento de quejas y sugerencias. 208

Procedimiento de medición de la satisfacción. 210
4.17 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. 212
4.18 PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. 213
Procedimiento de reclutamiento y selección de personal. 214
Procedimiento de inducción de personal. 218
Procedimiento de capacitación de personal..... 221
Procedimiento de evaluación del desempeño..... 226
4.19 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA… . 229
4.20 PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA. 230
Procedimiento de licitación. 231
Procedimiento de pago de nómina. 233
Procedimiento de pago de IVA. 236
Procedimiento de sistema de renta..... 238
Procedimiento de pago de combustible. 240
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones. 242
5.1 CONCLUSIONES..... 243
5.2 RECOMENDACIONES. 244
5.3 GLOSARIO. 245
5.4 BIBLIOGRAFIA. 248
5.5 WEBGRAFÍA. 249
Capítulo VI. ANEXOS..... 250

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla.II.1. Resumen diagnóstico basado en los 8 principios de la calidad. **33**
Tabla.II.2. Puntos asignados a cada una de las respuestas. **34**
Tabla.II.3. Importancia y satisfacción de cada una de las variables que influyen en el cliente externo. **65**
Tabla.II.4. Matriz FODA..... **77**
Tabla.II.5. Plan de estrategias..... **78**
Tabla.II.6. Cargos actuales. **79**
Tabla.III.1. Análisis de brecha..... **123**
Tabla.IV.1. Procedimientos actuales..... **129**
Tabla.IV.2. Procesos propuestos. **130**
Tabla.IV.3. Procesos operativos. **131**
Tabla.IV.4. Procesos estratégicos..... **132**
Tabla.IV.5. Procesos de apoyo. **132**

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura # 1. Reingeniería. **15**
Figura # 2. Organigrama actual de Solórzano. **80**
Figura #.3. Organigrama propuesto Solórzano..... **97**
Figura # 4. Mapa de procesos Solórzano & CIA.LTDA..... **133**

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico.II.1. Puntos obtenidos del diagnostico de los 8 principios. **33**
Gráfico.II.2. Enfoque al cliente..... **35**
Gráfico.II.3. Enfoque de liderazgo. **36**
Gráfico.II.4.Participación del personal. **37**
Gráfico.II.5. Enfoque basado en procesos. **38**
Gráfico.II.6. Enfoque de sistema para la gestión. **39**
Gráfico.II.7. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones. **40**
Gráfico.II.8. Enfoque mejora continua. **41**
Gráfico.II.9. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. **42**
Gráfico.II.10. Como se siente el colaborador laborando en la empresa. **45**
Gráfico.II.11. Organización del trabajo del área. **46**
Gráfico.II.12. Definición de funciones y responsabilidades. **47**
Gráfico.II.13. Distribución de las cargas de trabajo. **47**
Gráfico.II.14. posibilidad de desarrollar al máximo las habilidades en el puesto de trabajo. **48**
Gráfico.II.15. Se recibe información de como se realiza el trabajo. **49**
Gráfico.II.16. Demuestra el responsable del área conocimiento y dominio de sus funciones. **50**
Gráfico.II.17. Solución de los problemas eficazmente por el responsable. **50**
Gráfico.II.18. La delegación de funciones y responsabilidades por parte del responsable. **51**
Gráfico.II.19. la toma de decisiones del responsable del área con la participación del personal. **52**
Gráfico.II.20. Comunicación de los aspectos que afectan el desempeño por parte del responsable para con los trabajadores. **53**
Gráfico.II.21. El uso de la opinión del colaborador para la mejora de su área de trabajo u otros..... **53**
Gráfico.II.22. Tiempo de ser cliente de Solórzano. **57**
Gráfico.II.23. Servicio solicitado. **57**

Gráfico.II.24. Percepción del cliente acerca de los requisitos de la empresa. ... **58**
Gráfico.II.25. Percepción del cliente en cuanto a productos y servicios. **58**
Gráfico.II.26. Otros proveedores. **59**
Gráfico.II.27. Percepción del cliente con respecto a los precios..... **59**
Gráfico.II.28. Se toma en cuenta las sugerencias del cliente en cuanto a producto y servicio..... **60**
Gráfico.II.29. Cumplimiento de los tiempos de entrega. **60**
Gráfico.II.30. Información con respecto a los atrasos en los tiempos de entrega. **61**
Gráfico.II.31. Atención recibida por parte de la empresa..... **61**
Gráfico.II.32. Consideración del cliente en cuanto al equipo con el que cuenta la empresa. **62**
Gráfico.II.33. Quejas acerca del servicio. **62**
Gráfico.II.34. Satisfacción en cuanto a la respuesta recibida por la queja. **63**
Gráfico.II.35. Servicio postventa brindado por la empresa. **64**
Gráfico.II.36. Funciones del área de acuerdo perfil profesional..... **81**
Gráfico.II.37. Correspondencia del nivel de autoridad con las funciones. **81**
Gráfico.II.38. Ubicación de acorde con las funciones y responsabilidades. **82**
Gráfico.II.39. Claridad de dependencia hacia arriba..... **82**
Gráfico.II.40. Claridad de dependencia hacia abajo. **83**
Gráfico.II.41. Concordancia del volumen y complejidad con los recursos disponibles..... **83**
Gráfico.II.42. Existencia de dos jefaturas distintas sobre una unidad..... **84**
Gráfico.II.43. Definición del alcance de autoridad que tiene la unidad. **84**
Gráfico.II.44. Misma actividad que se realiza por dos o más unidades. **85**
Gráfico.II.45. Disposición de la información cualitativa y cuantitativa de manera de manera oportuna para la toma de decisiones..... **85**
Gráfico.II.46. Mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados formalmente establecidos..... **86**
Gráfico.II.47. Periodicidad de los mecanismos..... **86**

Gráfico.II.48. Definición de los procedimientos para el desarrollo de las actividades..... **87**
Gráfico.II.49. Aplicación de los procedimientos. **87**
Gráfico.II.50. Existencia de estándares de calidad, cantidad, oportunidad y costos de los servicios..... **88**
Gráfico.II.51. Evaluación en base a los criterios definidos. **88**
Gráfico.II.52. Conocimiento del organigrama. **89**
Gráfico.II.53. Conocimiento de las relaciones de otras áreas con la unidad. **89**
Gráfico.II.54. Modo de ejecución. **90**
Gráfico.II.55. Cooperación entre unidades. **90**
Gráfico.II.56. Claridad de la información o productos a intercambiar con otras unidades. **91**

Capítulo I.
Generalidades.

1.1 INTRODUCCIÓN.

El ritmo del cambio en las organizaciones se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso de las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es el rediseño decisivo de los procesos con el objetivo de obtener una mayor competitividad en el mercado, manteniéndose actualizadas con lo que este demande.

La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades de las organizaciones continuarán creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Sin embargo, los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así se preparen a sí mismos para cambiar.

Esta se sustenta en la re-examinación de la manera en que una empresa realiza sus procesos a fin de producir mejoras significativas a través de la alineación de nuevos métodos, personas, tecnologías, una estructura organizacional que apoye la misión, visión y valores compartidos de la institución. Los procesos de las organizaciones deben ser flexibles para que rápidamente ante un cambio en el entorno que afecta la estrategia de la empresa, puedan adaptarse y poder rediseñarse para satisfacer las nuevas exigencias de la manera más eficiente y eficaz posible.

Solórzano Industrial & CIA.LTDA es una Empresa dedicada a la recarga y reparación de extintores contra incendios de todo tipo, venta de equipos de seguridad personal, equipos contra incendios y el servicio de capacitaciones en cuanto a materia de riesgos por incendios, está clasificada como una micro empresa con una fuerza laboral de 19 trabajadores.

Los procesos de esta Empresa están distribuidos según sus áreas de acción: administrativos, comerciales y operacionales, los cuales se encuentran desactualizados. Además la organización presenta distintos problemas en su estructura organizacional, ya que no cuentan con un manual de funciones que defina las dependencias, funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso más eficiente.

Una amplia visión de temas relacionados con los colaboradores puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular colaboradores, entrenarlos, reubicarlos laboralmente, transferirlos, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas. La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo de cualquier proyecto. La participación del personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con el tiempo para solucionarlos, además, aporta información relacionada con la planta de personal, obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de estos.

Este trabajo tiene como objeto, analizar y describir los procesos con los que cuenta la Empresa, utilizando la gestión de procesos para el rediseño de estos; tomando en cuenta el factor humano, incluyendo la elaboración de un manual de funciones, aplicando la metodología de la reingeniería de procesos.

1.2 ANTECEDENTES.

La Empresa Solórzano Industrial & CIA LTDA. se encuentra en la ciudad de Managua, ubicada de los semáforos de Linda Vista 2c. al sur, 2c. al este, 1/2c. al sur, tiene como actividad principal la venta, recarga y reparación de extintores además de la venta de otros equipos de seguridad y el servicio de consultoría y asesoría en materia de prevención.

Esta compañía fue fundada el 17 de marzo de 1977 con el nombre de "Solórzano Silva & CIA LTDA.". Inició labores con la importación de una tonelada y media de polvo químico (materia prima), equipos y repuestos, en un pequeño taller autorizado por el organismo rector INAPI (Instituto Nacional de Prevención de Incendios) en 1978.

Comenzó a ser regulada por SINACOI (Sistema Nacional Contra Incendios) a partir de 1980 hasta 1985. En 1983 el nombre "Solórzano Silva & CIA. LTDA." Con el que se identificaba la empresa fue reemplazado por **"Empresa de Seguridad Industrial Solórzano & CIA LTDA"**

Para el período comprendido entre 1985-1988 la empresa forma parte de la Cooperativa Nicaragüense de Seguridad Industrial y Fumigación (CONSIF) la que les permitía adquirir materias primas y repuestos con el objetivo de contrarrestar la situación económica que se vivía en el país.

En el año 2009, se hace miembro de la NFPA (National Fire Protection Association), y comienza a trabajar con la norma NFPA 10(Norma para Extintores Portátiles contra Incendios), con el objetivo de que sirva de guía a las personas que se encuentran a cargo de la selección, compra, instalación, aprobación, listado, diseño y mantenimiento de equipos portátiles de extinción de incendios.

Al conformarse miembros de esta asociación la Empresa se compromete a cumplir con las especificaciones establecidas, por lo que esto requiere de constantes cambios en el proceso de recarga de extintores, lo que no se ha logrado con total efectividad.

En la actualidad esta Empresa presenta algunas dificultades en su estructura organizacional y funcional, ya que conforme a los años ha tenido cambios estructurales que demandan la documentación y actualización de los procesos, lo que a su vez ha complicado la distribución de las tareas obstaculizando el cumplimiento de estar a la vanguardia de lo que demanda el mercado.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Toda empresa tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abiertas a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos. Es decir comenzar de nuevo.

Existen tres situaciones diferentes en las que se podría aplicar una reingeniería:

1. En aquellas empresas que se encuentran en graves dificultades y no tienen más remedio que asumir el riesgo de una reingeniería porque sus costos son sumamente elevados, sus servicios altamente defectuosos y deficientes, con escasa tecnología y baja capacidad de competencia.

2. En empresas que todavía no se encuentran con ningún problema de importancia, pero tienen la capacidad de detectar cambios importantes que la hacen necesaria como demandas cambiantes, cambios económicos drásticos.

3. En empresas que se encuentran en óptimas condiciones y emprenden la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja ante los competidores y aumentar sus barreras de entrada frente a la competencia.

La Empresa Solórzano Industrial & CIA.LTDA se identifica con la segunda categoría de estas tres situaciones, ya que debido al constante cambio en el mercado surge la necesidad de documentar y actualizar sus procesos.

En la actualidad esta Empresa cuenta con un sin número de procedimientos, tanto administrativos, operativos y financieros que hacen posible que esta se desempeñe, sin embargo esta no cuenta con procesos definidos ni documentados que se acoplen a los cambios en la organización y demanda del mercado.

Por lo que se propone una reingeniería de procesos aplicando la gestión por procesos que permite el análisis, identificación, mapeo y planificación de estos, de forma que estén de acuerdo con las necesidades del cliente, del personal y de la organización, y que de esta manera se facilite lograr un cambio continuo que permita alcanzar la ventaja competitiva, lo que beneficiará a la Empresa y le permitirá un mejor desempeño organizacional.

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 Objetivo General:

Elaborar una propuesta de reingeniería de procesos para la Empresa Solórzano Industrial & CIA LTDA.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa Solórzano Industrial & CIA LTDA.
- Elaborar un manual de funciones de los puestos de trabajo.
- Analizar los procesos con los que cuenta la Empresa Solórzano Industrial & CIA LTDA.
- Rediseñar los principales procesos de la Empresa Solórzano Industrial & CIA LTDA.

1.5 MARCO TEÓRICO.

1.5.1 Diagnóstico.[1]

El Diagnóstico es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización y el funcionamiento del o las áreas objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas que tiene la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

[1] http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-

1.5.2 Análisis FODA.

¿Que es el FODA?[2]

El Análisis FODA, también conocido como Matriz ó Análisis DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

¿Para qué sirve?[3]

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema. Una vez que se ha analizado el ambiente externo (por ejemplo: la cultura, la economía, datos demográficos, etc.).

[2] http://es.wikipedia.org/wiki/An/C3/A1lisis_DAFO
[3] http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

1.5.3 Misión.[4]

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten estimulados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

1.5.4 Visión.[5]

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

1.5.5 Reingeniería de procesos.[6]

Es la “revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Hammer y Champy).

[4] http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm.
[5] http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/.
[6] http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml.

Otras definiciones válidas son: “análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones” o “reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor…”

Características de la reingeniería de procesos.

A partir de los requisitos que todo proceso de Reingeniería debe reunir para alcanzar reducciones de costes, mejoras de la calidad y del servicio al cliente, podemos determinar unas características comunes en dichos procesos.

1. Unificación de tareas: se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores. El enfoque hacia los procesos característico de la reingeniería implica, como ya hemos visto anteriormente, una pérdida de entidad de las tareas. Los procesos ganan peso específico en detrimento de las tareas individuales.

2. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo. Esto, en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

3. Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos: con el protagonismo que adquiere el concepto de proceso en toda compañía, una vez introducida la reingeniería, las cosas se van a empezar a realizar en el orden en que se beneficie a los procesos, olvidándonos del orden seguido

tradicionalmente. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.

4. Realización de diferentes versiones de un mismo producto: con ello se pretende dar fin a la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente.

5. Reducción de las comprobaciones y controles: se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tienen sentido económico. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.

6. Papel protagonista del responsable del proceso: en su figura recae la función de ejercer como único punto de contacto, lo cual permite un trato más eficiente.

7. Operaciones híbridas: las operaciones en todo proceso de Reingeniería de Procesos gozan de una naturaleza dual. Se pueden considerar centralizadas y descentralizadas simultáneamente ya que se pretende disfrutar de las ventajas que presenta cada una de las dos opciones. Las distintas unidades pueden trabajar con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas (economías de escala, por ejemplo).

Etapas de la reingeniería.[7]

1. Movilización.

Esta etapa tiene como finalidad movilizar y motivar a las personas que van a realizar la tarea.

Las actividades que comprende son: armar el equipo de trabajo (integrado por los especialistas en la metodología y personas de los sectores involucrados que aportarán su conocimiento de los procesos del negocio),

[7] http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/cuales-son-las-etapas-en-la.html.

2. Identificación.

El segundo paso es identificar los procesos clave del negocio, aquellos que agregan valor (logística de entrada, logística de salida, servicio al cliente,...).

Los procesos son el objeto y propósito de la reingeniería, pero éstos no son fáciles de identificar dentro de una organización. Se puede hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces se dice de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.

Las actividades comprendidas en esta etapa son: analizar la estrategia y el plan de negocios de la empresa y las exigencias del contexto, relevar globalmente los procesos existentes en términos de flujo de trabajo e información, departamentos involucrados y normas administrativas aplicadas.

Por último se debe evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos actuales en términos de cantidades de insumos y de productos, costo, tiempo y calidad del proceso y personal participante, lo que permitirá medir las mejoras después de la aplicación de la reingeniería.

3. Elección.

Realizado el análisis de los principales procesos corresponde identificar, atendiendo al impacto sobre el negocio (según su importancia estratégica, su importancia en la creación de valor,...), los procesos a ser rediseñados y el orden de prioridad en la tarea.

4. Diseño.

En esta fase se efectúa el diseño o rediseño de los procesos seleccionados y se definen los requerimientos en materia de personal y soporte informático, así como las modificaciones que precisa la estructura que soportará nuevos procesos en base al análisis (la determinación de tareas redundantes, cuellos de botella en el flujo de trabajo, controles que no agregan valor).

5. Transformación.

Aprobado el diseño definitivo de los procesos se procede a su implementación o puesta en marcha y la medición de los resultados.

Figura # 1. Reingeniería.

1.5.6 Manual de funciones.[8]

El Manual de Estructura Organizativa y de Funciones es una de las herramientas básicas tanto a nivel gerencial como operativo, dirigidas a facilitar la alineación organizativa para el logro de los objetivos de desarrollo de la empresa. El manual organizacional es una extensión o desarrollo del organigrama. En él se definen las funciones, dependencias, relaciones y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajo.

El objetivo del manual es servir como insumo que facilite la comunicación y relación entre cada parte del sistema que constituye la empresa, delimitando y estructurando los niveles jerárquicos de la organización, proporcionando una guía práctica al personal, para informarle a cerca de la naturaleza de su trabajo y de su situación a fin de conseguir la mayor eficacia posible en su funcionamiento. Su realización permite detectar posibles disfunciones, causas de descoordinación, duplicidad de competencias, auténticos focos de conflictos potenciales de la organización, e incluso lagunas en la realización de determinada función o actividad.

El manual pretende ser un documento de referencia y de dimensión formal, a la cual se pueda recurrir al momento de inducir nuevo personal, exigir cumplimiento y el trazo de metas por áreas operativas.

Fundamentalmente un manual organizacional y de funciones consta de los siguientes elementos para cada puesto organizativo:

- Título del puesto.
- Responsabilidad ante (dependencia jerárquica). Indicar de qué puesto depende nuestra unidad, con la especificación clara del título del puesto.

[8] http://html.rincondelvago.com/manual-de-organizacion_2.html.

- Unidades directamente subordinadas (autoridad jerárquica). Indicar las unidades que colaboran en el desarrollo de las funciones del puesto y que dependen directamente del mismo.
- Funciones específicas (verbo – función – resultado). Indicar exclusivamente las funciones específicas asignadas a su puesto de trabajo.
- Actividades. Describir con más detalle las actividades que son necesarias para conseguir las funciones.
- Responsabilidad (límites). Describir la naturaleza de la responsabilidad de su trabajo, así como los límites en que se mueve (presupuestos, objetivos, costos)
- Relaciones internas (con quién, a qué nivel, frecuencia…) y relaciones externas (con quién, a qué nivel, frecuencia…)

Descripción del puesto.[9]

Lista de las obligaciones del puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo, es resultado del análisis del puesto.

Especificaciones de puesto.[10]

Lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios las habilidades, la personalidad etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto.

[9] Gary Dessler/Análisis del puesto/ Capítulo 3/ Página 84
[10] Gary Dessler/Análisis del puesto/ Capítulo 3/ Página 85.

1.5.7 Análisis del puesto.[11]

Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne una o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puesto:

- Actividades laborales: Primero recaba la información acerca de las actividades del puesto actual.
- Conductas humanas: El especialista también habrá de reunir información sobre las conductas humanas, como percibir, comunicar, decidir y redactar. En tal caso se incluirán datos acerca de las exigencias del trabajo.
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo: Esta categoría reúne información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados.
- Estándares de desempeño: Es probable que el patrón también quiera reunir información sobre los estándares de desempeño del puesto.
- Contexto del puesto: incluye información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional.
- Requisitos humanos: se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral).

Uso de la información del análisis del puesto.

Los jefes utilizan la información de los análisis del puesto para respaldar varias actividades de la administración de recursos humanos.

[11] Gary Dessler/Análisis del puesto/ Capítulo 3/ Página 85.

- **Reclutamiento y selección:**

El análisis de puestos proporciona información acerca de lo que extraña el puesto y las características humanas que requieren para realizar esas actividades. Dicha información a través de la descripción y la especificación del puesto ayuda a los gerentes a decidir el tipo de persona que se reclutarán y contratarán.

- **Remuneración o compensación:**

La información del análisis del puesto es indispensable para estimar el valor de cada posición y la remuneración correspondiente. El análisis de puesto proporciona la información que sirve para determinar el valor relativo de cada puesto y por lo tanto, la categoría a la que corresponde.

- **Capacitación:**

La descripción del puesto enumera las obligaciones especificas y las habilidades requeridas para el trabajo; por lo tanto la capacitación necesaria.

- **Evaluación del desempeño:**

La evaluación del desempeño compara la actuación real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Para hacerlo es necesario conocer las obligaciones y los estándares del puesto; para ello, los gerentes utilizan el análisis del puesto.

- **Descubrimiento de obligaciones no asignadas:**

El análisis de puestos también sirve para identificar obligaciones no asignadas.

- **Cumplimiento de la igualdad de oportunidad en el empleo:**

El análisis de puesto también juega un papel muy importante en el cumplimiento de la igualdad de oportunidades.

Pasos del análisis de puesto.[12]

Paso 1: decida como utilizar la información, pues esto determinara cuales datos se deben recabar y como hacerlo. Algunas técnicas para recolección de datos, como entrevistar al empleado y preguntarle que actividades implica el trabajo son buenas para redactar descripciones de puesto y para seleccionar los empleados para el mismo.

Paso 2: revise la información básica importante como organigramas, gráficos de procesos y descripciones de puestos.

Paso 3: seleccione puestos representativos. Es posible que sea necesario analizar muchos puestos similares.

Paso 4: analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5: verifique la información del análisis del puesto, con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato; lo anterior le ayudara a confirmar que la información es correcta y esta completa.

Paso 6: prepare una descripción y una especificación del puesto. Se trata de dos productos tangibles del análisis del puesto. La descripción del puesto es una descripción escritita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto; así como algunas características del mismo.

La especificación del puesto resume las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el trabajo.

[12] Gary Dessler/Análisis del puesto/ Capitulo 3/ Pagina 86.

1.5.8 Organigrama.[13]

Es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización. Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes.

Pueden mencionarse tres tipos de organigrama. Los organigramas generales son aquellos que ofrecen una visión simplificada de la organización, ya que sólo exhiben la información más importante. Los organigramas analíticos, en cambio, muestran datos más detallados y son más específicos. Por último, los organigramas suplementarios son un complemento de los analíticos.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado. Con el paso del tiempo, toda la estructura y las relaciones existentes experimentan cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama o, incluso, con el diseño y desarrollo de un organigrama completamente nuevo que deje sin valor el anterior.

[13] Organigrama: http://definicion.de/organigrama/

Proceso para la elaboración de los Organigramas:

Se conocen cinco pasos básicos que se han de seguir en el procedimiento para la elaboración de los organigramas:

- Autorización y apoyo de los niveles superiores.
- Acopio de la información.
- Clasificación y registro de la información.
- Análisis de la información.
- Diseño del organigrama.

1.5.9 Mapeo de procesos.[14]

El mapeo de procesos es una representación gráfica de un proceso en la que se ilustran en forma detallada todos los pasos del proceso, tanto los que agregan valor como los que no; también se identifican las variables claves del proceso, tanto de entrada como de salida. El propósito de un mapeo de procesos es identificar los sistemas de medición que requieren ser analizados, establecer las variables críticas para la calidad que es necesario estudiar su capacidad, identificar oportunidades para simplificar el proceso, ya sea eliminando pasos o identificando cuellos de botella.

1.5.10 Tipos de procesos en una organización[15]

Todos los procesos tienen algo en común: describen actividades cuyo resultado crea valor para su usuario o cliente. Sin embargo, no todos tienen la misma influencia en la actividad principal de la organización. Por ello es necesario definir una clasificación de procesos de los cuales se diferencian en 3 grandes tipologías:

[14] Humberto Gutiérrez Pulido/capitulo 6 /pagina 193.
[15] http://es.scribd.com/doc/50248357/6//C2/bfcomo-se-analiza-describe-ydocumentaun-proceso.

Procesos operativos o clave:

Son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente.

Estos procesos se suelen caracterizar por ser los que más valor añaden (o restan) al cliente. Nos paga por ellos (literalmente o figurativamente en el caso de la administración pública) y/o interactuamos directamente con él al realizarlos. Desempeñar mal estos procesos significa una disminución directa del valor percibido por el cliente. En ocasiones suele identificarse esta cadena de procesos como la cadena de valor de la organización.

Procesos de apoyo o soporte:

Sirven para suministrar todo aquello que la organización necesita para desempeñar los procesos clave con la mayor eficacia y eficiencia. Estos procesos sirven como su nombre indica, apoyo al resto de procesos, suministrando las personas y recursos físicos que necesitan.

Procesos estratégicos:

Estos procesos, normalmente realizados por la dirección, son los que utiliza la organización para "pensar" sobre sí misma y su entorno. Sirven para gestionar la forma en que se toman decisiones sobre planificación, cambios y mejoras globales en la organización. Extraen información sobre todos los procesos de la organización, la analizan y toman decisiones sobre los mismos. En definitiva son los procesos utilizados para plantear la estrategia de la organización.

1.5.11 Simbología de mapeo de procesos.

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
Proceso		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
Conector Misma Página		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma pagina del diagrama
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Salida		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO.

El plan estratégico de investigación de este estudio corresponde según al método como descriptivo, implicando un mayor nivel de exhaustividad basado en la observación y recopilación de información que facilite el desarrollo de dicho estudio monográfico.

Es por eso que se propone una reingeniería de procesos para la Empresa Solórzano Industrial & CIA.LTDA, por lo que la investigación es de carácter aplicativo, ya que permitirá obtener mejoras en la organización y el desempeño de las funciones a realizar en cada uno de los procesos de la Empresa.

Se realizó un diagnóstico estructurado en cuatro partes las que comprendieron el diagnóstico basado en los 8 principios de la calidad, basado en los clientes internos o fuerza de trabajo, basado en la organización y en los clientes externos, esto para conocer la situación actual de la Empresa y los factores que pueden influir de forma negativa al desarrollo de la misma e identificando los procesos con los que esta opera para definir los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Se realizó el rediseño del organigrama representativo de la organización; la reestructuración de los puestos, mediante la creación de un manual organizacional el cual describe las competencias, funciones, obligaciones y requisitos de cada puesto, lo que facilitó la correcta distribución de las funciones y dependencias entre los distintos niveles jerárquicos.

Se analizaron todos los procesos de la Empresa para identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la organización. Para cumplir con este objetivo se utilizó la siguiente metodología que se centra en la descripción del proceso utilizando exclusivamente diagramas de flujo:

- Identificar límites del proceso:

Para ello se debe identificar la actividad inicial y la actividad final del proceso. Es útil preguntarse ¿con qué actividad empieza el proceso? y ¿con qué actividad finaliza el proceso? Las tareas deben escribirse siempre empezando por un verbo en infinitivo.

- Identificar las tareas.

Tras la identificación de los límites se procederá a la definición de las tareas que unen el límite inicial hasta llegar al límite final. Se irán ordenando cronológicamente las tareas según su orden de aparición más lógico. Por regla general, en el diagrama de flujo se deberán identificar las tareas más importantes del proceso analizado.

- Incluir responsable.

A medida que se identifique cada tarea, deberá indicarse la función o persona responsable de la misma.

- Describir las tareas.

Una vez definida cada tarea, se procederá a la explicación de la misma con el detalle requerido. Las frases utilizadas para las explicaciones deben ser breves y concisas, aportando la información complementaria al diagrama de flujo para aclarar lo necesario del mismo.

- Definir decisiones.

Según la respuesta, el proceso sigue una u otra vía. Este tipo de situaciones se representarán por medio de rombos.

- Definir los documentos.

El control de los documentos o información generada durante un proceso es un elemento importante para conseguir el orden en el mismo.

Luego de identificar y analizar aquellos procesos estratégicos, operativos y de apoyo para la organización se creo el proceso ideal.

Las técnicas y los procedimientos utilizados fueron a través de:

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Observación directa.
- Visitas periódicas a la empresa.
- Documentación por medio de libros e internet.
- Consultas a Docentes.

Procesamiento de la información:

- Manual.
- Gráficos.
- Cualitativos y cuantitativos.
- Mapeo de procesos.

Capítulo II.
Diagnóstico.

2.1 INTRODUCCIÓN.

El diagnóstico se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permitan medir los signos vitales.

Es una herramienta de dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y del consultor para recabar información pertinente, analizar e identificar variables que permitan establecer conclusiones.

El diagnóstico empresarial debe contribuir al mejoramiento del desempeño de las empresas en sus mercados, es por ello que su importancia se centra en:

- Detectar, identificar y ampliar el conocimiento o masa crítica de la problemática de una empresa en particular y del conjunto del sector y universo empresarial.
- Servir como punto de partida para el desarrollo de toda empresa.
- Ordenar la información existente al interior y exterior de la empresa, así como la información que será generada durante su aplicación.
- Servir de herramienta para obtener información y a través de ella detectar sus fortalezas y límites.

El presente trabajo monográfico consta de la implementación del diagnóstico distribuido en cuatro etapas de las que se mencionan el diagnóstico basado en los 8 principios de calidad, basado en la organización, basado en el cliente interno y el diagnóstico basado en el cliente externo.

Diagnóstico basado en los 8 principios de gestión de calidad.

2.2 DIAGNÓSTICO BASADO EN LOS 8 PRINCIPIOS DE CALIDAD.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales (que participan en el Comité Técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas) y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000.

1. **Enfoque al cliente.**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2. **Liderazgo.**

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

3. **Compromiso del personal.**

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

4. **Enfoque a procesos.**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. **Enfoque a la gestión.**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. **Toma de decisiones basada en hechos.**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

7. **Mejora continua.**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Para la aplicación de estos principios en el diagnóstico fue necesario el uso del cuestionario[16] diseñado por el Ingeniero Aristeu De Melo Carvalho, el cual esta esta diseñado para evaluar el desempeño de la organización tomando en cuenta todos los factores antes estipulados en cada principio permitiendo generar conclusiones acerca de la situación actual.

[16] Ver anexo 1. Formatos de los 8 principios, páginas 6 - 21.

2.3 RESUMEN DE PUNTAJES OBTENIDOS.

Tabla.II.1. Resumen diagnóstico basado en los 8 principios de la calidad.

Información.	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Diferencia	% Max.	% obtenido.
Enfoque al cliente.	160	86	74	100%	0,53
Liderazgo.	240	90	150	100%	0,37
Participación del personal.	110	70	40	100%	0,63
Enfoque basado en procesos	150	118	32	100%	0,78
Enfoque de sistema para la gestión	110	68	42	100%	0.618
Hechos para la toma de decisiones	140	94	46	100%	0,67
Mejora continua	100	56	44	100%	0,56
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	80	38	42	100%	0,47

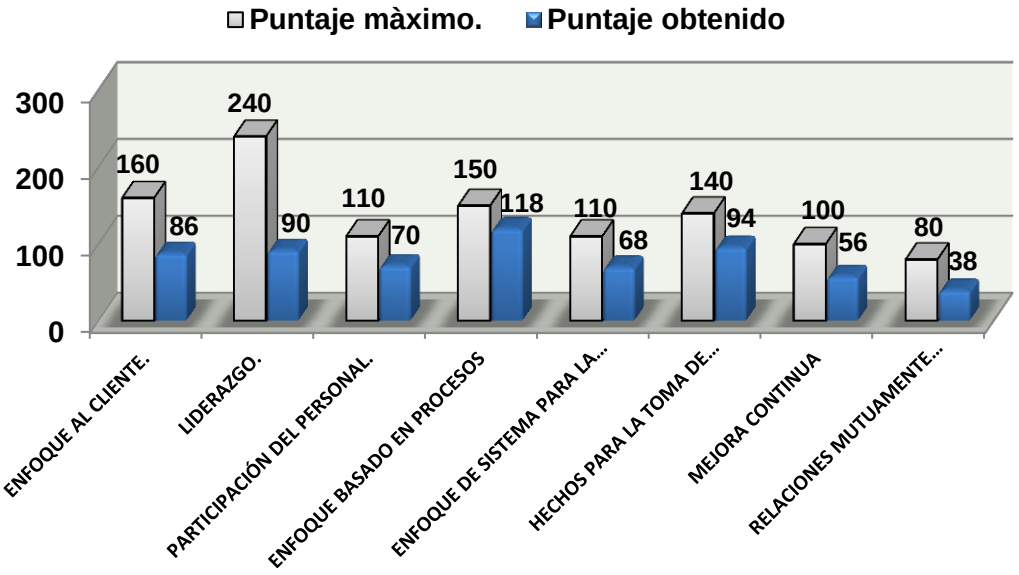


Gráfico.II.1. Puntos obtenidos.

2.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO BASADO EN LOS 8 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Se asigna un puntaje de 2 al 10 a cada una de las respuestas brindadas por el evaluado, esto dependiendo del grado de cumplimiento que perciba el entrevistado para cada pregunta de los enfoques, se muestra las posibles respuestas que este podría responder y el puntaje asignado a cada respuesta en la siguiente tabla:

Tabla.II.2. Puntos asignados a cada una de las respuestas.

Respuesta.	Puntos asignados.
No existe evidencia referente a este punto.	2
Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.	4
Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias errores poco importantes.	6
La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.	8
Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras.	10

2.4.1 Enfoque al cliente.

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer los requerimientos y esforzarse en exceder las expectativas de estos.

De acuerdo al diagnóstico realizado con respecto a este enfoque, la Empresa Solórzano Industrial ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son lo que ha permitido identificar los requisitos que deben cumplir sus productos o servicios para satisfacer sus necesidades, esto se ha logrado a través de la constante comunicación con el cliente. Estos fueron los aspectos de mayor puntuación en el diagnóstico, en los que se presentan mayores fortalezas para dar respuesta a sus clientes. Sin embargo la Empresa no cuenta con un mecanismo establecido para medir la satisfacción de los clientes y actuar sobre estos resultados, por lo que en la actualidad no se esta obteniendo la información necesaria de satisfacción de necesidades y expectativas de una manera periódica lo que representa una debilidad al momento de garantizar la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características del producto o servicio.

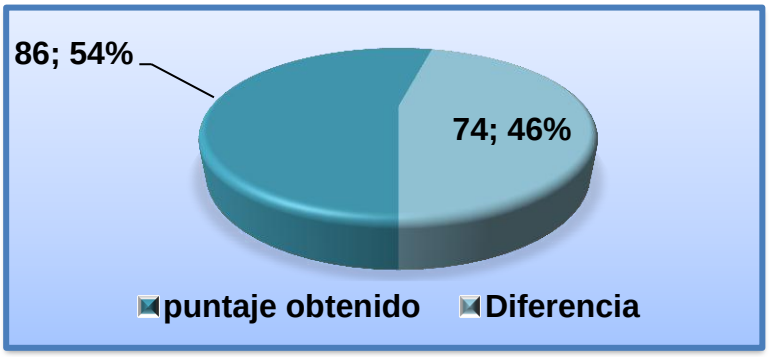


Gráfico.II.2. Enfoque al cliente.

2.4.2 Enfoque de liderazgo.

La gerencia debe crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización a través de la dirección estratégica.

Con respecto a este enfoque la Empresa presenta información acerca de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, aunque con pequeñas carencias, pero que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos. La Empresa se encuentra conforme con los requisitos y reglamentos que debe cumplir y asegura que las necesidades de los clientes son atendidas mediante la calidad de sus productos y servicios.

Un aspecto en el que se encuentran deficiente es la carencia de la política de calidad que se difunda en todos los niveles de la organización y que sea utilizada como guía para realizar mejoras visibles que permita la definición de sus objetivos y el establecimiento de sus metas.

Otro punto débil que tiene la Empresa es que no realiza la planificación anual de acuerdo a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, al no existir una planificación bien definida provoca una desorganización en todos los niveles.

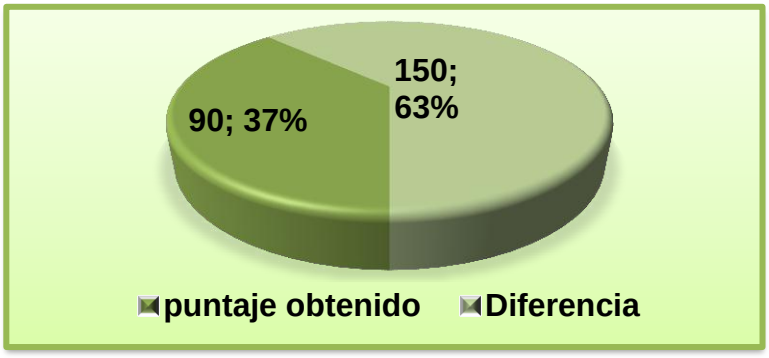


Gráfico.II.3. Enfoque de liderazgo.

2.4.3 Participación del personal.

La organización no ha establecido ni comunicado las responsabilidades de cada puesto de una manera formal lo que provoca una confusión entre los colaboradores y los medios de comunicación interna se encuentran desorganizados de manera que no se conocen las dependencias de cada puesto.

La Empresa se preocupa porque el nivel de competencias de sus colaboradores sea el adecuado pero hace falta establecer parámetros formales de los requerimientos de cada puesto. El compromiso de la dirección con la empresa esta manifestado en cada nivel y orientado a la satisfacción del cliente; aunque existe poca evidencia documentada.

La participación del personal ha sido tomada en cuenta para la mejora de la eficiencia y eficacia, lo que a su vez ha garantizado un ambiente de disciplina y de cumplimiento. Aunque es necesario que el personal tome mas conciencia del vinculo entre calidad y costos. Es recomendable la creación de un manual de funciones para eliminar la confusión y definir los puestos con sus especificaciones requeridas.

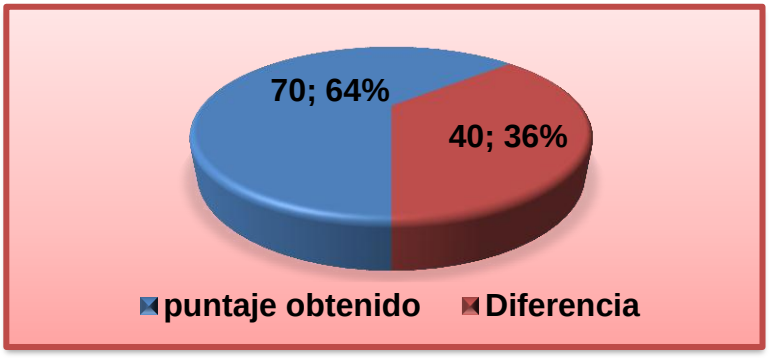


Gráfico.II.4. Participación del personal.

2.4.4 Enfoque basado en procesos.

La organización ha logrado identificar la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado pero en algunos casos es necesario realizar actualizaciones que permitan facilitar la gestión identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas.

Los procesos están dirigidos a asegurar el cumplimiento de las necesidades del cliente haciendo uso de la estructura apropiada para la consecución de este objetivo.

Aunque en el gráfico se puede observar un alto puntaje obtenido con respecto a este enfoque es necesario destacar variables que perjudican el desempeño de la correcta gestión de los procesos, como por ejemplo la falta de documentación y métodos que sirvan de indicadores para medir el desempeño de los procesos, la incorrecta asignación del responsable de cada actividad que conforma el proceso y la falta de una descripción que permita comprender y por tanto mejorar los procesos.

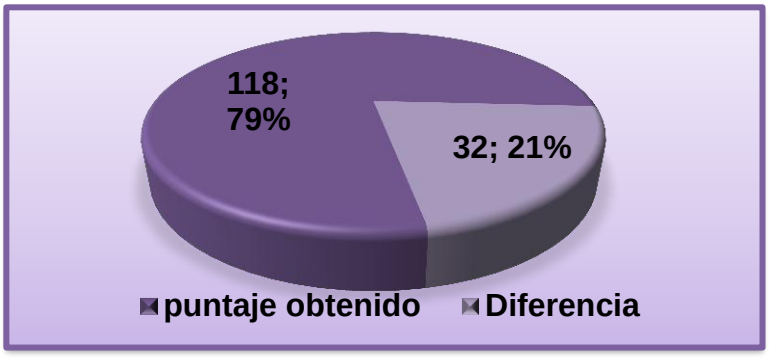


Gráfico.II.5. Enfoque basado en procesos.

2.4.5 Enfoque de sistema para la gestión.

Con respecto a este enfoque la organización se mostro también un poco débil su puntuación fue de 68 puntos de 110 el cual sobrepasa el 50% pero es aun deficiente, algunos de los parámetros evaluados fueron la documentación, con el objetivo de saber si esta es la apropiada, si es funcional y fácil de usar, en este punto la evidencia examinada demuestra suficiente logro, al igual que la comunicación dentro de la empresa, el trabajo en equipo y la eliminación de barreras.

Actualmente se tienen definidos algunos procedimientos relativos a las actividades claves de la empresa, pero es necesario realizar mejoras en estos procedimientos, la dirección necesita definir métodos para medir el desempeño de la empresa y a su vez realizar la planificación de los objetivos, ya que la empresa no cuenta con estos.

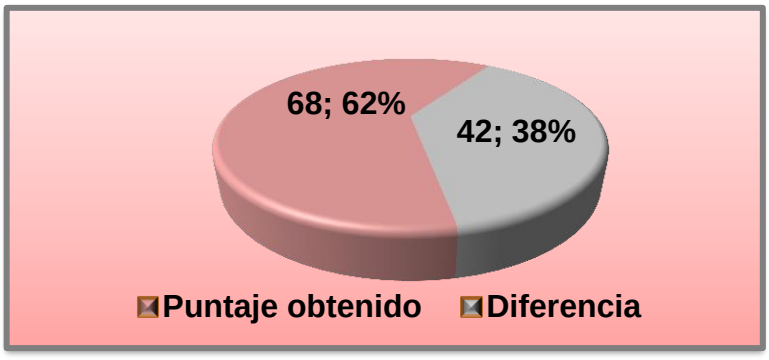


Gráfico.II.6. Enfoque de sistema para la gestión.

2.4.6 Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones.

Toda Empresa debe contar con indicadores que le permiten conocer el comportamiento de sus procesos y facilite la toma de decisiones, estos son usados también para la gestión de los clientes y para analizar el comportamiento de los productos.

En este caso la Empresa presentó un puntaje considerable, ya que se ha visto evidencia de su cumplimiento a pesar de que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad definido se han hecho uso de alguna de las técnicas contempladas en el sistema de gestión como identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios mediante la recopilación de datos relacionados con el cliente y otras partes interesadas para su análisis. Esto le ha permitido comparar sus resultados contra el de sus competidores.

La dirección ha jugado un papel muy importante para garantizar que la información es apropiada para la toma de decisiones y promover la importancia de las actividades de medición para asegurarse que el desempeño sea satisfactorio.

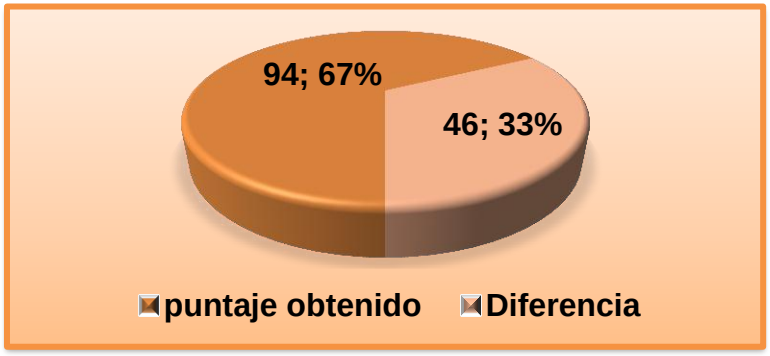


Gráfico.II.7. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones.

2.4.7 Mejora continua.

La mejora continua sirve para ayudar a las organizaciones a identificar, desarrollar e implementar acciones que le permitan mejorar su desempeño.

Solórzano Industrial se encuentra un poco deficiente en la implementación de mecanismos para la definición de acciones de mejoras, ya que tampoco cuenta con procedimientos establecidos y documentados para la toma de acciones preventivas y correctivas.

Sin embargo la organización analiza algunos datos para evaluar y eliminar problemas que afecten el desempeño y las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización aunque esto no es suficiente para alcanzar el nivel de competencia deseado.

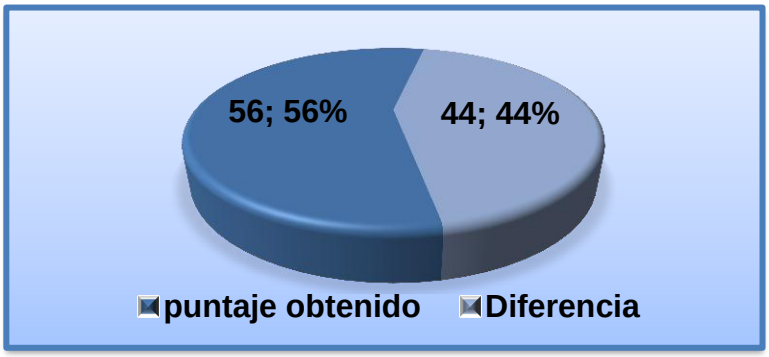


Gráfico.II.8. Enfoque mejora continua.

2.4.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Un aspecto muy importante a tomar en cuenta en las organizaciones son las buenas relaciones que se establecen con los proveedores, esto con el objeto de mantener los estándares de calidad de las materias primas de los productos y de esta manera garantizar la satisfacción del cliente.

Para garantizar esto Solórzano Industrial ha establecido métodos para seleccionar a sus proveedores de acuerdo a la calidad que perciben de sus productos, sin embargo aún no cuentan con métodos establecidos para controlar el cumplimiento de los estándares exigidos a cada proveedor.

La empresa se encuentra un poco deficiente con respecto al establecimiento de alianzas con sus proveedores lo que impide gozar de beneficios potenciales que se estarían percibiendo mediante el establecimiento de estas alianzas.

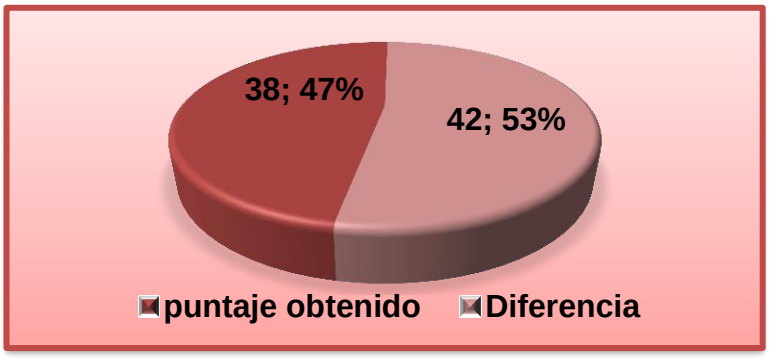


Gráfico.II.9. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Diagnóstico basado en el cliente interno.

2.5 INTRODUCCIÓN.

La gestión del talento humano es una disciplina administrativa que tiene por finalidad atraer, emplear y desarrollar el talento de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr la satisfacción del personal.

Implica movilizar la estructura organizacional e integrar el esfuerzo humano coordinado para los propósitos de la organización.

Todo empresario debe evaluar la actitud de sus empleados frente a su propio trabajo y debe medir el nivel de satisfacción laboral para determinar cómo puede favorecer o afectar el Servicio al Cliente de su Empresa.

El objetivo de este diagnóstico, con el modelo de encuesta sobre el Talento Humano[17], es medir el nivel de Satisfacción de los empleados de su empresa mediante los siguientes factores:

- Factor 1. Percepción General.
- Factor 2. Las áreas de trabajo.
- Factor 3. La Dirección de cada área de trabajo.

Estos factores están compuestos por una serie de preguntas relativas a cada situación, las cuales fueron contestadas en base al criterio de cada colaborador.

[17] http://modelodeencuestatopten.com/blog/modelo-de-encuesta-talento-human.html.

2.6 RESULTADOS OBTENIDOS DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.

2.6.1 PERCEPCIÓN GENERAL.

Marque con una X su nivel de satisfacción.

1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta Empresa?	
Muy insatisfecho.	**1**
Insatisfecho.	**3**
Muy satisfecho.	**6**
Satisfecho.	**9**

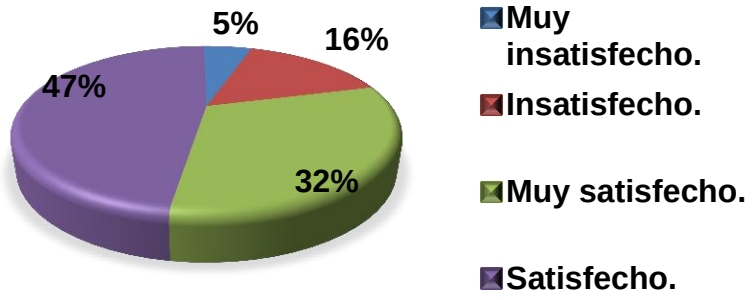


Gráfico.II.10. Como se siente el colaborador laborando en la empresa.

El 47% de los colaboradores se sienten satisfechos laborando en esta empresa, el 32% está muy satisfecho con las condiciones laborales que la empresa les brinda, el 16% de los colaboradores están insatisfechos con su trabajo en esta empresa y el 5% alega estar totalmente insatisfecho respecto a su trabajo y como se siente actualmente laborando en dicha organización.

2.6.2 ÁREA DE TRABAJO.

2. ¿El trabajo en su área está bien organizado?	
Muy insatisfecho.	**1**
Insatisfecho.	**7**
Muy satisfecho.	**3**
Satisfecho.	**8**

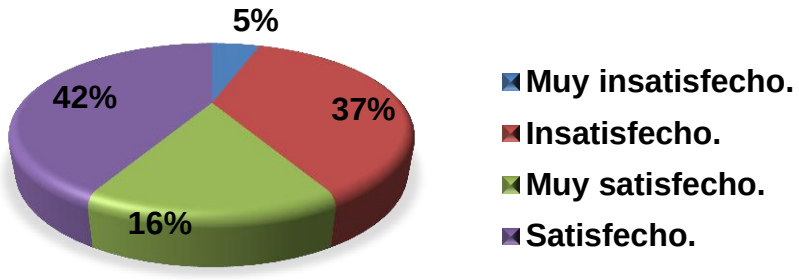


Gráfico.II.11. Organización del trabajo del área.

Según la encuesta de evaluación el 42% de los trabajadores consideran que el trabajo en su área está bien organizado, esto de manera satisfactoria, el 16% están muy satisfechos con la organización del trabajo y la contraparte en un 37% ve la organización de forma desorganizada, estando insatisfechos y un 5% muy insatisfechos.

3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	
Muy insatisfecho.	**1**
Insatisfecho.	**4**
Muy satisfecho.	**4**
Satisfecho.	**10**

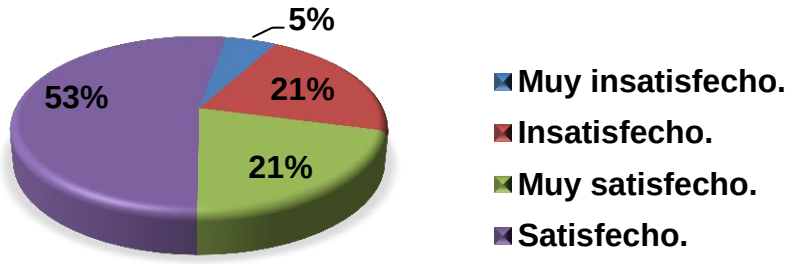


Gráfico.II.12. Definición de funciones y responsabilidades.

El 53% de los colaboradores tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades en su puesto, estando muy satisfechos en dicho punto, el 21% considera conocer sus responsabilidades, a su vez un 21% no tiene bien definido lo que le compete hacer en su puesto, estando insatisfechos y un 5% muy insatisfechos.

4. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	
Muy insatisfecho.	**2**
Insatisfecho.	**7**
Muy satisfecho.	**5**
Satisfecho.	**5**

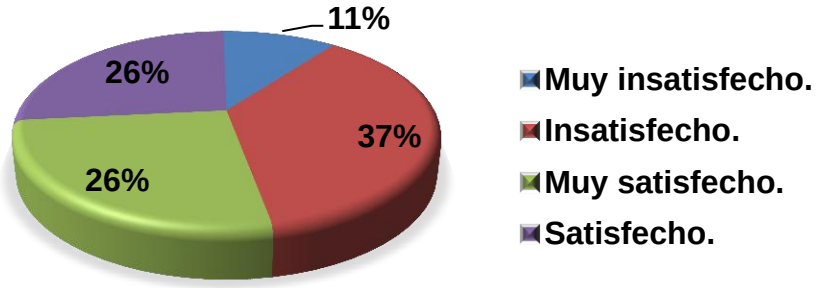


Gráfico.II.13. Distribución de las cargas de trabajo.

El 37% de los clientes internos están insatisfechos porque consideran que las cargas de trabajo no están bien repartidas u organizadas, lo que contradice el hecho de que un 53 % conoce lo que debe realizar en su puesto, por lo cual debería existir un equilibrio con la asignación del trabajo, un 11% de los trabajadores consideran que las cargas no están bien repartidas. El 26% está muy satisfecho como satisfecho, lo que significa que no tienen ninguna sobre carga, ni carga de trabajo que no sea la asignada.

5. ¿En su puesto de trabajo pueden desarrollar al máximo sus habilidades?	
Muy insatisfecho.	1
Insatisfecho.	6
Muy satisfecho.	2
Satisfecho.	10

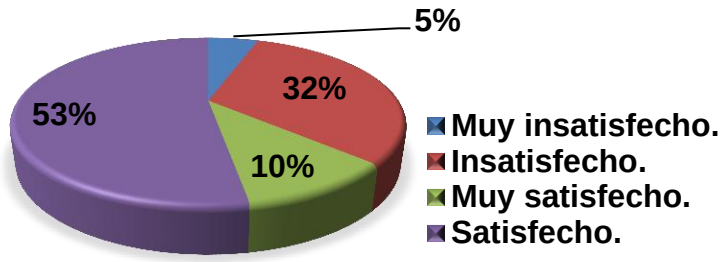


Gráfico.II.14. posibilidad de desarrollar al máximo las habilidades en el puesto de trabajo.

El 53% de los colaboradores de toda la organización, consideran que en su puesto de trabajo pueden desarrollar sus habilidades, de manera satisfactoria, un 10% están muy satisfechos. En el lado opuesto un 32% no creen desarrollar al máximo sus habilidades, estando insatisfechos, pero de forma positiva ninguno de sus trabajadores está muy insatisfecho.

6. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	
Muy insatisfecho.	3
Insatisfecho.	5
Muy satisfecho.	2
Satisfecho.	9

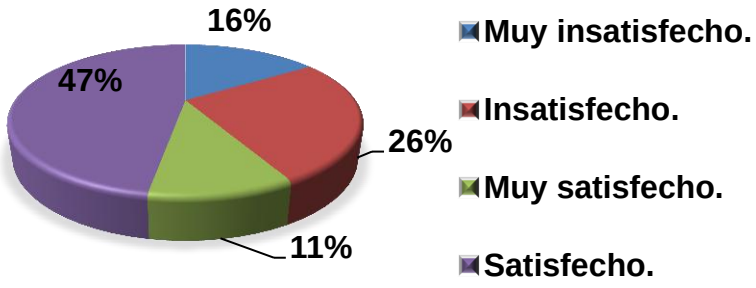


Gráfico.II.15. se recibe información de como se realiza el trabajo.

Existe un 11% de trabajadores que están tanto muy satisfechos y un 16% muy insatisfechos, al no recibir información referente a su desempeño laboral, un 26% está insatisfecho. Pero de forma muy positiva para la organización y sus dirigentes un 47% respondió estar satisfecho, dato que refleja que si se les informa tanto de su comportamiento personal en el desempeño de sus labores.

2.6.3 DIRECCIÓN DEL ÁREA.

7. ¿El responsable de su área, demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?	
Muy insatisfecho.	2
Insatisfecho.	2
Muy satisfecho.	3
Satisfecho.	12

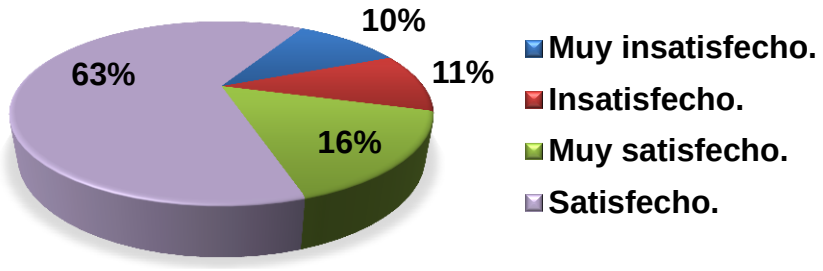


Gráfico.II.16. Demuestra el responsable del área conocimiento y dominio de sus funciones.

El 63% de los trabajadores reconoce que el responsable de su área tiene conocimiento y dominio de las funciones que le competen desempeñar ante sus subordinados, estos en la categoría de satisfechos, el 16% muy satisfechos y en una minoría se encuentran aquellos que consideran que su responsable no demuestra cumplir de manera excelente con sus funciones, estos en un 10% de muy insatisfechos y un 11% de insatisfechos.

8. ¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?	
Muy insatisfecho.	2
Insatisfecho.	5
Muy satisfecho.	3
Satisfecho.	9

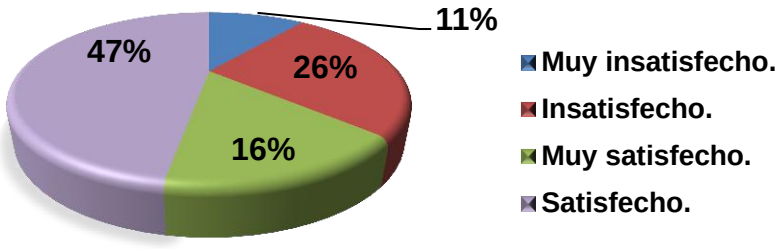


Gráfico.II.17. Solución de los problemas eficazmente por el responsable.

En esta pregunta se destaca que el responsable demuestra rapidez y eficacia al momento de solucionar cualquier problema ocurrido en el área de su competencia, estando los colaboradores satisfechos en un 47%, en un 16% muy satisfechos, pero un 26% está insatisfecho y un 11% muy insatisfecho, por lo cual estos no ven a su responsable como una persona capaz de solucionar problemas, no solo al instante sino de forma eficaz.

9. ¿El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?	
Muy insatisfecho.	3
Insatisfecho.	3
Muy satisfecho.	3
Satisfecho.	10

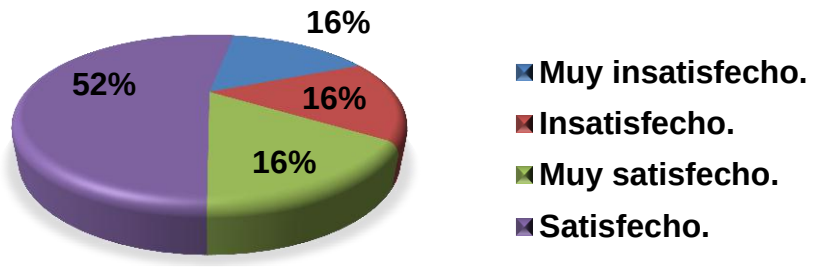


Gráfico.II.18. La delegación de funciones y responsabilidades por parte del responsable.

En los rangos de muy satisfechos y satisfechos referente a esta pregunta, un total del 68% de los trabajadores consideran que su superior delega correctamente las funciones y las cargas de trabajo, siendo este un punto positivo para la organización, ya que cuentan con responsables de áreas capaces de dirigir y hacer una buena división del trabajo. Solo un 16% está insatisfecho y un 16% muy insatisfecho, por lo que se debe llegar al punto de ver en que se está fallando para hacer correcciones de mejora.

10. ¿El responsable del área toma decisiones con la participación del personal?	
Muy insatisfecho.	2
Insatisfecho.	3
Muy satisfecho.	3
Satisfecho.	11

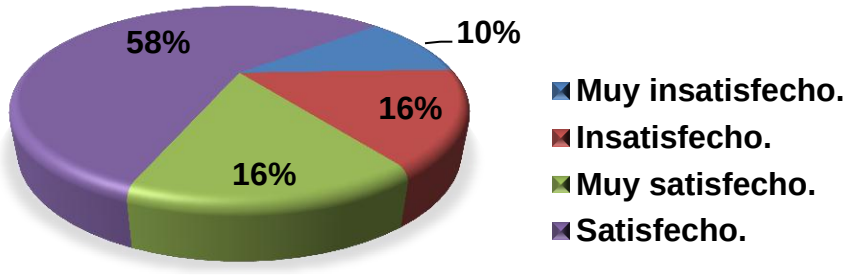


Gráfico.II.19. la toma de decisiones del responsable del área con la participación del personal.

El 16% y el 58% de los trabajadores coinciden en que los responsables de área, toman decisiones con la participación del personal, permitiendo que ellos expongan sus puntos de vista para la mejoría en común de toda la organización, esto permite que el trabajador sienta que es escuchado y su palabra vale. Pero un 16% está insatisfecho y un 10% muy insatisfecho, no coincidiendo con la respuesta anterior lo que representa un punto de a mejorar.

11. ¿El responsable me mantiene informado de los aspectos que afectan mi desempeño?	
Muy insatisfecho.	2
Insatisfecho.	4
Muy satisfecho.	2
Satisfecho.	11

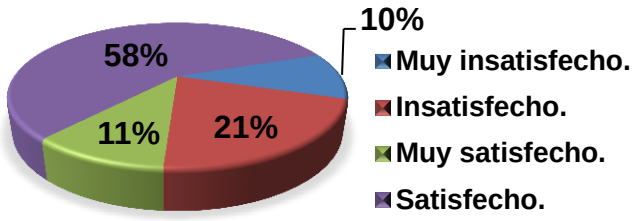


Gráfico.II.20. Comunicación de los aspectos que afectan el desempeño por parte del responsable para con los trabajadores.

Este punto permitió conocer que tanto se evalúa y se controla el comportamiento de los trabajadores, a través de los llamados o información brindada a ellos por parte del responsable a cargo. Un 11% y un 58% está satisfecho, ya que se les informa sobre su desempeño y los aspectos que los pueden afectar, sin embargo un 10% está muy insatisfecho, ya que no percibe ningún tipo de información , así como el 21% que coincide con los anteriores.

12. ¿La Empresa toma en cuenta tu opinión para la mejora de tu área de trabajo u otros?	
Siempre.	11
De vez en cuando.	4
Casi nunca.	2
Nunca.	2

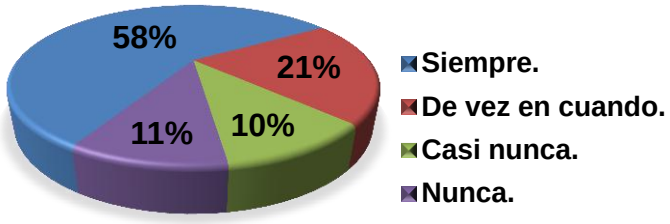


Gráfico.II.21. El uso de la opinión del colaborador para la mejora de su área de trabajo u otros.

El 58% de los trabajadores aduce que la Empresa los toma en cuenta siempre , a través de sus comentarios u opiniones para la mejoría de toda la organización, el 21% cree que lo hacen de vez en cuando, un 10% casi nunca, y un 11% nunca. Esta pregunta coincide o tiene semejanza con la participación del personal a la hora de tomar decisiones. Se debe buscar una mejoría o solución con el personal que considera que nunca es tomado en cuenta, ya que esto significa que no hay confianza por parte del empleado, ni de la Empresa.

Diagnóstico basado en el cliente externo.

2.7 INTRODUCCIÓN.

Los clientes son muy importantes para las organizaciones, ya que estas se constituyen para elaborar productos o prestar servicios dirigidos a sus clientes, quienes a su vez están dispuestos a pagar pues necesitan de estos.

Las empresas dependen de sus clientes pues ellos son quienes poseen el poder de decisión para la compra y el dinero para realizarla, es por eso que estos son su razón de ser, y por los cuales trabajan, para satisfacer sus necesidades, superar sus expectativas y desarrollar relaciones a largo plazo.

Solórzano Industrial cuenta con una amplia gama de clientes de los cuales algunos se han fidelizado con el pasar de los años, para efecto de la realización de este diagnóstico se aplicó una encuesta que abarca un grupo de factores relacionados con la percepción que tiene el cliente del servicio que se le brinda, esto permitirá conocer el desempeño de la Empresa en cuanto al cumplimiento de la satisfacción de sus clientes.

Los clientes fueron clasificados según percepción de la gerencia administrativa como aquellos que compran más en intervalos cortos de tiempo y aquellos que compran menos en intervalos más largos de tiempo, esto facilitó la aplicación de la encuesta la cual se dirigió en su mayoría a la primera de estas dos clasificaciones.

Se utilizó una muestra de 54 clientes la que se obtuvo mediante el uso del muestreo aleatorio simple con población finita, la entrevista se realizó de manera telefónica por las complicaciones que traía realizarla de manera presencial pero que igual resulto ser efectiva. Como ya antes se mencionaba estos datos serán de gran ayuda para el proceso de cambios que esta viviendo la Empresa, ya que esto permitirá conocer mejor la percepción del cliente.

2.8 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNOS DE SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser cliente se Solórzano Industrial?

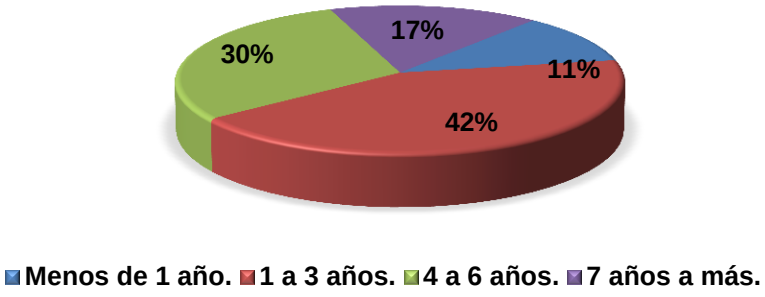


Gráfico.II.22. Tiempo de ser cliente de Solórzano.

Se puede decir que de los clientes encuestados, se han mantenido como clientes de Solórzano Industrial, en un rango de 1 a 3 años y de 4 a 6 años, en su gran mayoría; siendo un punto positivo para la Empresa, ya que se demuestra la confianza que se tiene con la organización.

2. ¿Cuál es el servicio que solicita a la empresa?

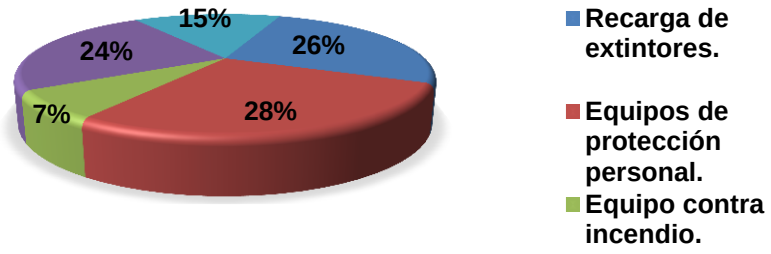


Gráfico.II.23. Servicio solicitado.

De los servicios que la Empresa brinda, el más solicitado es la venta de equipos de protección personal en un 28%, seguido de la recarga de extintores con un 26%, cabe destacar que hay empresas que solicitan tanto la recargas, venta de quipos de protección personal y equipos contra incendio.

3. La empresa cuenta con todos los requisitos que usted espera.

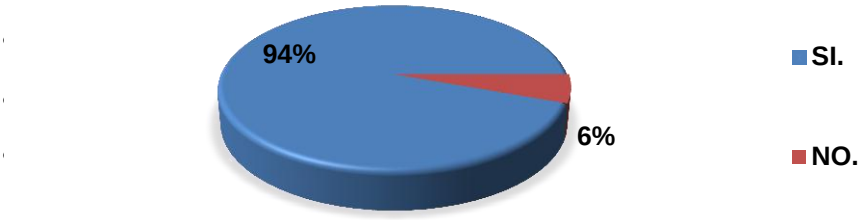


Gráfico.II.24. Percepción del cliente acerca de los requisitos de la empresa.

El 94% de los encuestados coinciden en su respuesta, considerando que la Empresa cuenta con los requisitos que ellos esperan a la hora de la compra de productos y servicios los cuales brinda la organización y solo un 6% opina lo contrario. Algunos de los requisitos son: buena atención al momento de solicitar un servicio o adquirir productos, precios accesibles, marcas de calidad, despacho rápido, etc.

4. ¿Ha recibido más de lo que espera en cuanto a productos y servicios?

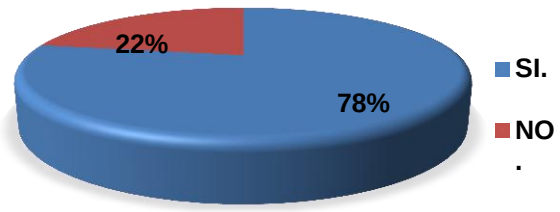


Gráfico.II.25. Percepción del cliente en cuanto a productos y servicios.

El 78% de los clientes han recibido más de lo que esperan en cuanto a productos y servicios, este desde la atención que reciben por parte de la organización y un 22% no percibe recibir más por parte de la Empresa, consideran que todo está normal.

5. En la actualidad cuenta con otro proveedor. Menciónelos.

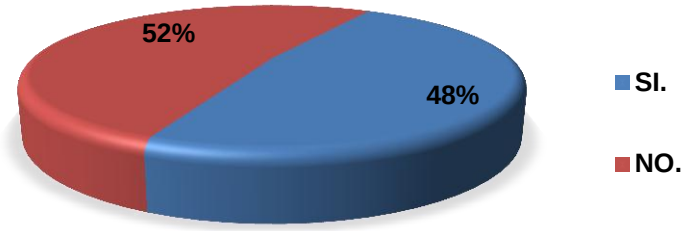


Gráfico.II.26. Otros proveedores.

El 52% de los encuestados aducen contar con otro proveedor y un 48% actualmente solo trabajan con Solórzano Industrial, ya que sienten confianza con la empresa, debido a que estos han cumplido con los requisitos que los clientes esperan. Los proveedores con los que cuentan el 52% son:

1. Mantica, casco, sondel, iaguei, productos del aire, Ebenezer.

6. Considera que los precios son más bajos con respecto a la competencia.

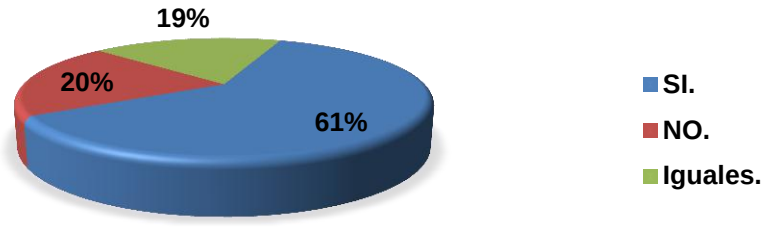


Gráfico.II.27. Percepción del cliente con respecto a los precios.

El 61% considera que los precios en Solórzano Industrial son más bajos con respecto a las otras empresas del mismo ramo, un 20% no los considera más bajos y un 19% aduce que son los mismos precios.

7. La empresa toma en cuenta sus sugerencias respecto al producto y servicio que le ofrece.

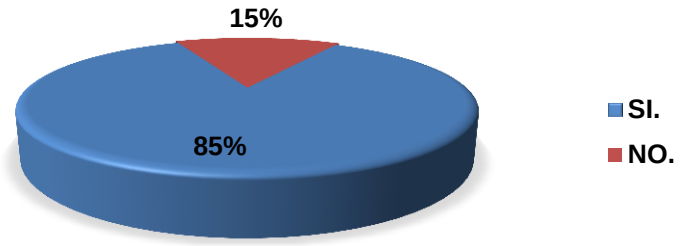


Gráfico.II.28. Se toma en cuenta las sugerencias del cliente en cuanto a producto y servicio.

Referente a esta pregunta un 85% de los encuestados considera que la empresa le toma en cuenta al momento de cualquier tipo de sugerencia, que le permita a la empresa ser mejor, pero un 15% no está satisfecho ya que la organización no toma sus sugerencias, por lo que la Empresa debe tratar más con estos clientes ya que esto puede traer como resultado un cliente insatisfecho.

8. ¿Cumple con los tiempos de entrega establecidos?

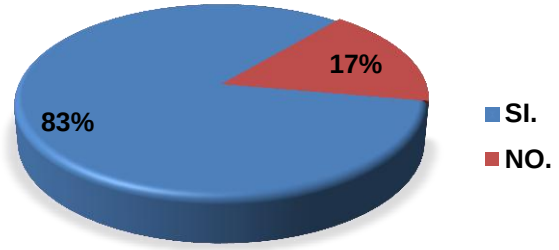


Gráfico.II.29. Cumplimiento de los tiempos de entrega.

Cabe notar que en este punto la gran mayoría de los clientes están satisfechos con los tiempos de entrega establecidos en un 83% y un 17% alega que la empresa no cumple con los tiempos establecidos.

9. Le informan de cualquier atraso en el proceso que pueda perjudicar el tiempo de entrega.

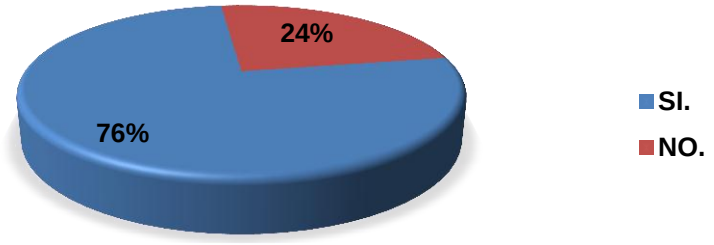


Gráfico.II.30. Información con respecto a los atrasos en los tiempos de entrega.

Un 76% recibe información si existe algún tipo de retraso que impida la entrega establecida por parte de la empresa y un 24 % de ellos no recibe ninguna notificación, trayendo consigo disgusto por parte de los clientes y obligándolos a buscar otro proveedor que sea más cumplido.

10. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido por parte de la empresa?

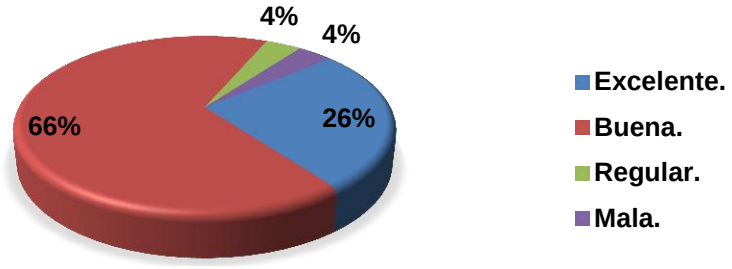


Gráfico.II.31. Atención recibida por parte de la empresa.

En esta pregunta los clientes consideran que la atención que reciben por parte de la empresa es buena con un 66%, un 26% la cataloga como excelente, considerando a estos como los clientes mejor atendidos y un 4% considera la atención como regular y mala.

11. Considera que la empresa cuenta con programas y equipos para realizar su trabajo.

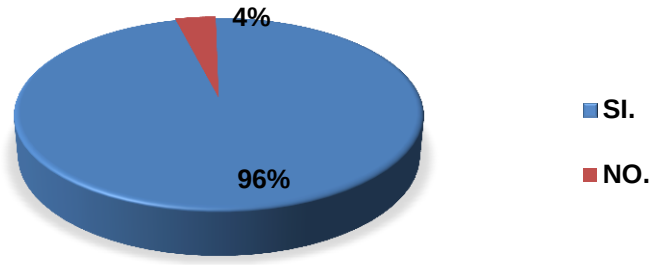


Gráfico.II.32. Consideración del cliente en cuanto al equipo con el que cuenta la empresa.

La gran mayoría de los encuestados considera que la empresa tiene los medios necesarios para llevar a cabo su trabajo, con 96% de respuesta positiva y un 4% no lo ve así, esto demuestra la insatisfacción de ciertos clientes.

12. ¿Se ha quejado alguna vez del servicio?

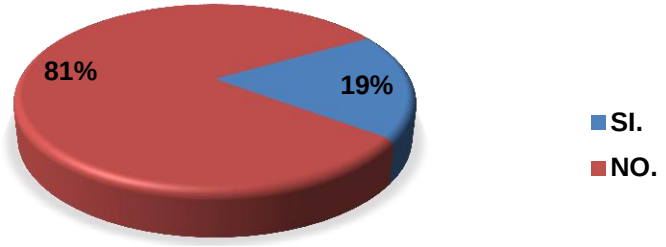


Gráfico.II.33. Quejas acerca del servicio.

Este punto es positivo para la Empresa, ya que la mayoría de los clientes en un 81% no se quejan del servicio que reciben por parte de la organización y solo un 19% se ha quejado, lo que puede ocasionar la perdida de clientes que generen utilidades a la Empresa, debido a que lo idóneo seria que todos los clientes se encuentren satisfechos por el servicio brindado por parte de la Empresa.

13. Si su respuesta fue Si cual fue el motivo. Menciónelo.
➢ Los tiempos de entrega. ➢ No hay revisión de extintores. ➢ No tienen el pedido completo y no avisan. ➢ Descuido por parte de la empresa. ➢ No envían cotizaciones.

14. Recibió una respuesta satisfactoria a la queja que realizó.

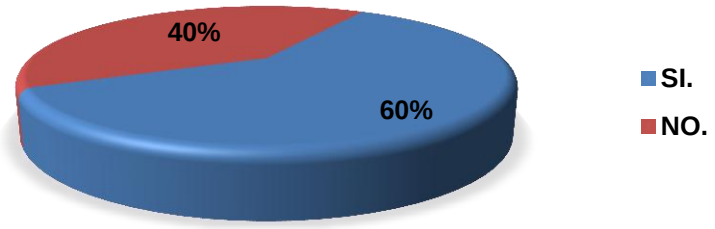


Gráfico.II.34. Satisfacción en cuanto a la respuesta recibida por la queja.

El 60% de los clientes se sienten satisfechos, ya que a pesar de haberse quejado por alguno de los motivos descritos anteriormente, estos pudieron ser superados, debido que recibieron una respuesta rápida ante el problema, pero un 40% no recibió una buena respuesta ante su queja.

15. La empresa le ha brindado servicio postventa.

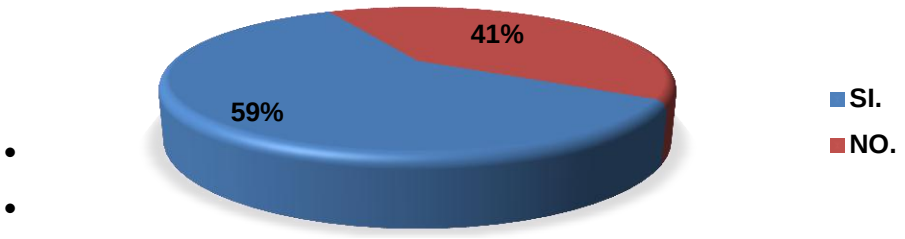


Gráfico.II.35. Servicio postventa brindado por la empresa.

El 59% de los encuestados ha recibido servicio postventa, o sea que la empresa a monitoreado tanto el servicio que le brindo a los clientes así como las características de los productos vendidos, pero un 41% de ellos no recibe servicio postventa por lo que la empresa debe dar este tipo de servicio a todos sus clientes.

En la siguiente pregunta se le pidió al cliente calificara el nivel de importancia que tienen las variables contenidas en la tabla.II.3. al momento de escoger un proveedor, así como también el nivel de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos por Solórzano Industrial.

Para esto se asignó una puntuación de 1 a 5, para importancia y satisfacción siendo 5 el puntaje máximo y 1 el puntaje mínimo. De acuerdo a los puntajes obtenidos se logró determinar el nivel de satisfacción del cliente para cada uno de los aspectos evaluados a través de la siguiente fórmula. La fórmula es NC= S/I, si NC≥1, entonces el aspecto está satisfecho.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la siguiente tabla:

Nivel de importancia que tiene cada una de las siguientes variables al momento de escoger un proveedor, así como el nivel de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Tabla.II.3. Importancia y satisfacción de cada una de las variables que influyen en el cliente externo.

ASPECTO.	IMPORTANCIA. Escala de puntos.					SATISFACCIÓN. Escala de puntos.					Totales		NC.
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	I.	S.	
A nivel comercial-Recurso humano.	Cantidad de aciertos.					Cantidad de aciertos					**1235**	**1175**	**0,95**
La información por parte de su agente da cuenta sobre los productos y servicios de la empresa.	-	1	1	30	22	1	3	6	19	25	235	226	0,96
La velocidad de respuesta de su agente da cuenta cuando ustedes lo contactan.	-	-	5	11	38	-	2	7	19	26	249	231	0,93
La capacidad de nuestra empresa de entender sus necesidades.	-	-	2	12	40	-	-	7	22	25	254	234	0,92
Facilidad de contactar su gerente de cuenta.	-	-	1	24	29	-	-	-	27	27	244	243	0,99
Facilidad de adquirir atención personalizada.	-	-	-	17	37	-	1	5	16	32	253	241	0,95
A nivel de productos.											**968**	**903**	**0.93**
Precio del producto suministrado por la empresa.	-	-	3	15	36	-	1	4	25	24	249	234	0.94
Cumplimiento de las especificaciones en cuanto a características del producto.	-	1	1	7	45	-	2	3	14	35	258	242	0.94

Están atentos a las necesidades del usuario.	-	1	3	9	41	2	2	8	20	22	249	220	0.88
Oportunidad y tiempo en el desarrollo de nuevo productos.	-	1	16	23	14	-	-	22	19	13	212	207	0.97
A nivel de procesos internos.											**1227**	**1185**	**0.96**
Flexibilidad en la realización de pedidos.	-	-	3	21	30	-	1	4	14	35	243	245	1
Tiempo transcurrido entre la orden de pedidos hasta la entrega del producto.	-	-	3	26	25	-	-	6	20	28	238	238	1
Las condiciones en que llega el producto solicitado.	-	-	-	7	47	-	4	7	21	22	263	223	0.84
Tiempos establecidos para la entrega.	-	-	2	23	29	-	1	5	23	25	243	234	0.96
Los horarios de atención.	-	-	7	16	31	-	1	3	13	37	240	245	1.02
A nivel postventa.											**753**	**685**	**0.91**
Asesoría técnica.	-	-	7	10	37	5	2	12	19	16	246	201	0.81
Solución a los inconvenientes presentados con el producto.	1	-	1	7	45	-	-	2	19	33	257	247	0.96
Atención que recibe cuando realiza algún tipo de reclamo.	-	-	6	8	40	-	2	4	19	29	250	237	0.95
Facturación.											**1187**	**1170**	**0.98**
Nivel de detalle en la factura.	-	1	-	22	31	-	-	3	13	38	245	251	1.02
Claridad en la factura.	-	-	2	23	29	-	-	3	10	41	243	254	1.04
La exactitud de la información contenida en la factura.	-	-	4	23	27	-	-	5	10	39	239	250	1.04
Información vía internet (páginas e internet).	1	1	3	24	25	-	3	5	15	31	233	236	1.01
Información escrita(planes, acuerdos, folletos)	1	1	7	22	23	8	8	5	25	8	227	179	0.79

De la tabla anterior se obtuvieron los siguientes análisis:

El primer aspecto que es el “Nivel Comercial – Recurso Humano”, no está satisfecho dado que su puntaje es de 0.95 y no cumple con la condición de NC≥1 lo que representa un punto para mejorar, con respecto a cada una de las variables que conforman este aspecto la que destaca con un puntaje de 0.99 es la facilidad para contactar con su agente en lo que el cliente se encuentra relativamente satisfecho, pero con respecto a las demás variables es necesario realizar mejoras que le permita a la empresa alcanzar u obtener su satisfacción, cabe destacar que dentro de estas variables se encuentran:

1. La información por parte del agente.
2. La velocidad de respuesta del agente cuando se le contacta.
3. La capacidad de la empresa de entender las necesidades.
4. La facilidad de adquirir atención personalizada.

En la mayoría de estas variables se obtuvo un puntaje no mayor a 0.95 lo que indica la necesidad de trabajar por el correcto cumplimiento de cada una de ellas para llegar a alcanzar los niveles deseados en ese caso como lo es la satisfacción de los clientes externos.

En el segundo aspecto del “Nivel de Productos”, en el cual se obtuvo un puntaje de 0.93, el cual no cumple con la condición antes mencionada acerca de la satisfacción es otro de los aspectos a mejorar por la organización, entre las variables que conforman este aspecto se encuentran:

- Precio del producto suministrado por la empresa.
- Cumplimiento de las especificaciones en cuanto a características del producto.
- Están atentos a las necesidades del usuario.
- Oportunidad y tiempo en el desarrollo de nuevo productos.

Cabe destacar que la variable con el puntaje más bajo es la atención de las necesidades del cliente con un puntaje de 0.88, esto indica que los clientes no están satisfechos con está, lo que a su vez indica una situación de alarma por la cual se deben de implementar métodos y procedimientos enfocados a la atención del cliente con el fin de estar atentos a sus necesidades.

En el aspecto número tres “A Nivel de Procesos Internos” se obtuvo un puntaje de 0.96 que al igual que los anteriores es un punto a mejorar, un punto importante es que en este aspecto se encuentran dos de sus variables satisfechas como lo son:

- Flexibilidad en la realización de pedidos.
- Tiempo transcurrido entre la orden de pedidos hasta la entrega del producto.

El puntaje obtenido en estas variables es de 1 el que cumple con la ecuación de satisfacción $NC \geq 1$, esto es algo en lo que la empresa se destaca por lo que le da puntos a su favor, no se puede decir lo mismo de las restantes variables que conforman este aspecto que son:

- Las condiciones en que llega el producto solicitado.
- Tiempos establecidos para la entrega.

De las cuales la primera presenta la menor puntuación equivalente a 0.84, que representa otra vía en la que el cliente no esta siendo satisfecho.

El aspecto número cuatro “A Nivel Postventa” es el aspecto más bajo con puntaje de 0.91 y por ende es el que esta más lejos de ser satisfecho, sus variables comprenden:

- Asesoría técnica.
- Solución a los inconvenientes presentados con el producto.

- Atención que recibe cuando realiza algún tipo de reclamo.

Aunque la empresa brinda asesoría técnica a sus clientes, esta variable es la de menor puntuación con un 0.81, por lo que se debe trabajar arduamente en el fortalecimiento de esta. Esto implica que se deben realizar mejoras en la atención al cliente y darles continuidad después de realizar ya sea cotizaciones o compra de los productos o servicio ofrecido.

El aspecto cinco que es “facturación” con un puntaje de 0.98 y el más alto de los cinco, que es en donde el cliente considera estar más satisfecho pero que igual existen puntos de mejoras como lo es una de sus variable que corresponde a la información escrita con un puntaje de 0.79, ya que la Empresa no cuenta con información escrita como podrían ser catálogos de los productos que se ofertan, en las demás se presentó un sobrecumplimiento, es decir puntajes arriba de 1.

Diagnóstico organizacional.

2.9 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Solórzano Industrial & CIA LTDA, es una Empresa líder en el mercado nacional con más de 32 años de experiencia en el campo de servicios y equipos contra incendio y de protección personal, brindando confianza y satisfacción a sus clientes con ética y profesionalismo, con el propósito de salvaguardar la vida humana y a la vez proporcionar seguridad**.**

Esta empresa tiene un total de 19 trabajadores 1 Gerente general, 1 en administración, 2 en el área de ventas, 2 en el área de producción, 1 en bodegas, 1 asistente de ventas y administración, 1 auxiliar, 1 conserje y 8 ejecutivos de ventas.

La empresa esta dividida en distintas áreas:

- Gerencia.
- Administración.
- Operaciones.
- Producción.
- Bodega.
- Ventas.

2.10 MARCO JURÍDICO.

La Empresa Solórzano Industrial y CIA.LTDA fue fundada el 17 de marzo de 1977, con el 80% de capital aportado por el señor Donaldo Solórzano Pérez y el 20% por Isabel Solórzano. Actualmente se encuentra inscrita como razón social con el nombre "Solórzano Solórzano compañía limitada".

El marco jurídico de la empresa esta compuesto por:

- Base jurídica o legal (consta de acta de constitución de la empresa, libros contables, estados financieros, estatutos, registros, entre otros).
- Misión, visión y valores de la organización.

2.11 MISIÓN ACTUAL.

Ofrecemos a las empresas de producción, de comercio, servicio y la industria equipos de protección personal y seguridad industrial con productos de alta calidad, personal especializado y con atención personalizada, seguros que el cliente es nuestra razón de ser.

2.12 MISIÓN PROPUESTA.

Ofrecer a nuestros clientes equipos de protección personal y seguridad industrial con altos estándares de calidad, un equipo de trabajo altamente calificado que brinde atención personalizada con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, orientados siempre a la mejora continua.

2.13 VISIÓN ACTUAL.

En el futuro seremos una empresa líder en todo lo relacionado a seguridad industrial, con tecnología actualizada donde los clientes nos prefieran por la calidad de los productos y servicios, alcanzando una posición más rentable y más competitiva.

2.14 VISIÓN PROPUESTA.

Consolidarnos en el mercado nacional como una empresa líder en el ramo de la seguridad industrial ofreciendo productos y servicios de alta calidad, comprometidos a satisfacer las necesidades del cliente a través del mejoramiento continuo en todo nuestro sistema dando como resultado el fortalecimiento económico y competitividad de la organización.

2.15 VALORES ACTUALES.

- Respeto.
- Comunicación.
- Integridad.
- Servicios de calidad.
- Responsabilidad.
- Higiene.
- Trabajo en equipo.
- Tecnología de punta.

2.16 VALORES PROPUESTOS.

- Liderazgo.
- Atención personalizada.

2.17 ANÁLISIS FODA.

En el presente trabajo se realizó una revisión al análisis FODA existente en la Empresa con el objetivo de identificar y conocer cuál es la situación actual que la Empresa posee, formulando estrategias que beneficien a la organización para lograr aprovechar sus fortalezas y oportunidades al igual que contrarrestar las debilidades y amenazas que se presentan. A continuación se presentan cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas por la Empresa.

Fortalezas.

1. Buena reputación con clientes y proveedores.
2. Costos bajos en adquisición de productos.
3. Las Ventas son una fortaleza aunque no de forma unánime.
4. La fortaleza que perciben en cuanto a la estrategia, estructura empresarial, mecanismos de control y la gerencia esta siendo considerada como fortaleza aunque no todos coinciden.
5. Calidad del sistema de dirección de la gerencia.

Debilidades.

1. Línea estrecha de Productos.
2. Altos costos operacionales con relación a la competencia. .
3. Proveedores imponen precio.
4. Poco provecho de la fuerza de Venta.
5. Falta de planificación estratégica.

Amenazas.

1. Competidores de bajo costo están entrando al mercado.
2. Cambios en importación.
3. Proveedores con mayor poder de negociación.
4. Competencia desleal.

Oportunidades.

1. La competencia es fuerte.
2. Hay segmentos que pueden ser atendidos.
3. El Mercado está creciendo.
4. Se puede mejorar la estructura de costos.
5. Mejorar abastecimiento de suplidores.

Cabe destacar que las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas antes mencionadas se encuentran desactualizadas y presentan una confusión por que hay oportunidades identificadas como fortalezas, así como también amenazas identificadas como debilidades y debilidades identificadas como oportunidades, además estas no reflejan en su totalidad la situación actual, ya que es de vital importancia la formulación de estrategias que faciliten el cumplimiento de la misión y visión de la Empresa, es por eso que se propone la actualización de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas con el fin de crear estrategias debido que la Empresa no cuenta con estas.

A continuación se muestra la propuesta de las nuevas fortalezas oportunidades, debilidades, y amenazas.

Fortalezas.

1. Buena reputación con clientes y proveedores.
2. Buenas estrategias de venta.
3. Estructura empresarial bien definida.
4. Calidad en el sistema de dirección de la gerencia.
5. Experiencia de 32 años el ramo.
6. Ambiente de trabajo seguro.
7. Distribución de marcas de calidad.
8. Precios accesibles.

Debilidades.

1. Línea estrecha de productos.
2. Altos costos operativos.
3. Falta de políticas de venta.
4. Falta de planificación estratégica.
5. Falta de políticas de calidad.
6. Inexistencia de documentación de los procesos.
7. Poca publicidad.
8. Estructura de costos ineficientes.
9. Mala asignación de tareas y puestos.

Amenazas.

1. Competidores con bajos costos.
2. Altos costos de importación.
3. Proveedores imponen precios.
4. Competencia desleal.

Oportunidades.

1. Demanda en crecimiento.
2. Mercado potencial desatendido.
3. Facilidades de préstamos.
4. Precios bajos en materia prima.
5. Nueva gama de productos.
6. Modernización de los procesos.

Basándose en esta propuesta se elaboró la matriz FODA con las estrategias correspondientes, las cuales se presentan a continuación.

2.18 MATRIZ FODA.

Tabla.II.4. Matriz FODA.

Interno. / Externo.	**Fortalezas (F)**	**Debilidades (D)**
	1. Buena reputación con clientes y proveedores. 2. Buenas estrategias de venta. 3. Estructura empresarial bien definida. 4. Calidad en el sistema de dirección de la gerencia. 5. Experiencia de 32 años el ramo. 6. Ambiente de trabajo seguro. 7. Distribución de marcas de calidad. 8. Precios accesibles.	1. Línea estrecha de productos. 2. Altos costos operativos. 3. Falta de políticas de venta. 4. Falta de planificación estratégica. 5. Falta de políticas de calidad. 6. Inexistencia de documentación de los procesos. 7. Poca publicidad. 8. Mala asignación de tareas y puestos. 9. Capital disponible limitado.
Oportunidades (O) 1. Demanda en crecimiento. 2. Mercado potencial desatendido. 3. Facilidades de préstamos. 4. Precios bajos en materia prima. 5. Nueva gama de productos. 6. Modernización de los procesos.	**FO.** 1. Aprovechar los años de experiencia, con el fin de dar a conocer a través de anuncios publicitarios los productos y servicios de calidad que ofertan para acaparar nuevos mercados. (F5, F7, O1). 2. Adquisición de nuevos productos. (F2, O5). 3. Realizar promociones de venta. (F9, O4).	**DO.** 1. Realizar préstamos para incrementar el capital disponible. (D10, O3). 2. Publicidad masiva a través de los medios de comunicación visuales. (D7, O2). 3. Estandarización de los procesos. (D6, O6). 4. Crear e implementar estrategias para el buen funcionamiento de la organización y la reducción de costos. (D4, D2, D9, O6).
Amenazas (A) 1. Competidores con bajos costos. 2. Altos costos de importación. 3. Proveedores imponen precios. 4. Competencia desleal.	**FA.** 1. Buscar nuevos proveedores que cumplan con los requerimientos necesarios y la disponibilidad para negociar. (F1, F3, A3). 2. Realizar catálogos de los productos con los que cuenta la empresa. (F2, F7, A4).	**DA.** 1. Crear e implementar políticas de venta. (D3, A4). 2. Realizar una reingeniería de procesos. (D4, D6, D9, A4). 3. Cambiar de proveedores. (D2, A3).

2.19 MATRIZ DEL PLAN DE ESTRATEGIAS.[18]

Tabla.II.5. Plan de estrategias.

Estrategias	Responsable	Fecha
Aprovechar los años de experiencia, con el fin de dar a conocer a través de anuncios publicitarios los productos y servicios de calidad que ofertan para acaparar nuevos mercados	**Responsable comercial.**	**A la mayor brevedad posible.**
Adquisición de nuevos productos.	**Responsable comercial.**	**En todo el año.**
Realizar promociones de venta	**Responsable comercial.**	**Cuando la gerencia lo autorice.**
Realizar préstamos para incrementar el capital disponible.	**Gerente general.**	**A la mayor brevedad posible.**
Publicidad masiva a través de los medios de comunicación visuales	**Responsable comercial.**	**Después de realizado el préstamo.**
Estandarización de los procesos.	**Responsable administrativo.**	**Cuando la gerencia lo estime oportuno.**
Crear e implementar estrategias para el buen funcionamiento de la organización y la reducción de costos.	**Gerente general.**	**A lo inmediato.**
Buscar nuevos proveedores que cumplan con los requerimientos necesarios y la disponibilidad para negociar.	**Responsable comercial.**	**Cuando la gerencia lo estime oportuno.**
Realizar catálogos de los productos con los que cuenta la empresa.	**Responsable comercial.**	**A la mayor brevedad posible.**
Crear e implementar políticas de venta.	**Responsable comercial.**	**A la mayor brevedad posible.**
Realizar una reingeniería de procesos.	**Responsable administrativo.**	**En todo el año.**
Cambiar de proveedores	**Responsable de operaciones.**	**Cuando la gerencia lo estime oportuno.**

[18] Los responsables para cada estrategia fueron asignados de acuerdo al organigrama propuesto en la página 97.

2.20 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Análisis del Organigrama Actual.

Con la revisión del organigrama actual se logró conocer las relaciones del trabajo y los cargos actuales dejando en claro la problemática existente que provoca confusiones entre puestos y que causa desorden en la distribución de tareas. Al tomar la realidad existente y las necesidades presentadas por la alta gerencia de la Empresa, se elaborará una propuesta de estructura que al ponerse en práctica facilitará la eficiencia y el crecimiento de la Empresa.

La siguiente tabla muestra los cargos con los que actualmente cuenta Solórzano Industrial & CIA LTDA.

Tabla.II.6. Cargos actuales.

Cargo.	Número de personas trabajando actualmente.
Gerente general.	**1**
Gerente de ventas.	**2**
Gerente administrativa.	**1**
Asistente de ventas y administración.	**1**
Auxiliar.	**2**
Ejecutivos de ventas.	**8**
Producción.	**2**
Conserje.	**1**
Bodega.	**1**
TOTAL.	**19**

2.21 ORGANIGRAMA ACTUAL DE SOLÓRZANO INDUSTRIAL.

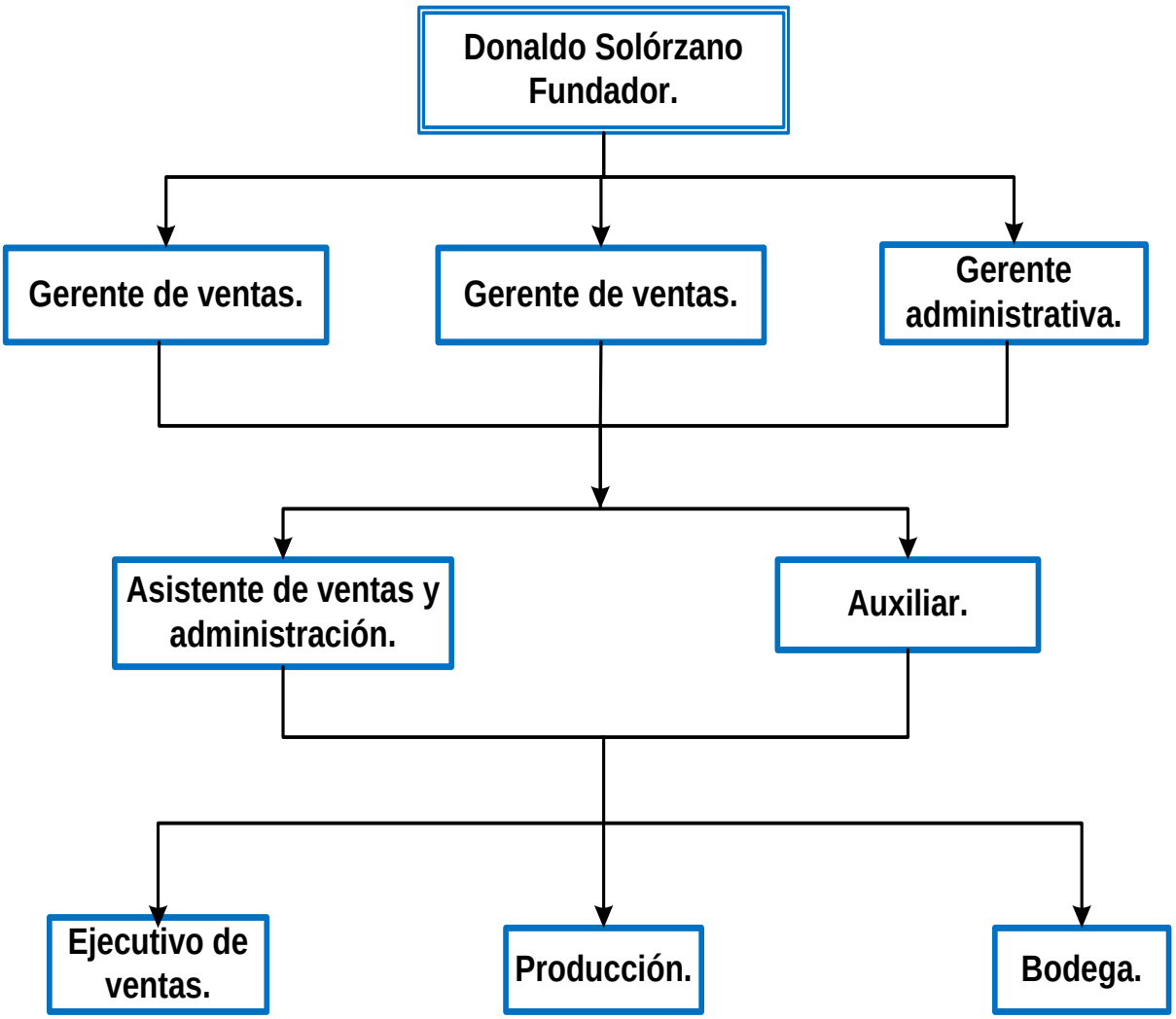


Figura # 2. Organigrama actual de Solórzano.

2.22 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.[19]

A continuación se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, con los respectivos análisis.

2.22.1 ESTRUCTURA.

Gráfico.II.36. Funciones del área de acuerdo perfil profesional.

El 58% de los colaboradores de Solórzano Industrial, consideran que las funciones que desempeñan en su área de trabajo; están de acuerdo a su perfil profesional, sin embargo un 42% manifestó que no es así, ya que algunos ejercen actividades que no corresponden a su profesión, por lo que es necesario la capacitación de estos conforme al área en que laboran actualmente.

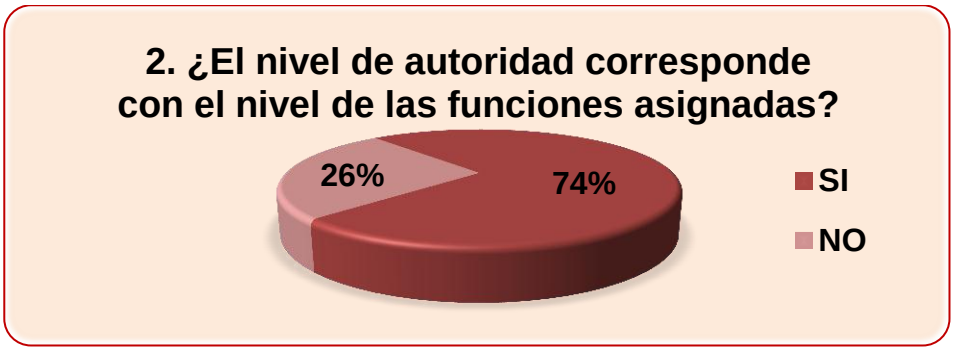


Gráfico.II.37. Correspondencia del nivel de autoridad con las funciones.

[19] Ver anexo 1. Formatos página 30.

Dentro de la estructura organizativa de la empresa el 74% refleja el equilibrio que existe entre el nivel de autoridad y las relaciones asignadas en los puestos, mientras que un 26 de los colaboradores no lo consideran así, por lo que no cuentan con una definición clara de las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo, creando confusiones entre los colaboradores.

Gráfico.II.38. Ubicación de acorde con las funciones y responsabilidades.

El 74% de los encuestados manifestaron encontrarse conforme con la ubicación acorde a sus funciones y responsabilidades, considerándose como un punto positivo para la organización, pero un 26% se encuentra inconforme, por lo que es necesario crear las funciones y responsabilidades de cada puesto con el fin de evitar la inconformidad de los colaboradores.

Gráfico.II.39. Claridad de dependencia hacia arriba.

Un 68% conoce la dependencia jerárquica hacia arriba con la que actualmente funciona la empresa Solórzano Industrial, esto significa que los colaboradores

conocen quien es la máxima autoridad, aunque un 32% dicen no conocer esta dependencia.

Gráfico.II.40. Claridad de dependencia hacia abajo.

Un 68% conoce la dependencia jerárquica hacia abajo, con la que actualmente funciona la empresa Solórzano Industrial, esto significa que los colaboradores conocen la estructura orgánica y los niveles de mando, mientras que un 42% dice desconocer dicha dependencia.

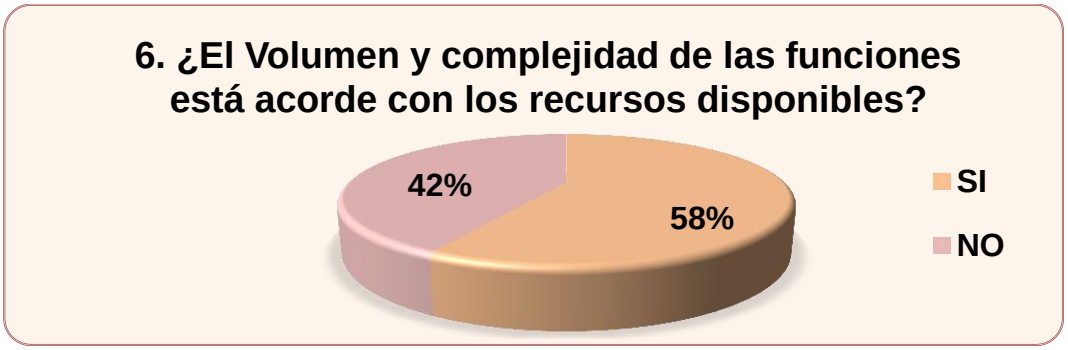


Gráfico.II.41. Concordancia del volumen y complejidad con los recursos disponibles.

El 58% de los colaboradores cuentan con los recursos que dispone la empresa para llevar a cabo cada una de las funciones de forma eficiente, pero un 42% de ellos no cree disponer de estos recursos, ya que estos no están acorde a las funciones que desempeñan, es por eso que la gerencia debe evaluar y estar pendiente de proveer a cada área de estos recursos.

2.22.2 EQUILIBRIO ENTRE NIVELES DE AUTORIDAD.

Gráfico.II.42. Existencia de dos jefaturas distintas sobre una unidad.

El 53% de los encuestados respondieron que existen dos jefaturas sobre su unidad y un 47 % respondieron que no, esta situación se deriva debido a la existencia de dos responsables en el área de venta y la confusión por parte de los colaboradores, al no saber a quién dirigirse como jefe de su unidad; todo esto ocasionado por no estar bien definida la línea de mando, es por eso que debe crear un manual organizacional.

Gráfico.II.43. Definición del alcance de autoridad que tiene la unidad.

El 63% de los colaboradores consideran que está definido el alcance de la autoridad que tiene su unidad, lo que significa que para ellos las actividades que realizan se encuentran delimitadas, aunque un 37% no lo considera de esta manera.

Gráfico.II.44. Misma actividad que se realiza por dos o más unidades.

Un 68% expreso que si se desempeña una misma actividad, por dos o más unidades, lo que significa que hay confusión en cuanto a la división del trabajo, sin embargo un 32% opino lo contrario; por lo que es necesaria la reestructuración del organigrama actual de la empresa.

2.22.3 INFORMACIÓN GERENCIAL.

Gráfico.II.45. Disposición de la información cualitativa y cuantitativa de manera de manera oportuna para la toma de decisiones.

En base a esta pregunta el 80% de los responsables manifestaron que si disponen de la información tanto cualitativa como cuantitativa de manera oportuna para la toma de decisiones, aunque un 20% opinó que no se dispone de esta información al momento de tomar decisiones importantes para la empresa.

Gráfico.II.46. Mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados formalmente establecidos.

Con respecto a esta pregunta, todos los responsables expresaron que la empresa no cuenta con mecanismos para el seguimiento de las actividades que les permita tener un mejor análisis de los resultados, lo cual no es conveniente para la organización ya que esto no les permite estar en mejora continua.

Gráfico.II.47. Periodicidad de los mecanismos.

Esta pregunta está vinculada con la anterior, ya que ante la falta de mecanismos no puede existir la periodicidad de estos.

Gráfico.II.48. Definición de los procedimientos para el desarrollo de las actividades.

El 60% dijo que si se encuentran definidos los procedimientos para el desarrollo de las actividades, cabe destacar que estos no se encuentran documentados por la empresa, lo cual es de vital importancia para un mejor cumplimiento de estos; el restante 40% dijo que estos no están definidos.

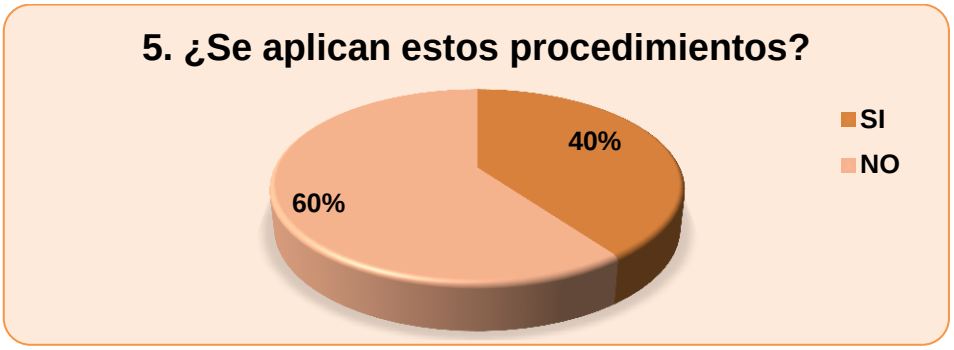


Gráfico.II.49. Aplicación de los procedimientos.

El 40% dijo que si se aplican estos procedimientos y el 60% expreso que no, lo cual es ocasionado ante la falta de documentación de estos, impidiendo a los responsables y colaboradores tenerlos en cuenta al momento de ejercer sus actividades.

Gráfico.II.50. Existencia de estándares de calidad, cantidad, oportunidad y costos de los servicios.

De acuerdo a esta pregunta el 40% manifestó que si existen estándares en cuanto a calidad y cantidad de la unidad en el cumplimiento de las funciones asignadas, aunque un 60% opinó lo contrario por lo que se debe realizar la documentación de estas funciones.

Gráfico.II.51. Evaluación en base a los criterios definidos.

Todos los responsables expresaron que no se les evalúa a través de estos criterios, ya que no se encuentran definidos por parte de la empresa.

2.22.4 RELACIONES DE COORDINACIÓN.

Gráfico.II.52. Conocimiento del organigrama.

El 53% dijo que si conocen el organigrama de la empresa, aunque un 47% manifestó no conocerlo, teniendo como consecuencia que por tal razón algunos de los colaboradores no conocen las líneas de autoridad.

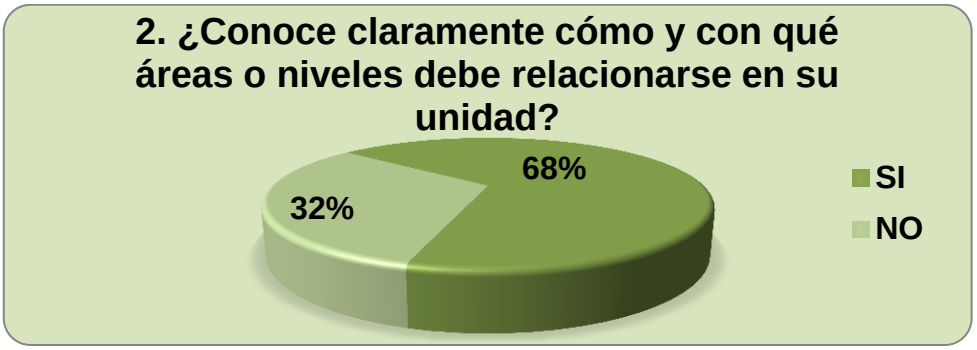


Gráfico.II.53. Conocimiento de las relaciones de otras áreas con la unidad.

El 68% conocen con que áreas o niveles debe relacionarse en su unidad, lo que permite la existencia de buenas relaciones entre las distintas áreas de la empresa y un 32% dijo no conocer los niveles con los cuales debe relacionarse.

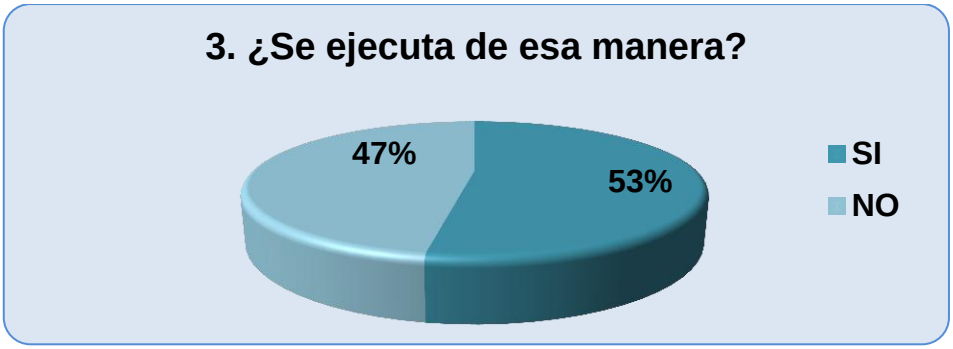


Gráfico.II.54. Modo de ejecución.

El 53% dijo que las relaciones entre las áreas, si se ejecutan de esta manera y un 47% dijo que no, por lo cual es necesario establecer mecanismos que permitan mejorar la comunicación entre las distintas unidades.

Gráfico.II.55. Cooperación entre unidades.

El 89% de los colaboradores considera que si existe la cooperación entre su unidad y otras áreas del mismo nivel, al momento de desempeñar las actividades que permita una mejor coordinación en toda la organización.

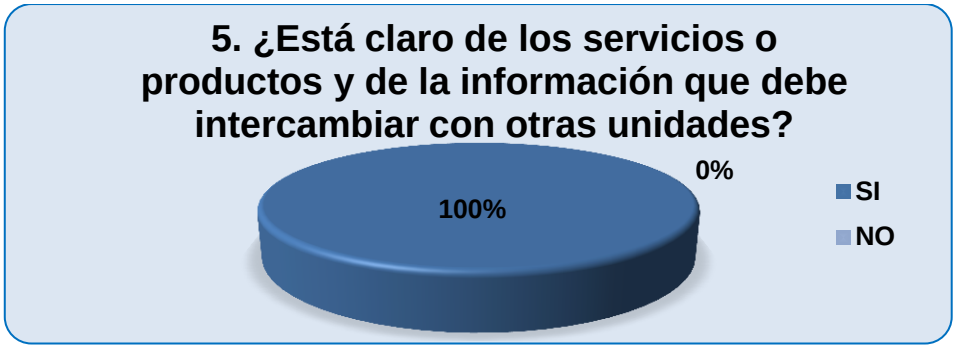


Gráfico.II.56. Claridad de la información o productos a intercambiar con otras unidades.

Todos los colaboradores de Solórzano Industrial expresaron que están claros de los productos o servicios y de la información que deben intercambiar con otras unidades, lo que representó algo positivo para la empresa; ya que de esta manera se puede lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Capítulo III.
Manual Organizacional y de Funciones de la Empresa Solórzano Industrial & CIA. LTDA.

3.1 INTRODUCCIÓN.

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redunda en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Para implementar exitosamente un manual de funciones, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Se debe introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel así como a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser consientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía.

El presente manual fue desarrollado en base a los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional, al análisis de los puestos de trabajo[20] y al análisis de la estructura organizacional, es necesario considerarlo como una herramienta para la toma de decisiones del área de recursos humanos en cuanto al requerimiento de personal y funciones que se deben desempeñar en cada puesto, también es necesario que la gerencia realice las actualizaciones necesarias de acuerdo a los cambios que surjan dentro de la organización.

[20] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 52-55.

3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA.

1-Nivel Institucional o Estratégico.

1.1 Gerencia General.

2- Nivel Intermedio.

2.1 Responsable Administrativa.

2.2 Responsable de Operaciones.

2.3 Responsable Comercial.

3- Nivel Técnico u Operacional.

3.1 Contabilidad.

3.2 Bodega.

3.3 Limpieza.

3.4 Taller.

3.5 Seguridad.

3.6 Secretaria.

3.7 Ventas.

3.8 Informática.

3.9 Cartera y cobro.

3.10 Recursos Humanos.

3.11 Atención al cliente.

3.3 LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

- En Solórzano Industrial la autoridad máxima está representada por el Gerente General, quien tiene autoridad sobre todos los órganos de dirección intermedia, cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

- El Gerente General es el máximo responsable del cumplimiento de los objetivos empresariales, de garantizar la ejecución de las estrategias planteadas y del cumplimiento de las funciones de cada área de Solórzano Industrial. Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.

- El Gerente General mantiene comunicación y por lo tanto coordinación directa con los órganos de Dirección intermedia.

- Los órganos de dirección intermedia (Responsable Administrativa, Responsable Comercial, Responsable de Operaciones) mantienen comunicación con la gerencia general, se encargan de relacionar el nivel institucional con el nivel técnico y de transformar en planes y programas, las decisiones tomadas en el nivel estratégico, para que el técnico las ejecute. Así mismo, mantienen una relación de intercambio de información y coordinación de actividades entre sí.

- Los órganos de dirección intermedia son responsables de crear planes específicos de su área, alineados con las estrategias de la empresa aprobadas por la Gerencia General de quien reciben orientaciones generales.

- Los órganos de Dirección Intermedia, poseen autoridad sobre los órganos técnicos u operacionales y su responsabilidad es que el personal a cargo desempeñe eficientemente sus tareas.

- Los órganos operativos: Constituyen el nivel inferior de la organización, aquí se ejecutan las tareas y se desarrollan los programas de la misma. Mantienen una relación de intercambio de información y colaboración entre sí. Estos deben informar a los órganos superiores del desempeño de las actividades para que los otros niveles puedan tomar decisiones que beneficien a la organización.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la empresa que involucra a todos sus órganos incluyendo puestos actuales y propuestos tales como Informática, Secretaria, Recursos humanos, Contabilidad, Seguridad y Atención al cliente, estos con el objetivo de eliminar las confusiones existente en cada puesto y mejorar la distribución de las tareas para cada puesto. Con estos nuevos puestos la estructura organizacional queda proyectada por lo menos para seis años tiempo en el cual se deberá propiciar el desarrollo de la organización en función de sus objetivos por lo cual será necesario implementar cada uno de estos puestos.

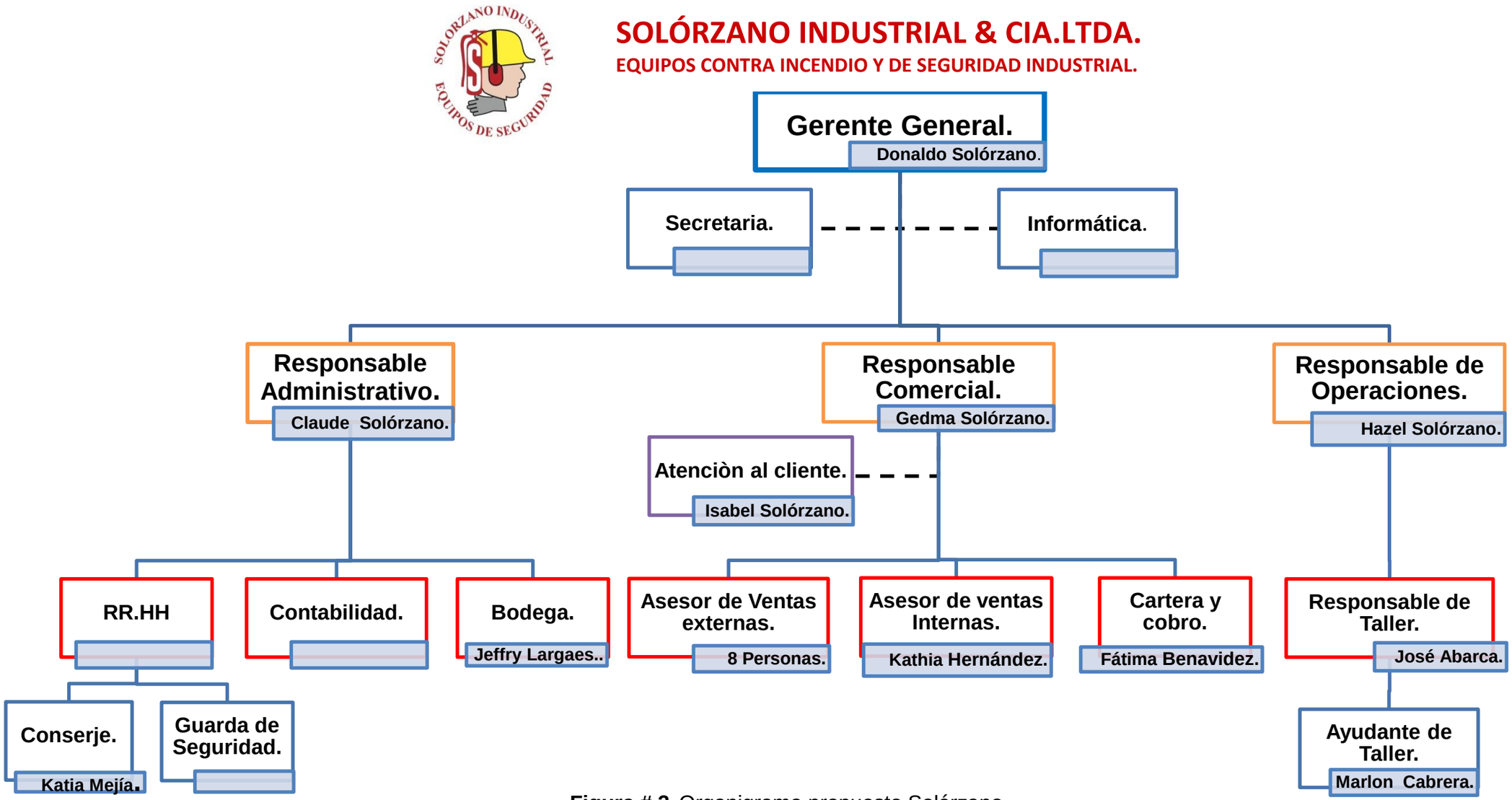


Figura #.3. Organigrama propuesto Solórzano.

3.4 FICHAS OCUPACIONALES.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA. **EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.**	
Área:	Gerencia.
Cargo:	Gerente general.
Jefe Inmediato.	-
Propósito general:	
Planear, organizar, dirigir y coordinar, todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización.	
Descripción de funciones y responsabilidades:	
➢ Evalúa el resultado de las operaciones y el desempeño organizacional en conjunto con las responsabilidades de cada área. ➢ Crea y mantiene buenas relaciones con las instituciones financieras. ➢ Supervisa las operaciones, haciendo recomendaciones y planes de acción para establecer mejoras. ➢ Compara resultados reales con los planes y estándares de ejecución. ➢ Desarrolla y planea metas, objetivos y estrategias; orientadas a la calidad organizacional y la satisfacción del cliente. ➢ Verifica las proyecciones de venta y elabora el presupuesto en conjunto con los demás responsables. ➢ Se encarga de revisar, aprobar, evaluar normas, procedimientos administrativos, manuales organizacionales, reglamentos disciplinarios, otros. ➢ Dirige y supervisa las acciones de mejora y rediseño de los procesos. ➢ Implementa medidas correctivas para el desarrollo de la organización. ➢ Supervisa la correcta capacitación del personal.	
Supervisa a:	➢ Responsable administrativo. ➢ Responsable de operaciones.

	➢ Responsable comercial.
Aptitudes para el cargo.	➢ Toma de decisiones. ➢ Comunicación. ➢ Capacidad para gerenciar. ➢ Responsabilidad. ➢ Proactivo. ➢ Liderazgo.
Requisitos.	➢ Ing. Industrial. ➢ Lic. En Administración de empresas. ➢ Posgrado en alta gerencia o administración de empresas.
Experiencia.	3 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, celular, teléfono, internet, materiales de oficina.
Riesgo laboral:	Estrés laboral. Fatiga mental.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.
EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Gerencia.
Cargo:	Secretaria.
Jefe Inmediato.	Gerente general.

Propósito general:

Prestar apoyo en la recepción, canalización, registro, despacho y transacción de documentos, informes, memorándums, notas y otros, a fin de lograr el cumplimiento de las funciones específicas de la gerencia general.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Atiende llamadas telefónicas, conectándolas con las diferentes áreas.
- Realiza documentos internos y externos que se necesiten.
- Reproduce documentos (fotocopias).
- Recepciona y entrega correspondencias.
- Ordena documentos.
- Apoya a la gerencia general.
- Convoca a reuniones que le instruya la gerencia general.
- Registra y controla en forma cronológica y detallada la documentación que ingresa y sale de la gerencia.

Supervisa a:	Ninguno.
Aptitudes para el cargo.	➢ Buenas relaciones personales. ➢ Excelente comunicación oral y escrita.
Requisitos.	➢ Bachiller o título de secretaria.
Experiencia.	2 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, Impresora, Teléfono, Internet, Telefax.
Riesgo laboral:	➢ Estrés laboral.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.
EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Gerencia.
Cargo:	Informática.
Jefe Inmediato.	Gerente general.

Propósito general:

Supervisar y coordinar la asistencia técnica de los equipos con los que cuenta la empresa con el fin de garantizar su buen funcionamiento.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Realiza mantenimiento preventivo a los equipos.
- Instala y mantiene antivirus actualizados en los equipos.
- Resuelve la problemática de comunicación interna.
- Capacita a los usuarios internos sobre el uso de nuevos hardware y software.
- Maneja y configura impresoras y dispositivos de hardware.
- Supervisa la actualización de programas informáticos.
- Realiza cualquier otra función que la gerencia requiera en el ámbito de su competencia.

Supervisa a:	Ninguno.
Aptitudes para el cargo.	➢ Alta capacidades de análisis. ➢ Capacidad de respuesta.
Requisitos.	➢ Técnico superior en computación.
Experiencia.	1 año en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, Internet, programas y herramientas técnicas.
Riesgo laboral:	➢ Fatiga mental y visual.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Administración.
Cargo:	Responsable administrativa.
Jefe Inmediato.	Gerente general.

Propósito general:

Dirigir y controlar todas las actividades administrativas que surjan en la empresa.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Elabora en conjunto con los demás responsables de la organización el presupuesto de ingresos y egresos.
- Analiza los flujos de efectivos producidos en la operación del negocio, así como las cuentas individuales de estado de resultado: ingresos y costos.
- Revisa y lleva control del inventario.
- Remite órdenes de compra.
- Mantiene actualizado los registros contables y la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros.
- Informa a la gerencia de los ingresos percibidos y de los gastos realizados.
- Dirige el proceso de selección del personal.
- Autoriza pagos a contratistas, proveedores y personal, así como de cualquier otra obligación financiera de la institución.
- Gestiona y planea los recursos de la empresa.
- Autoriza pagos de combustible.
- Realiza cualquier otra función que la gerencia requiera en el ámbito de su competencia.

Supervisa a:	➢ Recursos humanos. ➢ Contabilidad. ➢ Bodega.

Aptitudes para el cargo.	➢ Buenas relaciones personales. ➢ Aptitudes para negociar. ➢ Capacidad para gerenciar. ➢ Alta capacidad de análisis y síntesis. ➢ Excelente comunicación oral y escrita. ➢ Liderazgo.
Requisitos.	➢ Lic. En Administración de empresas. ➢ Ing. Industrial. ➢ Lic. En Economía.
Experiencia.	3 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, Impresora, Teléfono, Internet, Telefax.
Riesgo laboral:	➢ Estrés laboral. ➢ Fatiga mental.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.
EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Administración.
Cargo:	Responsable de recursos humanos.
Jefe Inmediato.	Responsable Administrativo.

Propósito general:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración del personal y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Asesora y participa en la formulación de la política de personal.
- Da a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
- Establece el perfil y diseño de puestos.
- Recluta y selecciona al personal.
- Determina los términos y condiciones de empleo.
- Desarrolla y gestiona la estructura y política salarial.
- Supervisa la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.
- Desarrolla y gestiona la política y administración de beneficios sociales.
- Ofrece facilidades adecuadas para la capacitación del personal, dentro del rango superior de la política de personal de la empresa.
- Mantiene todos los registros necesarios concernientes al personal.
- Administra los servicios sociales de la organización.
- Adopta con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las pólizas de Vida que corresponden al personal.
- Incentiva la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Recibe quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.
- Realiza la evaluación del desempeño de los colaboradores.

➢ Elabora notificaciones de despido. ➢ Representa a la empresa ante las Autoridades de Trabajo.	
Supervisa a:	➢ Conserje. ➢ Guarda de seguridad.
Aptitudes para el cargo.	➢ Buenas relaciones interpersonales. ➢ Excelente comunicación. ➢ Trabajo en equipo.
Requisitos.	➢ Lic. Administración o carreras afines.
Experiencia.	4 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, Teléfono, Internet.
Riesgo laboral:	Estrés laboral.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA. EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.	
Área:	Administración.
Cargo:	Conserje.
Jefe Inmediato.	Responsable Administrativo.
Propósito general:	
Asegurar la limpieza y presentación física de las oficinas y alrededores de estas.	
Descripción de funciones y responsabilidades:	
➢ Mantener limpios los baños. ➢ Sacar la basura de las oficinas, baños. ➢ Botar la basura. ➢ Limpieza de todas las oficinas. ➢ Atender a las visitas. ➢ Velar porque los botellones de agua de toda la empresa estén limpios y llenos. ➢ Todas las que su jefe inmediato considere apropiadas.	
Supervisa a:	Ninguno.
Aptitudes para el cargo.	➢ Habilidad para escuchar y recibir órdenes. ➢ Ágil desempeño ➢ Modestia ➢ Habilidad física
Requisitos.	➢ Bachiller.
Experiencia.	2 meses.
Herramientas:	Lampazo, escoba, limpión, guantes y pros equipos de limpieza.
Riesgo laboral:	➢ Esfuerzos físicos. ➢ Intoxicación.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA. EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.	
Área:	Administración.
Cargo:	Guarda de seguridad.
Jefe Inmediato.	Responsable Administrativo.
Propósito general:	
Salvaguardar de forma integral y completa las instalaciones, personas, materiales o cualquier clase de objeto desde su puesto de trabajo, aplicando las indicaciones generales, auxiliándose de los medios a su alcance.	
Descripción de funciones y responsabilidades:	
➢ Custodia y vigila los bienes de la empresa. ➢ Realiza la entrega de turno a su relevo. ➢ Controla el ingreso y egreso de los visitantes de la empresa. ➢ Procedimiento en caso de robo. ➢ Control de vehículo en parqueo.	
Supervisa a:	Ninguno.
Aptitudes para el cargo.	➢ No tener antecedentes delictivos. ➢ Honradez. ➢ Responsabilidad. ➢ Puntualidad.
Requisitos.	➢ Bachiller. ➢ Licencia DAEM.
Experiencia.	1 año.
Herramientas:	Arma de fuego. Radio comunicador.
Riesgo laboral:	➢ Esfuerzos físicos. ➢ Fatiga muscular.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Administración.
Cargo:	Contador.
Jefe Inmediato.	Responsable Administrativo.

Propósito general:

Realizar el manejo adecuado de la contabilidad de la empresa.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Registra el flujo del capital, los pasivos y activos con el que cuenta la empresa.
- Controla la planilla.
- Elabora el registro de ingresos por concepto de ventas.
- Realiza pagos de seguros de vida, pago obligatorio de seguros de vehículos.
- Realiza pagos y reembolsos de caja menor.
- Remite cheques de pago a proveedores al responsable operacional.
- Elabora informes preliminares de Balances.
- Realiza y revisa el inventario.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Elabora cheque para pago de combustible.
- Entrega cheques.
- Revisa la facturación en Mónica.
- Revisa liquidación.
- Revisa nomina.
- Recepciona recibos.
- Elabora informe de la DGI.
- Gestiona el pago de impuestos.

➢ Gestiona solvencia en Alcaldía de Managua. ➢ Gestiona solvencia fiscal en DGI. ➢ Elabora las conciliaciones bancarias.	
Supervisa a:	Ninguno.
Aptitudes para el cargo.	➢ Buenas relaciones interpersonales. ➢ Honestidad. ➢ Trabajo en equipo.
Requisitos.	➢ Lic. En Contabilidad.
Experiencia.	2 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, Teléfono, Internet, calculadora.
Riesgo laboral:	➢ Estrés laboral ➢ Fatiga mental.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.
EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Administración.
Cargo:	Bodega.
Jefe Inmediato.	Responsable Administrativo.

Propósito general:

Garantizar que el inventario este acorde con las necesidades de la producción y ventas.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Mantiene en orden el área de bodega.
- Esta informado sobre los materiales y fechas de entregas.
- Realiza el aseo y limpieza en el área de bodega, tanto en las instalaciones como en el producto.
- Alista y despacha la materia prima y/o producto.
- Informa al responsable de Administración sobre la entrada y salida de materia prima y producto terminado de la bodega.
- Relaciona e informa al responsable de Administración sobre las inconformidades o inconsistencias que se presenten durante la gestión de almacenamiento y despacho.
- Apoya en la ejecución del inventario físico mensual.
- Recepciona y almacena los productos de acuerdo a lo requerido mediante la orden de compra y factura.

Supervisa a:	Ninguno.
Aptitudes para el cargo.	➢ Trabajo en equipo. ➢ Responsabilidad. ➢ Tolerancia.
Requisitos.	➢ Bachiller.

Experiencia.	1 Año.
Herramientas:	Lápiz, papel, formatos de hoja de remisión, calculadora.
Riesgo laboral:	➢ Fatiga Muscular. ➢ Accidentes al momento de cargar y trasladar productos. ➢ Trabajo repetitivo. ➢ Estrés.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.
EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Comercial.
Cargo:	Responsable Comercial.
Jefe Inmediato.	Gerente General.

Propósito general:

Planificar, organizar y dirigir para dar respuesta a las necesidades de venta y comercialización con el objetivo de satisfacer al cliente y generar ingresos a la empresa.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Solicita insumos o materias primas, cuando es solicitado por sus subordinados.
- Realiza llamadas a sus subordinados para estar al tanto del cumplimiento de sus funciones diarias.
- Prepara planes y presupuesto de venta, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento; tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles.
- Calcula la demanda y pronostica las ventas.
- Capacita a los vendedores.
- Revisa las comisiones de los asesores de venta.
- Elabora el presupuesto anual de la gerencia comercial.
- Crea un programa de venta para la búsqueda de nuevos clientes.
- Organiza las rutas con los asesores de venta.
- Utiliza estrategias de marketing para expandir el mercado.
- Exige a los asesores de venta la realización de los reportes de clientes visitados y reportes de ventas prospectos.
- Autoriza créditos en conjunto con el gerente general.

Supervisa a:	➢ Asesores de venta, tanto externos como internos.

	➢ Cartera y cobro. ➢ Atención al cliente.
Aptitudes para el cargo.	➢ Planificación estratégica. ➢ Comunicación. ➢ Honestidad. ➢ Proactivo. ➢ Toma de decisión. ➢ Liderazgo. ➢ Trabajo en equipo.
Requisitos.	➢ Lic. En Mercadeo y publicidad o carreras afines.
Experiencia.	3 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, celular, teléfono, internet, materiales de oficina, impresora.
Riesgo laboral:	➢ Estrés laboral. ➢ Fatiga mental.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.
EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Comercial.
Cargo:	Atención al cliente.
Jefe Inmediato.	Responsable comercial.

Propósito general:

Atender al cliente ofreciendo asistencia profesional, creando un ambiente de confianza que permita fidelizarlo y haciendo énfasis en la calidad del servicio a ofrecer.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Atiende llamadas de clientes que solicitan un servicio.
- Atiende llamadas de clientes que realizan quejas o sugerencias.
- Revisa los reportes diarios que realizan los asesores de ventas.
- Está en constante comunicación con el responsable comercial para la gestión de solución de reclamos.
- Le da seguimiento y solución a los clientes que tienen problemas con los servicios que les proporcione la empresa.
- Realiza visitas técnicas a los clientes que tienen problemas en sus servicios.
- Asegura que los créditos se efectúen de manera correcta a clientes idóneos.
- Informar a clientes fieles de la empresa acerca de las nuevas ofertas.
- Realiza reportes mensuales de cotizaciones enviadas.
- Realiza la compra de productos que el cliente necesita cuando estos no están en existencia en la empresa y coordina su posterior envío o entrega personal.
- Elabora informes de las visitas técnicas que se realizan diariamente.
- Se encarga de la medición de la satisfacción del cliente.

Se coordina:	➢ Responsable comercial. ➢ Asesores de ventas.
Aptitudes para el cargo.	➢ Buenas relaciones interpersonales. ➢ Dinámico. ➢ Excelente comunicación. ➢ Proactivo. ➢ Honestidad.
Requisitos.	➢ Lic. Administración. ➢ Conocimientos de técnicas para tratar con el cliente.
Experiencia.	2 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, Teléfono, Internet.
Riesgo laboral:	Estrés laboral.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.
EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Comercial.
Cargo:	Asesor de ventas externas.
Jefe Inmediato.	Responsable comercial.

Propósito general:

Gestionar y ejecutar las ventas externas respecto a los equipos de protección personal y contra incendio para generar ingresos a la empresa.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Apoya al responsable comercial.
- Realiza visitas a clientes nuevos y fijos.
- Elabora cotizaciones cuando el cliente necesite un servicio.
- Elabora reportes diarios de clientes visitados.
- Gestiona las ventas cuando un cliente requiere de un servicio.
- Ejecuta las ventas del servicio ofrecido a clientes.
- Entrega pedidos solicitados por el cliente.
- Solicita los productos para su posterior entrega.
- Elabora reporte de ventas semanales y mensuales.

Supervisa a:	Ninguno.
Aptitudes para el cargo.	➢ Buenas relaciones interpersonales. ➢ Excelente comunicación. ➢ Proactivo.
Requisitos.	➢ Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.
Experiencia.	2 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, Teléfono, Internet.
Riesgo laboral:	Accidente de tránsito.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA. EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.	
Área:	Comercial.
Cargo:	Asesor de ventas internas.
Jefe Inmediato.	Responsable comercial.
Propósito general:	
Gestionar y ejecutar las ventas internas respecto a los equipos de protección personal y contra incendio para generar ingresos a la empresa.	
Descripción de funciones y responsabilidades:	
➢ Apoya al responsable comercial. ➢ Elabora cotizaciones cuando el cliente necesite un servicio. ➢ Elabora cierre de ventas diarias. ➢ Gestiona las ventas cuando un cliente requiere de un servicio. ➢ Ejecuta las ventas del servicio ofrecido a clientes. ➢ Factura el pedido del cliente. ➢ Solicita los productos para su posterior entrega. ➢ Elabora reportes semanales y mensuales de ventas.	
Supervisa a:	Ninguno.
Aptitudes para el cargo.	➢ Buenas relaciones interpersonales. ➢ Excelente comunicación. ➢ Proactivo.
Requisitos.	➢ Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.
Experiencia.	2 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, Teléfono, Internet.
Riesgo laboral:	Ninguno.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.
EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Comercial.
Cargo:	Cartera y Cobro.
Jefe Inmediato.	Responsable comercial.

Propósito general:

Gestionar el pago oportuno de las deudas del cliente con la empresa, utilizando los medios adecuados que garanticen la recuperación de cartera.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Realiza cobros a clientes por facturas pendientes.
- Visita a clientes con saldos pendientes.
- Llama a clientes con facturas pendientes.
- Elabora la facturación mensual por servicios de venta de equipos de protección personal, contra incendio y recarga de extintores.
- Elabora informe de recuperación de cartera.
- Ingresa en Mónica notas de débitos por cheques sin fondo.
- Elabora estados de cuentas cada tres meses.
- Realiza seguimiento de cuentas por cobrar.

Supervisa a:	Ninguno.
Aptitudes para el cargo.	➢ Buenas relaciones interpersonales. ➢ Trabajo en equipo. ➢ Excelente comunicación.
Requisitos.	➢ Lic. En contabilidad. ➢ Técnico en contabilidad.
Experiencia.	2 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, Teléfono, Internet.
Riesgo laboral:	Estrés laboral.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.
EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Operaciones.
Cargo:	Responsable de operaciones.
Jefe Inmediato.	Gerente general.

Propósito general:

Dirigir, coordinar, controlar los procesos de compra, importación, abastecimiento o aprovisionamiento de todo material necesario para el funcionamiento de la empresa.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Atiende a proveedores, agencias aduaneras y autoridades estatales.
- Optimiza todos los procesos vinculados a operaciones e importaciones.
- Analiza, planifica y ejecuta los procesos de compra, negociación y pago de productos nacionales e internacionales.
- Hace comparativo de precios y características de los productos similares de diferentes proveedores.
- Realiza la planificación de materiales y tiempos de entrega a clientes externos.
- Contrata transporte de materiales.
- Elabora reporte de las entradas y salida de los equipos.
- Establece los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.
- Busca proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos y materia prima en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.
- Coordina la recepción de mercadería.

Supervisa a:	➢ Responsable de taller. ➢ Ayudante de taller.

Aptitudes para el cargo.	➢ Excelentes relaciones interpersonales. ➢ Capacidad de negociación. ➢ Poseer cualidades de liderazgo y motivación. ➢ Proactivo. ➢ Responsable. ➢ Capacidad de planificación y organización.
Requisitos.	➢ Ing. Industrial o Lic. en comercio internacional. ➢ Maestría o posgrado en logística.
Experiencia.	3 años en cargos similares.
Herramientas:	Computadora, Teléfono, Máquina de escribir, Telefax, Escáner.
Riesgo laboral:	Estrés laboral. Fatiga mental.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Operaciones.
Cargo:	Responsable de taller.
Jefe Inmediato.	Responsable de operaciones.

Propósito general:

Se encarga de la correcta ejecución de la recarga y reparación de extintores.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Recibe órdenes de trabajo.
- Solicita los repuestos necesarios para la reparación de extintores.
- Repara los extintores que se le asignan según las necesidades de los clientes.
- Pinta extintores según el pedido.
- Supervisa y apoya en la recarga de extintores cuando es necesario.
- Garantiza que el equipo queda en excelentes condiciones para su uso.
- Mantiene un stock de materia prima para la recarga de extintores.
- Colabora con el responsable de bodega cuando es necesario.
- Realiza la entrega de pedido.

Supervisa a:	➢ Ayudante de taller.
Aptitudes para el cargo.	➢ Improvisar. ➢ Excelentes condiciones físicas. ➢ Responsabilidad.
Requisitos.	➢ Bachiller.
Experiencia.	1 año.
Herramientas:	Prensa hidráulica y manual, Esmeril, llaves de manos, acoplos o reductores.
Riesgo laboral:	Riesgo físico.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Área:	Operaciones.
Cargo:	Ayudante de taller.
Jefe Inmediato.	Responsable de operaciones.

Propósito general:

Se encarga de la correcta ejecución de la recarga y etiquetaje de extintores.

Descripción de funciones y responsabilidades:

- Recibe órdenes de trabajo.
- Solicita la materia prima necesarios para la recarga de extintores.
- Limpia el extintor y elimina las etiquetas viejas para colocar las nuevas.
- Realiza la recarga del extintor.
- Apoya en la reparación de extintores en casos necesarios.
- Garantiza que el equipo queda en excelentes condiciones para su uso.
- Colabora con el responsable de bodega cuando es necesario.
- Coloca el sello de seguridad a cada extintor.

Supervisa a:	➢ Ayudante de taller.
Aptitudes para el cargo.	➢ Improvisar. ➢ Excelentes condiciones físicas. ➢ Responsabilidad.
Requisitos.	➢ Bachiller.
Experiencia.	1 año.
Herramientas:	Embudo, llaves de manos, acoplos o reductores, máquina llenadora.
Riesgo laboral:	Riesgo físico.

3.5 ANÁLISIS DE BRECHA.

Tabla.III.1. Análisis de brecha.

Nombre del colaborador.	**Cargo.**	**Nivel alcanzado.**	**Nivel deseado.**
Donaldo Solórzano.	Gerente General.	Administración de empresas.	Ing. Industrial. Lic. En Administración de empresas. Posgrado en alta gerencia o administración de empresas.
Claude Solórzano.	Responsable administrativo.	Arquitecto. Licenciatura en economía.	Lic. En Administración de empresas. Ing. Industrial. Lic. En Economía.
Gedma Solórzano.	Responsable comercial	Ing. Industrial.	Lic. En Mercadeo y publicidad o carreras afines.
Hazel Solórzano.	Responsable de operaciones.	Lic. Administración de empresas.	Ing. Industrial. Lic. en comercio internacional. Maestría o posgrado en logística.
Fátima Benavidez.	Cartera y cobro.	Técnico en contabilidad.	Lic. En contabilidad. Técnico en contabilidad.
Isabel Solórzano.	Atención al cliente.	Lic. Administración de empresas.	Lic. Administración. Conocimientos de técnicas para tratar con el cliente.

Katia Hernández.	Asesor de Ventas interno.	Relaciones internacionales.	Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.
Ronaldo Zapata.	Asesor de Ventas externas.	Técnico en contabilidad. Segundo año de contaduría pública.	Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.
Ariel Espinoza.	Asesor de Ventas externas.	Técnico en computación.	Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.
Brenda Meza.	Asesor de Ventas externas.	Ingeniero civil.	Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.
Agenor Morales.	Asesor de Ventas externas.	Técnico en mercadotecnia integral. Cursos de mercadeo y ventas.	Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.
Nicolás Solórzano.	Asesor de Ventas externas.	Administración de empresas.	Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.
Marlon Castaño.	Asesor de Ventas externas.	Tercer año de contaduría pública. Técnico medio en contabilidad.	Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.

Nelson Solórzano.	Asesor de Ventas externas.	Bachiller.	Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.
Eliel Molina.	Asesor de Ventas externas.	Técnico en venta y mercadeo. Cuarto año de derecho.	Estudiante universitario de la carrera Marketing o carreras afines.
Jeffry Largaespada.	Responsable de bodega.	Bachiller.	Bachiller.
Ricardo Abarca.	Responsable de taller.	Bachiller.	Bachiller.
Marlon Cabrera.	Ayudante de taller.	Bachiller.	Bachiller.
Katia	Conserje.	Operador. Técnico en administración de pequeños negocios.	Bachiller.

3.6 REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIONES PARA CADA PUESTO SEGÚN EL ANÁLISIS DE BRECHA.

La gerencia general esta conformada por una persona que necesita capacitación en alta gerencia para la mejor ejecución de las estrategias planteadas y para lograr el cumplimiento de los objetivos.

En el nivel intermedio se encuentran las tres responsables que se encargan de crear planes específicos de su área alineados con las estrategias planteadas por la gerencia. En este caso es necesaria la capacitación de la responsable comercial con una especialidad en Mercadeo y publicidad, respecto al responsable administrativo es necesario la especialidad en economía o administración de empresas y especialidad en comercio o logística para el responsable operacional.

Los órganos operativos constituyen el nivel inferior de la organización pero no el menos importante, aquí se ejecutan las tareas y se desarrollan los programas de la misma por lo que son de vital importancia para el desarrollo de la organización y es necesaria su respectiva capacitación.

Por ser uno de los puestos principales, el asesor de ventas constituido por nueve trabajadores necesitan de capacitación en atención al cliente y en técnicas de ventas para una mayor eficiencia de su trabajo. Los demás cargos operativos se encuentran de acuerdo al nivel deseado, el que fue estipulado en el análisis de brecha de la tabla anterior.

Capítulo IV.
Análisis y rediseño de procesos.

4.1 INTRODUCCIÓN.

Un proceso es un conjunto de actividades que se realizan con el fin de transformar elementos de entrada en elementos de salida que serán de utilidad para el cliente y con el fin de aportar un valor agregado para la satisfacción del mismo.

Es de vital importancia la gestión de los procesos, ya que permiten una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la facilidad para plantear sus posibles soluciones haciendo uso de las variables, la información y las personas que interactúan para llevar a cabo un proceso.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar las formas en que las unidades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

Actualmente en la Empresa Solórzano Industrial y CIA.LTDA, no se cuenta con una gestión de procesos que facilite la identificación de problemas, por lo que no se tiene establecido un mapeo de procesos que permita identificar los procesos con los que cuentan, cabe destacar que la empresa solo tiene identificados algunos procedimientos los cuales carecen de documentación que facilite la implementación de este enfoque.

A continuación se presenta el siguiente listado de procedimientos con los que cuentan, estos fueron obtenidos mediante preguntas realizadas a la responsable administrativa y por observación directa, cabe destacar que en este listado aún no cuentan con la debida clasificación y que cada uno de estos procedimientos forman parte importante de algún proceso los cuales no se encuentran definidos ni documentados.

Tabla.IV.1. Procedimientos actuales.

Procedimientos actuales.	
Facturación.	Mantenimiento y recarga de equipos.
Cobranza.	Inventario.
Pagos a proveedores Nacionales.	Crédito.
Pago a proveedores Extranjeros.	Compras Nacionales.
Atención al cliente.	Compras Internacionales.
Registro y seguimiento de cotizaciones.	Ventas.
Licitaciones.	Pago del IVA.
Planilla.	Pago Alcaldía.
Pago DGI.	

Según se pudo apreciar en el capítulo II del diagnóstico basado en los ocho principios de la calidad, en el enfoque basado en procesos la organización se encuentra algo deficiente y aunque se muestre un puntaje relativamente alto en el cumplimiento de este enfoque se destaca la importancia de la actualización de los procesos mediante la gestión, este análisis busca identificar los procesos con los que se cuentan y explica los tipos de procesos que confluyen en una organización.

La gestión de procesos requiere del desarrollo de 3 etapas:

1. Identificación del proceso.
2. Mapa de procesos.
3. Planificación de los procesos:

- Caracterización.
- Procedimientos.
- Instructivos.

4.2 LISTADO DE PROCESOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA.

Es importante destacar que la Empresa Solórzano Industrial & CIA.LTDA necesita de la definición e implementación de nuevos procesos que vengan a gestionar un desarrollo integral, esto con el objeto de proponer una guía que sirva de descripción de los procesos que están interrelacionados, que interactúan entre si y que aún no son incluidos en la gama de procesos con los que cuenta la Empresa, dentro de estos procesos se proponen los siguientes.

Tabla.IV.2. Procesos propuestos.

Procesos propuestos.	
Gestión de compras	Gestión de ventas.
Planificación estratégica.	Recarga y mantenimiento de extintores.
Gestión del talento humano.	Gestión administrativa.
Mejora continua.	Atención al cliente.

Cabe destacar que para cada uno de los procesos propuestos se debe realizar su respectiva caracterización así como también definir su objetivo, función y razón de ser de este, determinar los responsables de cada uno, realizar el establecimiento de instructivos, requisitos que se deben cumplir y la descripción de los procedimientos que conforman cada proceso, esto con el objetivo de orientar a la empresa a la implementación de la gestión por procesos y obtener mejoras significativas que le permita ser competitivos en el mercado actual.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.

Es de vital importancia conocer todos los procesos con los que cuenta la organización, cabe destacar que en cada área de esta se realizan un sinnúmero de procesos que a su vez se componen de procedimientos que contribuyen al desarrollo de su giro principal y al alcance de sus metas, es también necesario identificar cuales son los principales con la finalidad de establecer mejoras.

Primero se identifican aquellos que agregan valor para el cliente o para las actividades principales que permiten transformar las expectativas y necesidades del cliente en productos y servicios que las satisfagan. Además de considerar la creación de valor para el cliente, también es importante tener en cuenta las áreas funcionales de la organización que en algunos casos corresponden a procesos de creación de valor y en otros casos no.

Tomando en cuenta estas consideraciones se logró identificar los procesos que agregan valor (operativos).

Tabla.IV.3. Procesos operativos.

Procesos operativos.		
Actividad	**Proceso**	**Área funcional.**
Adquisición de los recursos necesarios para la producción de bienes y servicios que cumplan con las especificaciones.	Gestión de compras.	Área de Operaciones. Área Administrativa.
Prestación del servicio de recarga y mtto. de extintores.	Recarga y mtto. de extintores.	Área de Operaciones.
Comercialización del producto o servicio.	Ventas.	Área Comercial.
Determinación de las expectativas, necesidades y requisitos del cliente.	Atención al cliente.	Área Comercial.

A continuación se presentan los procesos estratégicos.

Tabla.IV.4. Procesos estratégicos.

Procesos estratégicos.			
Actividad	**Proceso**	**Área funcional.**	**Proceso que apoya.**
Seguimiento del desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento de las acciones y objetivos estratégicos	Proceso de mejora continua.	Gerencia.	Toda la organización.
Apoyar la toma de decisiones de la empresa.	Proceso de planificación estratégica.	Gerencia.	Toda la organización.

A continuación se presentan los procesos de apoyo.

Tabla.IV.5. Procesos de apoyo.

Procesos de apoyo.			
Actividad	**Proceso**	**Área funcional.**	**Proceso que apoya.**
Asegurar la competencia del personal en la realización de sus actividades.	Gestión del talento humano.	Área administrativa.	Toda la organización.
Planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales.	Gestión administrativa.	Área administrativa	Toda la organización.

4.4 MAPA DE PROCESOS.

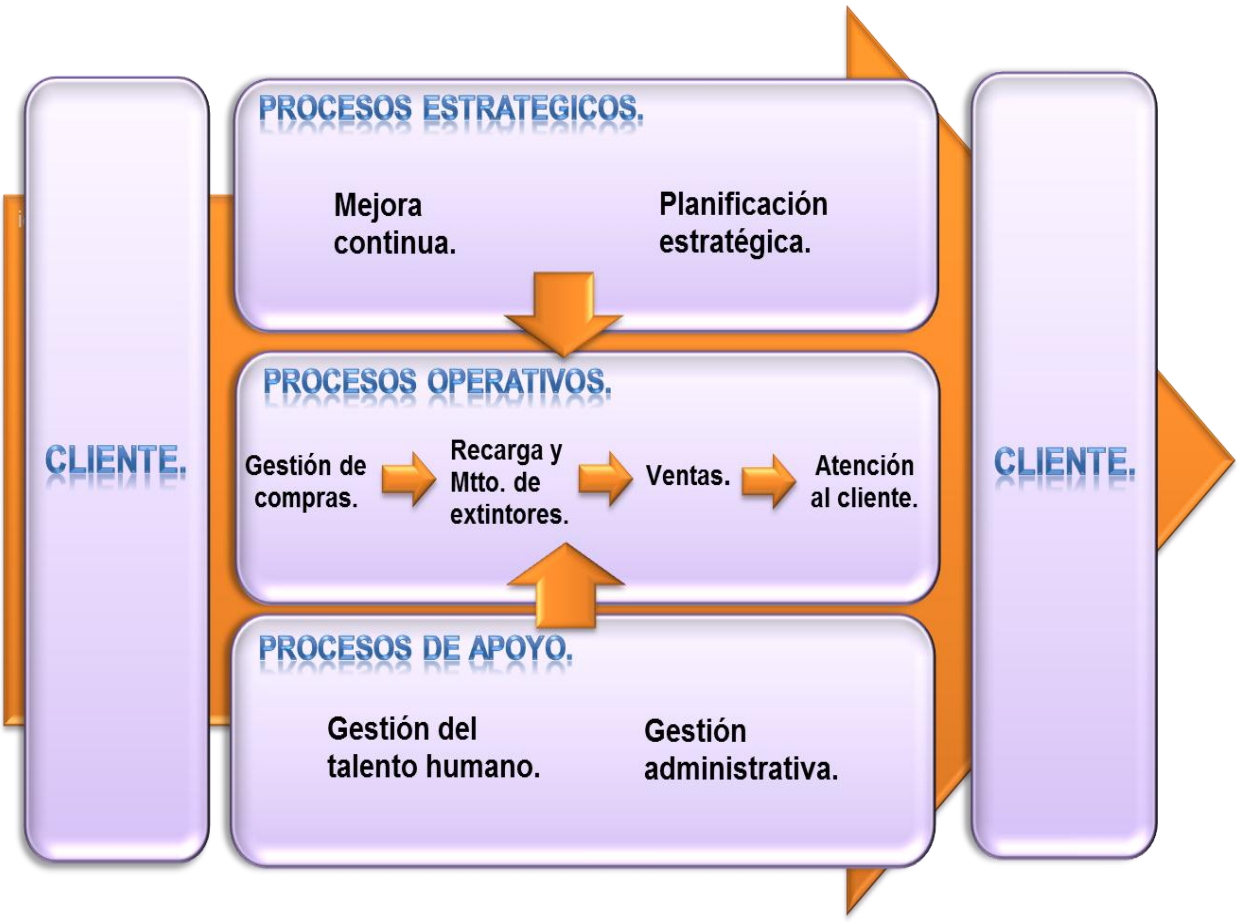


Figura # 4. Mapa de procesos Solórzano & CIA.LTDA.

4.5 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA.

Planificar el proceso significa determinar que propósitos se alcanzaran en este, mediante que actividades, con que recursos y con que responsabilidades.

A Continuación se presenta el detalle de planificación del proceso:

1. **Caracterización.**
   - 1.1. Líder.
   - 1.2. Objetivo.
   - 1.3. Entradas.
   - 1.4. Salidas.
   - 1.5. Proveedor.
   - 1.6. Cliente.

2. **Procedimientos.**
   - 2.1. Identificación y transferencia de mejores prácticas.
   - 2.2. Control de los aspectos que afectan la calidad del servicio.
   - 2.3. Revisión por la dirección.
   - 2.4. Acciones preventivas y correctivas.

3. **Instructivos.**
   - 3.1. Plan de transferencia de mejores.
   - 3.2. Almacenamiento y tratamiento de producto no conforme.
   - 3.3. Agenda de revisión por la dirección.
   - 3.4. Solicitud de acción correctiva o preventiva.

4.6 PROCESO DE MEJORA CONTINUA.

CARACTERIZACIÓN.

Líder: Gerente general, responsables de áreas o equipo asignado para la mejora.

Objetivo: Dar seguimiento al desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento de las acciones y objetivos estratégicos con los cuales está comprometida la organización.

Entradas:

Planes de mejoramiento.
Direccionamiento estratégico.
Procedimientos en los cuales se pueden realizar mejoras.
Instrumentos de evaluación.
Resultados de las evaluaciones de los procesos.
Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones.
Evaluar los aspectos que afectan la calidad del servicio.

Salidas:

Acciones de mejoramiento de la gestión del proceso.
Plan de mejoras puestas en práctica.
Análisis de las evaluaciones.
Medición de la satisfacción de los clientes.
Seguimiento a acciones preventivas y correctivas.

Proveedor:

Todos los procesos.

Cliente:

Todos los procesos.

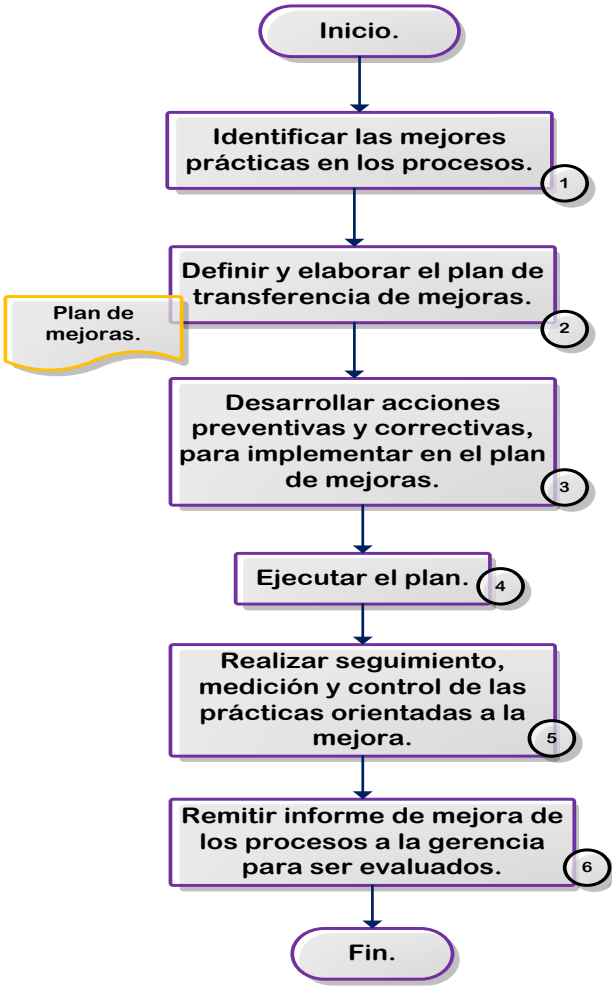
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de identificación y transferencia de mejores prácticas

Objetivo: Garantizar la mejora continua a través de la transferencia de mejores prácticas que contribuyan al cumplimiento de las políticas de la Empresa.

Alcance: Inicia en la detección de oportunidades de mejora, lo que conlleva a la implementación, seguimiento y medición de las acciones que se deben realizar para lograr la eficiencia en los procesos y procedimientos de la Empresa.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso.	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Identificar las mejores prácticas en los procesos.	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	A través del benchmarking, en donde se conoce como realizan los mismos procesos las Empresas competentes.
2	Definir y elaborar el plan de transferencia de mejoras.	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	Realizar el plan de mejoras que contempla: 1. Análisis de la situación actual. 2. Área y/o proceso objeto de mejora. 3. Análisis de acciones a tomar. 4. Plan de acción para su implementación. 5. Seguimiento y medición.
3	Desarrollar acciones preventivas y correctivas, para implementar en el plan.	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	Llevar a cabo las acciones que den paso a la mejoría del proceso y los puntos fuera de control, a través de las acciones plasmadas en el plan de mejora.
4	Ejecutar el plan.	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	Llevar a cabo el plan con el fin de mejorar todos los procesos en la organización o los que agregan valor a la misma.
5	Realizar seguimiento, medición y control de las prácticas	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	Realizar el seguimiento a través de los indicadores los cuales miden el desempeño de las acciones actuales con las anteriores al momento del proceso.

	orientadas a la mejora.		
6	Remitir informe de mejora de los procesos.	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	Elaborar informe de mejoras según las acciones documentadas en el plan.
Instructivo: Plan de transferencia de mejoras.[21]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[21] Ver anexo 1. Formatos. Página 1.

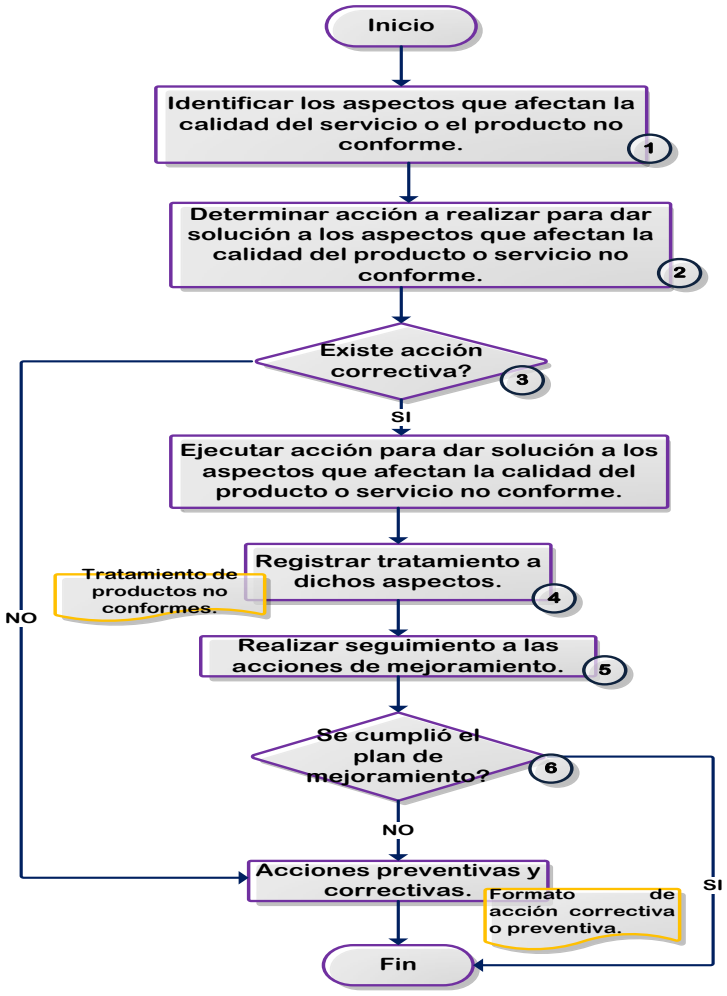
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de control de los aspectos que afectan la calidad del servicio (control de producto no conforme).

Objetivo: Identificar, registrar, tratar y controlar el producto o servicio que no cumple con los requisitos especificados, o los aspectos que afectan la calidad del servicio en la ejecución de los procesos.

Alcance: Este procedimiento aplica para todos los procesos de la Empresa, comprende la identificación, tratamiento y control de los aspectos que afectan la calidad del servicio o del producto no conforme.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso.	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Identificar los aspectos que afectan la calidad.	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	Identificar en los procesos productivos y administrativos, dichos aspectos.
2	Determinar acción a realizar para dar solución a los aspectos que afectan la calidad.	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	Las acciones a tomar están en el plan de mejoras o tomadas como acciones preventivas o correctivas, estas con el fin de dar solución a los problemas.
3	¿Existe acción correctiva?	Equipo de trabajo asignado.	Si ya se dio el problema se procede a dar acción correctiva.
4	Registrar tratamientos de los aspectos que afectan la calidad.	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	Registrar en el formato de tratamiento de no conformidades, para llevar un control de estos aspectos.
5	Realizar seguimiento a las acciones de mejoras.	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	Se mantiene un monitoreo constante para ver si la acción tomada fue la correcta y se logró corregir la no conformidad en el producto o servicio.
6	Cumplimiento del plan de mejoras.	Equipo de trabajo asignado para la mejora.	Se debe llevar a cabo el plan de mejoras para dar solución a los aspectos que afectan la calidad de los productos o servicios.
Instructivo: Formato Almacenamiento y Tratamiento de Producto No Conforme.[22]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[22] Ver anexo 1. Formatos. Página 2.

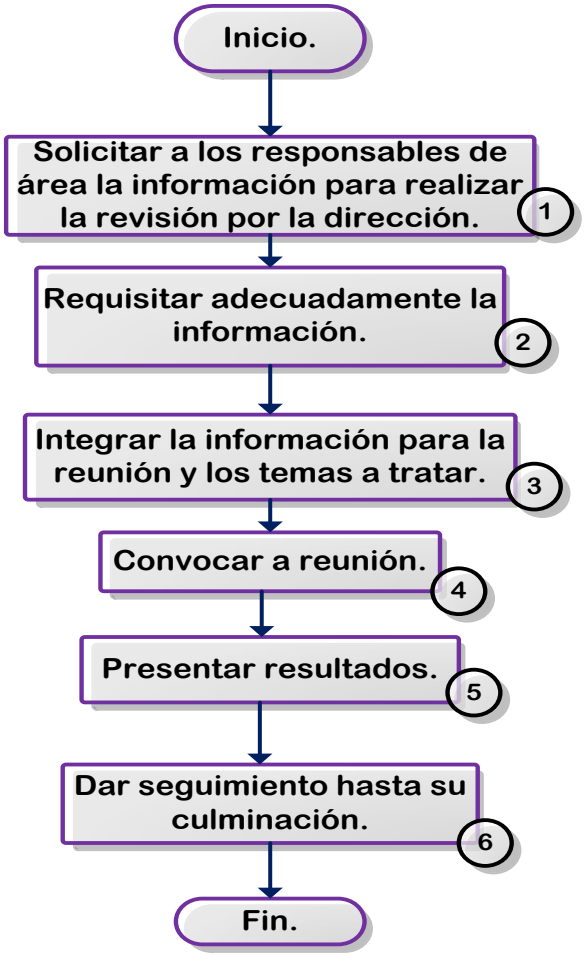
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de revisión por la dirección.

Objetivo: Realizar la revisión por parte de la Alta Dirección de la implementación del Modelo de Mejora Continua, para asegurarse de la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad continuas.

Alcance: Aplica para la revisión del modelo de mejora y comprende desde la definición de las condiciones generales hasta la evaluación y seguimiento de las decisiones y acciones surgidas de la revisión, incluyendo los registros correspondientes.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso.	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Solicitar la información para realizar la revisión.	Gerencia general.	Se solicita a cada responsable de área un informe de los procesos e indicadores que sean de respaldo para la toma de decisiones en dicha reunión.
2	Requisitar a adecuadamente la información.	Responsables de área.	Rendir cuentas de la gestión de su proceso, para la revisión por la dirección.
3	Integrar la información para la reunión.	Responsables de área.	Enviar la información a la gerencia para ser presentadas y discutidas en la reunión.
4	Convocar a reunión.	Gerencia general.	Se convoca a los responsables de áreas para la reunión con hora y fecha definida.
5	Presentar resultados.	Gerencia general y responsable de área que participan en la reunión.	Comienza la reunión según la agenda de actividades planificadas, se presentan resultados del trabajo realizado para luego concluir.
6	Dar seguimiento hasta su culminación.	Gerencia general.	Mantener un monitoreo constante de las acciones tomadas y los planes de mejora en ejecución, con el fin de mantener la mejora continua en todos los procesos.
Instructivo: Agenda de revisión por la dirección.[23]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[23] Ver anexo 1. Formatos. Página 3.

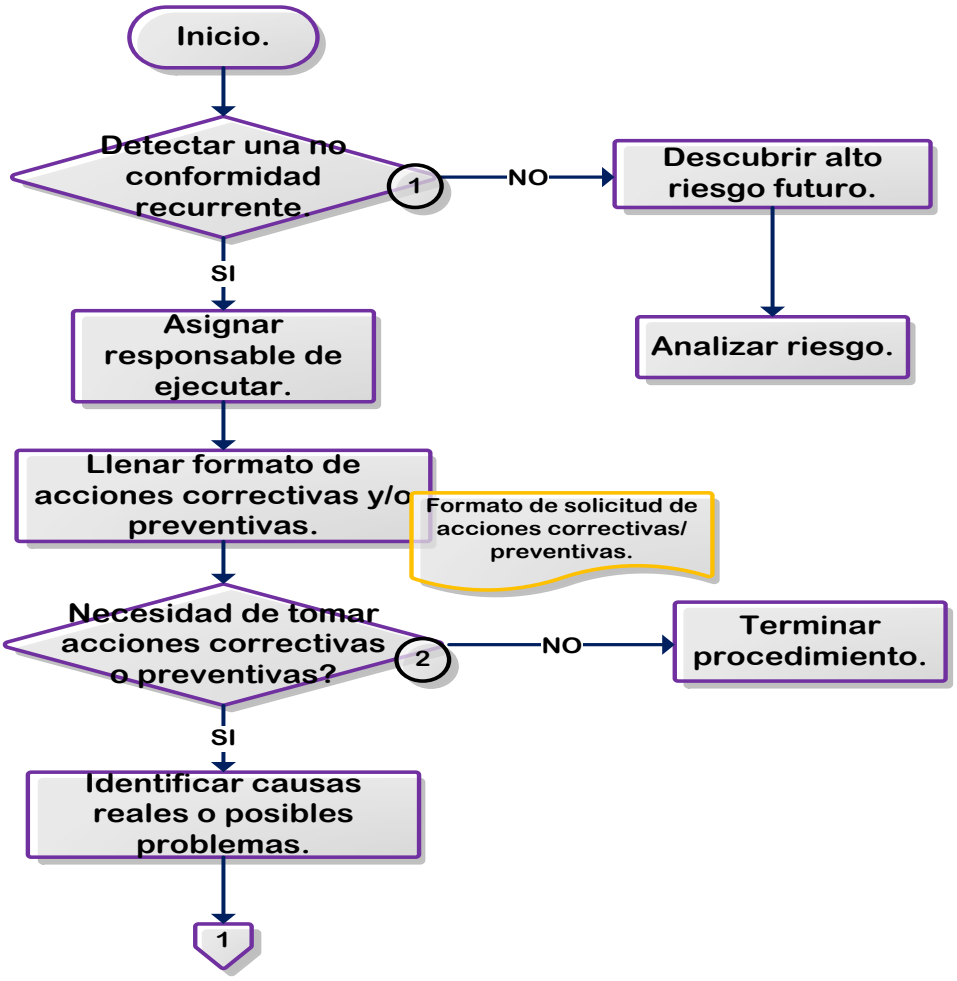
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

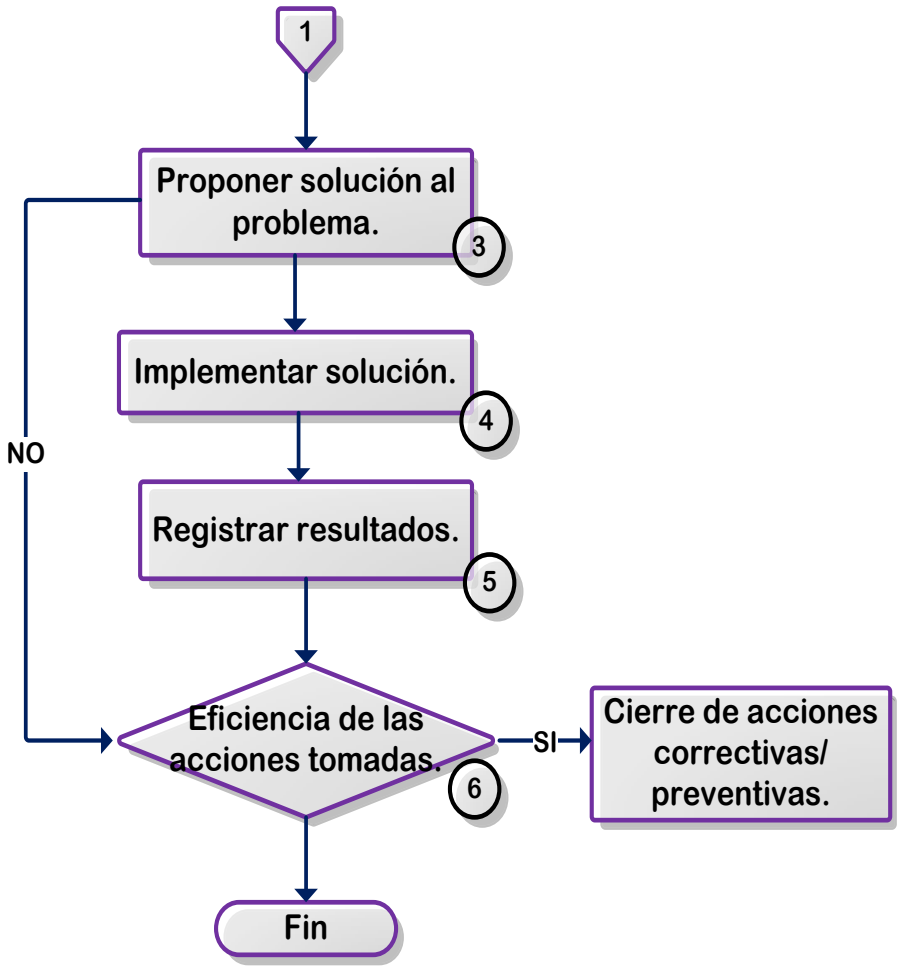
EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de acciones preventivas y correctivas.

Objetivo: Garantizar el mejoramiento continuo de la entidad a través del establecimiento de las directrices necesarias para corregir los aspectos que impactan considerablemente en la satisfacción de las necesidades y expectativas de calidad de los clientes.

Alcance: Comprende desde la identificación de los aspectos que afectan la calidad del servicio, situaciones no deseadas o riesgos hasta la adopción e implementación de una acción preventiva o correctiva.





Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso.	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Detectar no conformidad recurrente.	Equipo de trabajo asignado.	Detectar los aspectos que afectan en el producto o servicio.
2	¿Necesidad de tomar acciones correctivas o preventivas?	Equipo de trabajo asignado.	Se analiza si es necesario tomar acciones correctivas, si es que ya se dio el problema, sino prever posibles problemas.
3	Proponer solución al problema.	Equipo de trabajo asignado.	Orientarse según el plan de mejoras para dar solución.
4	Implementar solución.	Equipo de trabajo asignado.	Poner en práctica la acción a tomar para ver si es eficaz en la solución del problema.
5	Registrar resultados.	Equipo de trabajo asignado.	Registrar resultados como base para la revisión por la dirección y tomar en cuenta los formatos de acciones correctivas y/o preventivas.
6	Eficiencia de las acciones tomadas.	Equipo de trabajo asignado.	Ver logros en las acciones tomadas como solución pertinente y a adecuada al problema.
Instructivos: Formato de solicitud de acción correctiva o preventiva.[24]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[24] Ver Anexo 1. Formatos. Paginas 4 – 5.

4.7 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

A Continuación se presenta el detalle de planificación del proceso:

1. **Caracterización.**

    1.1. Líder.
    1.2. Objetivo.
    1.3. Entradas.
    1.4. Salidas.
    1.5. Proveedor.
    1.6. Cliente.

2. **Procedimientos.**

    2.1. Diagnóstico de la situación actual.
    2.2. Formulación de misión, visión y valores.
    2.3. Definición de objetivos y estrategias.
    2.4. Desarrollo de estrategias.
    2.5. Mecanismos de control y seguimiento.

3. **Instructivos.**

    3.1. Evaluación basada en los 8 principios de calidad.
    3.2. Encuesta de satisfacción del cliente interno.
    3.3. Encuesta de satisfacción del cliente externo.
    3.4. Evaluación de la estructura orgánica.
    3.5. Identificación de debilidades y fortalezas internas.
    3.6. Definición de misión y visión organizacional.

4.8 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

CARACTERIZACIÓN.

Líder: Gerente general.

Objetivo: Apoyar la toma de decisiones de la empresa en torno al que hacer actual y al camino que se debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Entradas:

Análisis históricos.
Factores claves externos e internos.
Manual organizacional y de funciones.
Indicadores de satisfacción del cliente, otros indicadores organizacionales.
Recursos materiales, humanos, técnicos y financieros.
Criterios para la definición de misión, visión y objetivos.

Salidas:

Criterios de la dirección (Hacia adonde se quiere mover la empresa).
Mejora de la misión y visión.
Identificación de puntos de mejora.
Estructuración para la toma de decisiones.
Establecimiento de objetivos.
Plan de ejecución.
Cumplimiento de objetivos.

Proveedor:

Todos los procesos.

Cliente:

Todos los procesos.

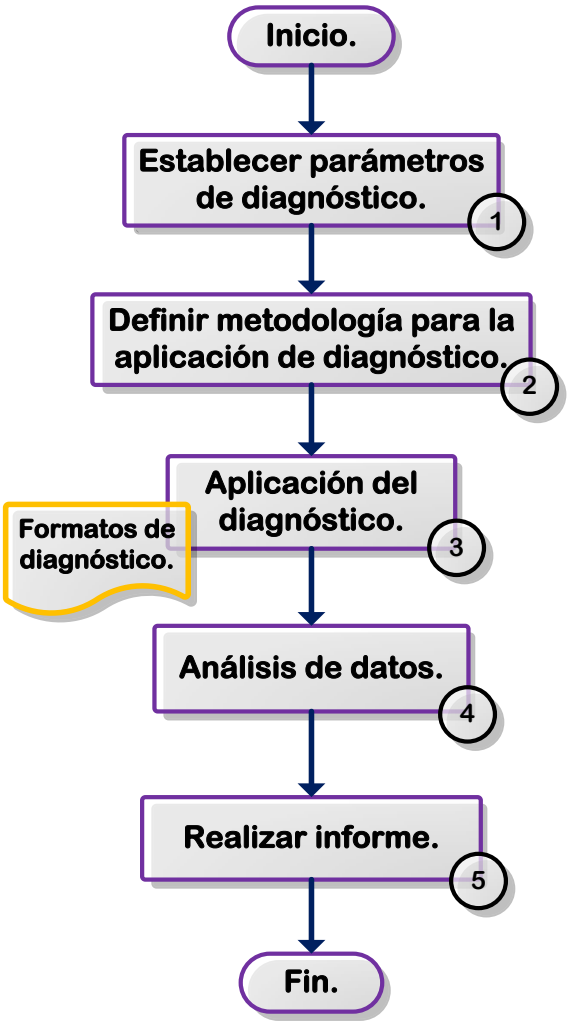
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de diagnóstico de la situación actual.

Objetivo: Buscar las causas y efectos de los problemas para hacer un análisis evaluativo de la situación actual que permita el mejoramiento de la competitividad de la organización.

Alcance: Este procedimiento es aplicado en todas las áreas de la organización y sus efectos son esenciales para la toma de decisiones.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso.	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Establecer parámetros de diagnóstico.	Gerente general y todos los responsables.	Primeramente es necesario identificar y establecer todos los parámetros necesarios para el diagnóstico se deben tomar en cuenta la calidad, satisfacción de clientes internos y externos y aspectos organizacionales.
2	Definir metodología para la aplicación del diagnóstico.	Gerente general y todos los responsables.	Una vez definidos los parámetros es necesario definir la metodología adecuada que permita llevar a cabo la aplicación del diagnóstico esto se puede hacer a través del uso de los ocho principios de la calidad que engloban diversos aspectos que son esenciales para la identificación de puntos de mejoras, la evaluación de la satisfacción del cliente interno y externo mediante el uso de instructivos y los aspectos organizacionales como la estructura orgánica, el análisis estratégico mediante el uso de la metodología FODA y la descripción de la empresa.
3	Aplicación del diagnóstico.	Gerente general, recursos humanos y atención al cliente.	Cada una de las metodologías antes mencionadas deben ser aplicadas a través del uso de instructivos que facilitan la obtención de datos para realizar su respectivo análisis.
4	Análisis de	Gerente	Luego de aplicados los instructivos se

	datos.	general, recursos humanos y atención al cliente.	hace el procesamiento de los datos lo que permite darse cuenta del rumbo de la organización mediante cifras porcentuales.
5	Realizar informe.		El informe es redactado en base a los resultados obtenidos esto con el fin de proporcionar elementos que permitan a la gerencia y responsables de cada área proponer soluciones de acuerdo a situación actual.

Instructivo:

- Formato de evaluación basado en los 8 principios de la calidad.[25]
- Formato de encuesta de satisfacción del cliente interno.[26]
- Formato de encuesta de satisfacción del cliente externo.[27]
- Formato de evaluación de la estructura orgánica.[28]
- Formato para la identificación de debilidades y fortalezas internas.[29]

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[25] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 6 – 21.
[26] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 22 – 23.
[27] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 24 – 26.
[28] Ver anexo 1. Formatos. Página 27.
[29] Ver anexo 1. Formatos. Página 28.

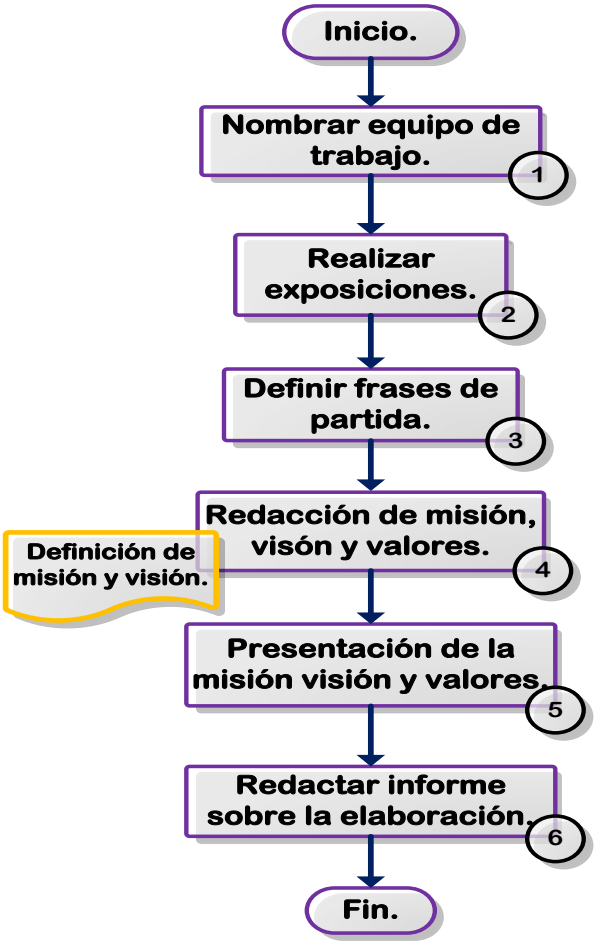
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de formulación de misión, visión y valores.

Objetivo: Orientar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y establecer una identidad propia de referencia que guíe a la empresa en su funcionamiento.

Alcance: Este procedimiento inicia desde la formulación de estos hasta su cumplimiento el que se lleva a cabo por toda la organización.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso.	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Nombrar equipo de trabajo.	Gerente general.	Se nombra un equipo de trabajo de 4 o 5 personas, tomando en cuenta a los responsables de la empresa de manera que se puedan manifestar los intereses de todas las áreas y permita consolidar ideas.
2	Realizar exposiciones.	Equipo de trabajo.	Se realizan exposiciones por cada integrante del equipo de trabajo para mostrar la situación actual de sus áreas y que el conocimiento sea global para definir misión, visión y valores de acuerdo a los beneficios mutuos de la organización.
3	Definir frases de partida.	Equipo de trabajo.	Luego de las exposiciones se empieza a definir frases claves de partida para la formulación de la misión, visión y valores, esto se realiza haciendo uso de la lluvia de ideas.
4	Redacción de la misión, visión y valores.	Equipo de trabajo.	Para la redacción definitiva de la misión, visión y valores se retoman todas las ideas planteadas por el equipo de trabajo y se usa el formato para la definición de misión y visión, el cual consta de una serie de preguntas que ayudan a alcanzar el resultado final de lo que la empresa anda buscando conforme a su orientación.

5	Presentación de la misión, visión y valores.	Equipo de trabajo.	Ya redactadas la misión, visión y valores se realiza una presentación ante el gerente general, haciendo un resumen desglosado de todo el trabajo realizado para alcanzar la misión, visión y valores redactados, en este momento el gerente general aclara sus dudas y decide la aprobación o modificación de la misión, visión y valores de acuerdo a su criterio.
6	Redactar informe sobre la elaboración.	Equipo de trabajo	Luego de la presentación es necesario redactar un informe final en el cual queda estipulado el día la fecha y los parámetros tomados en cuenta para la elaboración de misión, visión y valores de la empresa, así como también estas mismas definidas y aprobadas, el informe deberá contener también indicaciones para su correcta consecución de esta forma finaliza la formulación y empieza la aplicación o desarrollo.
Instructivo: Formato para la definición de misión y visión organizacional.[30]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[30] Ver anexo 1. Formatos. Página 29.

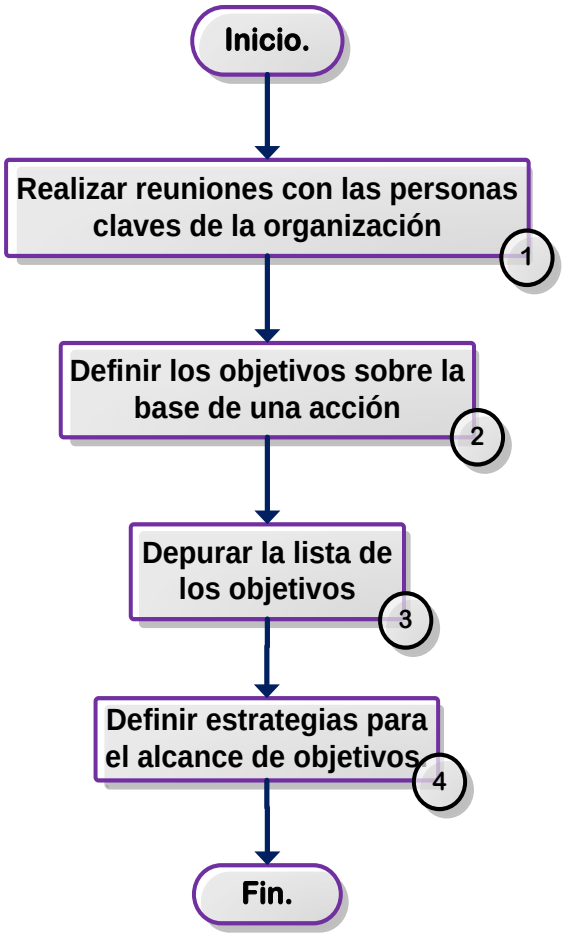
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento para la definición de objetivos y estrategias.

Objetivo: Definir los objetivos y estrategias que permitan alcanzar esos objetivos que sirvan de guías para alcanzar mejoras.

Alcance: Este procedimiento inicia con la definición del objetivo y termina con la gestión para su cumplimiento, este afecta a toda la organización en general.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso.	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Realizar reuniones con las personas claves de la organización.	Gerente general.	Haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolecta la información más relevante y se procede a formular los objetivos estratégicos de la empresa, enfocándose en las áreas o actividades que conforman a la organización.
2	Definir los objetivos sobre la base de una acción.	Grupo de trabajo.	Indicada por un verbo en infinitivo, además deben ser posibles de alcanzar; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta.
3	Depurar la lista de los objetivos	Grupo de trabajo.	Observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo.
4	Definir estrategias para el alcance de objetivos.	Grupo de trabajo.	En base a los objetivos que se logren definir se elaboran estrategias que permitan el cumplimiento de dichos objetivos.

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

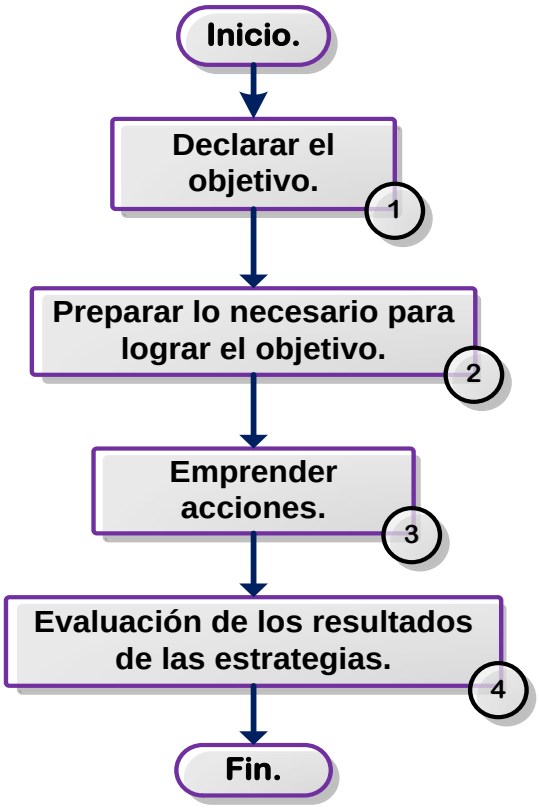
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento para el desarrollo de estrategias.

Objetivo: Aplicar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Alcance: Inicia con el planteamiento de objetivos hasta la formulación y aplicación de las estrategias necesarias para su cumplimiento.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso.	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Declarar el objetivo.	Grupo de trabajo.	Al declarar un objetivo se define lo que la empresa quiere producir para atender una preocupación, cubrir una necesidad, o dar respuesta a los deseos de un cliente.
2	Preparar lo necesario para lograr el objetivo.	Grupo de trabajo.	En esta etapa la empresa debe evaluar las capacidades, realizar un análisis interno y externo a través del estudio del entorno de la organización, se establecen las iniciativas que se tomarán a través de una planeación y los caminos a seguir para lograr el objetivo.
3	Emprender acciones.	Grupo de trabajo.	Consiste en emprender las acciones anteriormente planeadas para obtener los resultados esperados.
4	Evaluación de los resultados de las estrategias	Grupo de trabajo.	Evaluar los resultados implica revisar si se hizo lo acordado, si se obtuvieron logros o no, cuáles fueron las razones para alcanzar los objetivos o por qué no se pudieron cumplir, es decir, lo que se logró producir, el resultado es fundamental para mejorar la estrategia y perfeccionarla, o modificarla en caso de ser necesario.

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

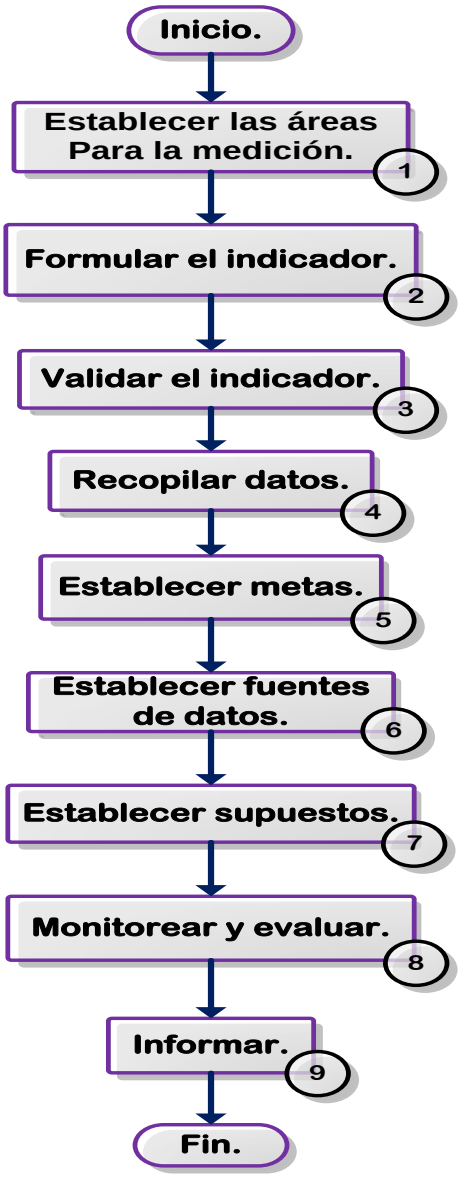
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de mecanismos de control y seguimiento.

Objetivo: Dar seguimiento al desarrollo de los planes estratégicos.

Alcance: Se aplica para todos los procedimientos definidos en la planificación estratégica y todos aquellos que se utilicen en el alcance de objetivos.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso.	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Establecer las áreas para la medición.	Grupo de trabajo.	Las áreas de desempeño a medir surgen del análisis de las variables críticas que se necesitan monitorear a lo largo de todo el proceso. El tipo de indicador a construir dependerá de las variables que se necesiten monitorear para pronunciarse sobre los resultados esperados.
2	Formular indicador.	Grupo de trabajo.	Para formular cada uno de los indicadores se debe establecer el nombre del indicador, las fórmulas, las fuentes de los datos o medios de verificación y los supuestos.
3	Validar el indicador.	Grupo de trabajo.	Para validar un indicador es necesario cumplir con los siguientes puntos: Estar vinculados a la misión, medir resultados intermedios y finales, ser mensurables, los datos deben ser válidos y confiables, tener identificados a los responsables por su cumplimiento, estar dirigidos a prioridades que reflejen una gestión Integrada y útil para el personal, clientes internos y externos. Esto permite satisfacer criterios técnicos y necesidades de información
4	Recopilar datos.	Grupo de trabajo.	Los datos pueden provenir de distintas fuentes: Información contable-presupuestaria, estadísticas

			de producción física, cargas de trabajo del personal, encuestas, estudios especiales, benchmarking, etc.
5	Establecer metas.	Grupo de trabajo.	Para establecer las metas se pueden considerar los siguientes elementos: Desempeño histórico, línea base, objetivos definidos y el desempeño logrado en instituciones similares, procesos o programas.
6	Establecer fuentes de datos.	Grupo de trabajo.	Pueden provenir por ejemplo de: Registros de la institución, estadísticas oficiales y/o encuestas.
7	Establecer supuestos.	Grupo de trabajo.	Aspectos no controlables por la institución.
8	Monitorear y evaluar.	Grupo de trabajo.	El monitoreo se puede realizar con una frecuencia determinada, la cual puede ser mensual, trimestral, semestral, anual, se interpretan los resultados logrados sobre la base del monitoreo realizado, esto es lo que permite evaluar si el desempeño se ajusta a lo programado.
9	Informar.	Grupo de trabajo.	La información debe ser entregada en reportes que tengan periodicidad y deben ser dirigidos al gerente general para la toma de decisiones.

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

4.9 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS.

A Continuación se presenta el detalle de planificación del proceso:

1. **Caracterización.**
   - 1.1. Líder.
   - 1.2. Objetivo.
   - 1.3. Entradas.
   - 1.4. Salidas.
   - 1.5. Proveedor.
   - 1.6. Cliente.

2. **Procedimientos.**
   - 2.1. Identificación y determinación de criterios para la compra.
   - 2.2. Selección de proveedores.
   - 2.3. Evaluación de proveedores.
   - 2.4. Compras.
   - 2.5. Abastecimiento de inventario.

3. **Instructivos.**
   - 3.1. Orden de compra.
   - 3.2. Selección de proveedores.
   - 3.3. Ficha técnica del proveedor.
   - 3.4. Evaluación de proveedor.
   - 3.5. Informe de entrega.

4.10 PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS.

CARACTERIZACIÓN.

Líder: Responsable operativo.

Objetivo: Asegurar la compra de productos y servicios que cumplan con las especificaciones para la producción, prestación de servicios, y sean entregados oportunamente al cliente interno.

Entradas:

Criterios de selección.
Información técnica del producto o materia prima.
Información del proveedor.
Precio.
Existencia de inventarios.

Salidas:

Evaluación del proveedor.
Seguimiento y recepción de los pedidos.
Almacenamiento y registro de las compras.
Orden de compra.

Proveedor:

Todos los procesos.

Cliente:

Todos los procesos.

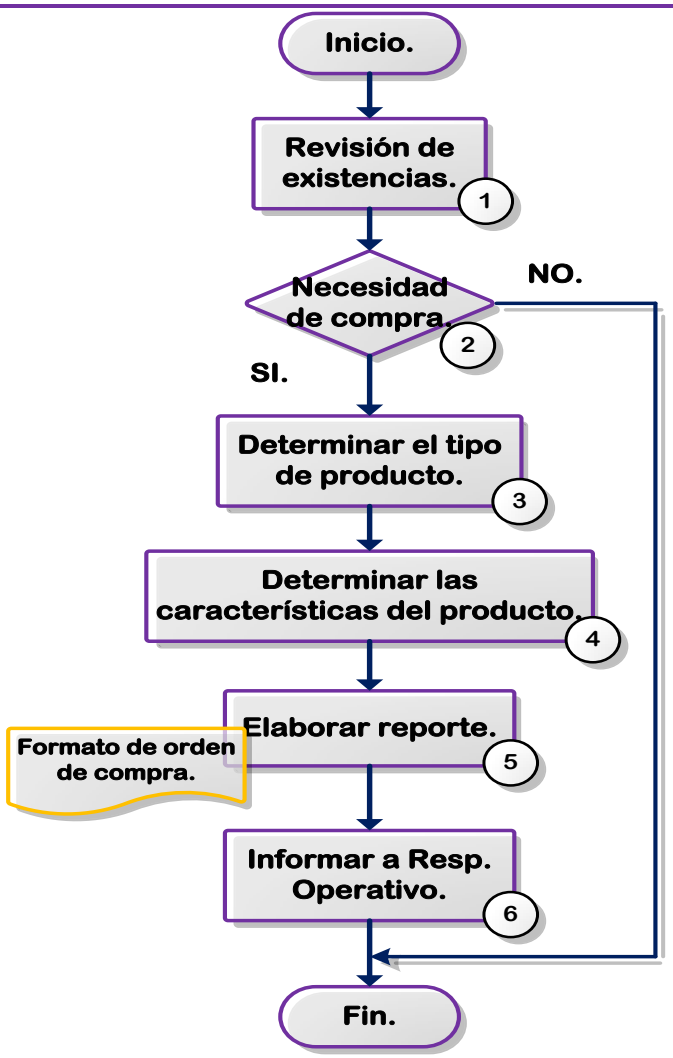
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de identificación y determinación de criterios para la compra.

Objetivo: Identificar y determinar aquellos criterios que sirvan de insumos para la decisión de compras de la organización con el fin de adquirir productos de calidad.

Alcance: Englobar todos los parámetros de selección utilizados por la organización según los criterios para tomar la decisión de compra.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso.	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Revisión de existencias.	Encargado de bodega.	La revisión de existencias se hace mensualmente durante el inventario físico de los productos.
2	Necesidad de compra.	Encargado de bodega.	De acuerdo a la existencia se decide si es necesaria la compra.
3	Determinar el tipo de producto.	Encargado de bodega.	Si se decide comprar se determinan los productos ya sea EPP, equipo contra incendio o materia prima.
4	Determinar las características del producto.	Encargado de bodega.	Luego de elegido el producto se deben establecer parámetros como marcas, color, funcionalidad y otras especificaciones técnicas del producto.
5	Elaborar reporte.	Encargado de bodega.	Se debe realizar un reporte con todas las especificaciones mencionadas.
6	Informar al responsable de operaciones.	Encargado de bodega.	Mediante el uso de un formato de orden de compra se le hace saber al responsable la necesidad.
Instructivo: Formato de orden de compras.[31]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[31] Ver anexo 1. Formatos. Página 30.

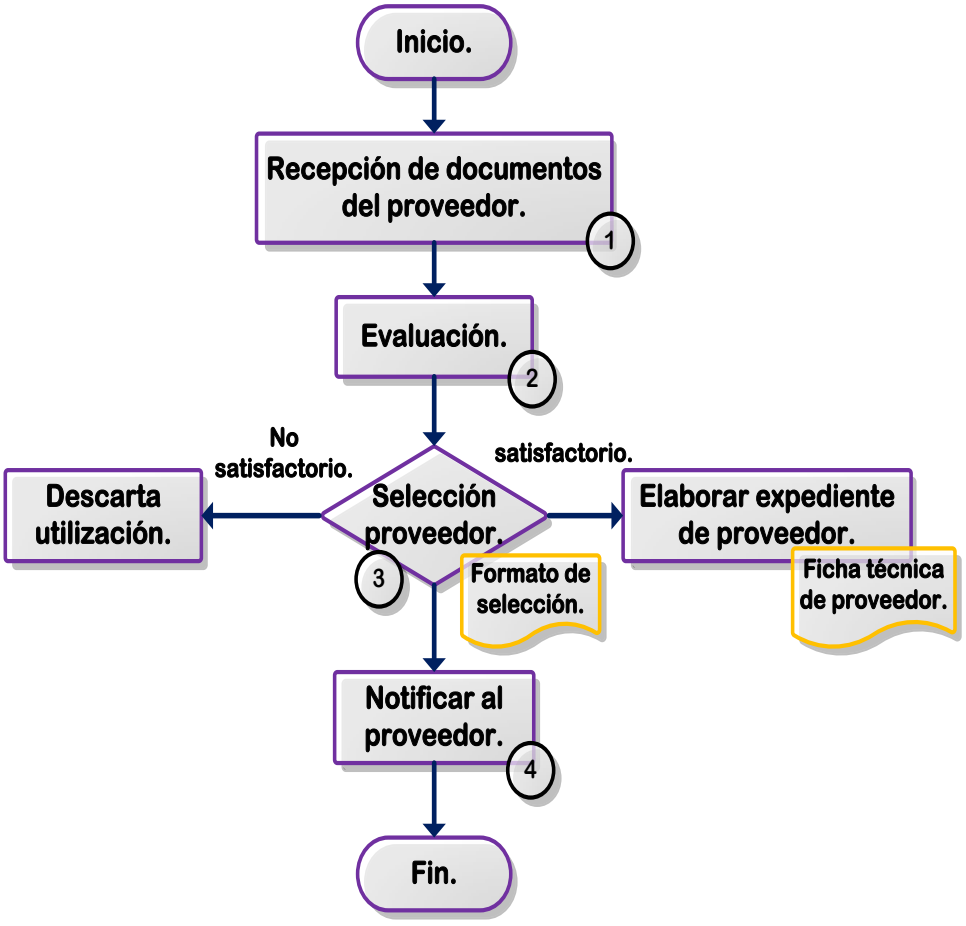
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de selección de proveedores.

Objetivo: Efectuar la selección de los proveedores que se consideren esenciales de acuerdo a los requisitos de la Empresa.

Alcance: Se aplica al área de compras como una herramienta que permita la selección de proveedores que cumplan con los requisitos.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Recepción de documentos del proveedor.	Responsable operativo.	En este punto el proveedor debe de presentar la información de su empresa, como lo es el perfil de la empresa (imagen, disponibilidad, experiencia, capacidad), Fichas técnicas del producto (Especificaciones técnicas del producto, equipo, precios) y otros aspectos como localización, servicio al cliente, servicio postventa y otros documentos.
2	Evaluación.	Responsable operativo.	En este punto el proveedor deberá cumplir por lo menos con el 80% de los aspectos antes detallados.
3	Selección de proveedor.	Responsable operativo.	De acuerdo a la evaluación se selecciona al proveedor óptimo haciendo uso del formato de selección, para luego elaborar el expediente el cual comprende la ficha técnica que lo identifica, si este no es satisfactorio entonces no se selecciona.
4	Notificar al proveedor.	Responsable administrativo.	Se le notifica al proveedor por escrito si fue seleccionado o no.
Instructivo: ➢ Formato de selección de proveedores[32] ➢ Ficha técnica del proveedor.[33]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[32] Ver anexo 1. Formatos. Página 31.
[33] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 32 – 33.

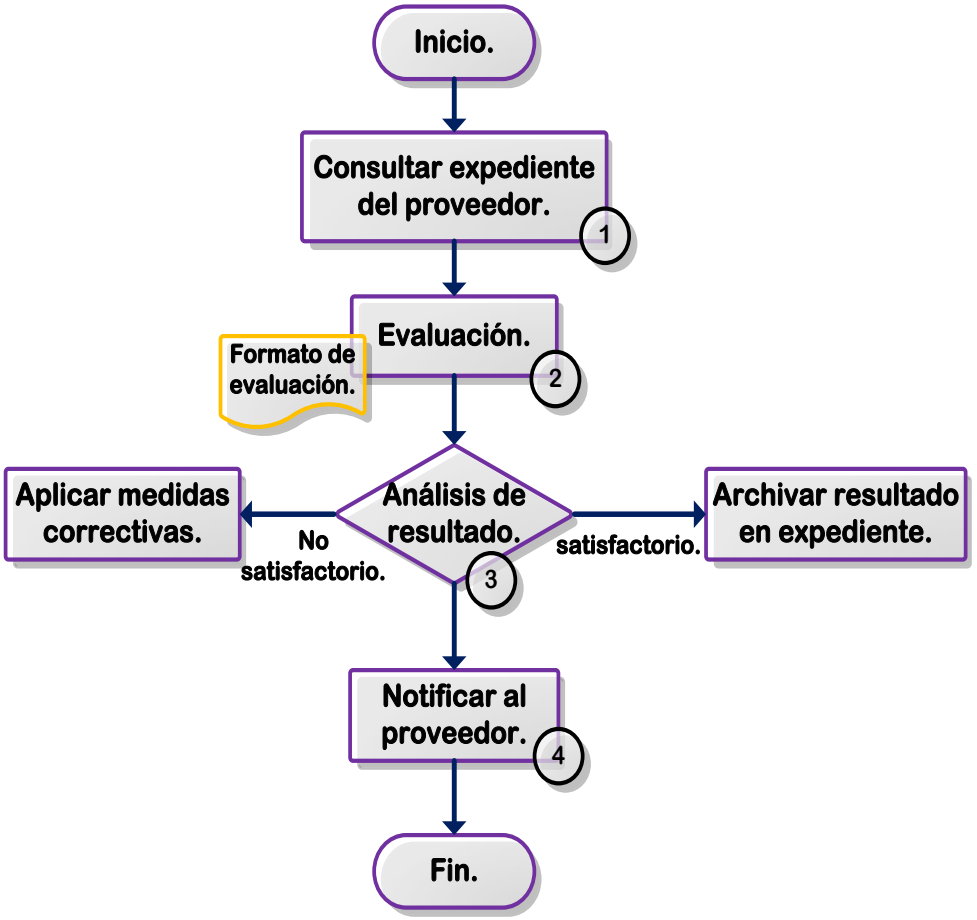
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de evaluación de proveedores.

Objetivo: Evaluar a los proveedores en función de la capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la Empresa.

Alcance: Se aplica al área de compras como una herramienta que permita la evaluación directa del proveedor con el fin de obtener mejores resultados.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Consultar expediente.	Responsable operativo.	Se analiza el expediente del proveedor y se realiza la evaluación.
2	Evaluación.	Responsable operativo.	La evaluación se realiza en base a los siguientes criterios: Calidad de productos, Precio, tiempo máximo de entrega, Proporciona catálogo de productos y servicios comprados, atención y servicio al cliente, existencia (stock) de los productos que ofrece, actualización de su existencia (stock).
3	Análisis de resultados.	Responsable operativo.	Para realizar el análisis se hará uso del siguiente parámetro de calificación: Un puntaje de 80-100 puntos es satisfactorio, de 70-60 puntos es condicional, inferior a 60 puntos es considerado no satisfactorio. De ser considerado satisfactorio se archiva el resultado en el expediente, sino se aplican medidas correctivas.
4	Notificar al proveedor.	Responsable operativo.	Se notifica al proveedor por escrito el resultado de la evaluación, instándolo a tomar medidas correctivas o preventivas.
Instructivo: Formato de evaluación de proveedores.[34]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[34] Ver anexo 1. Formatos. Página 34.

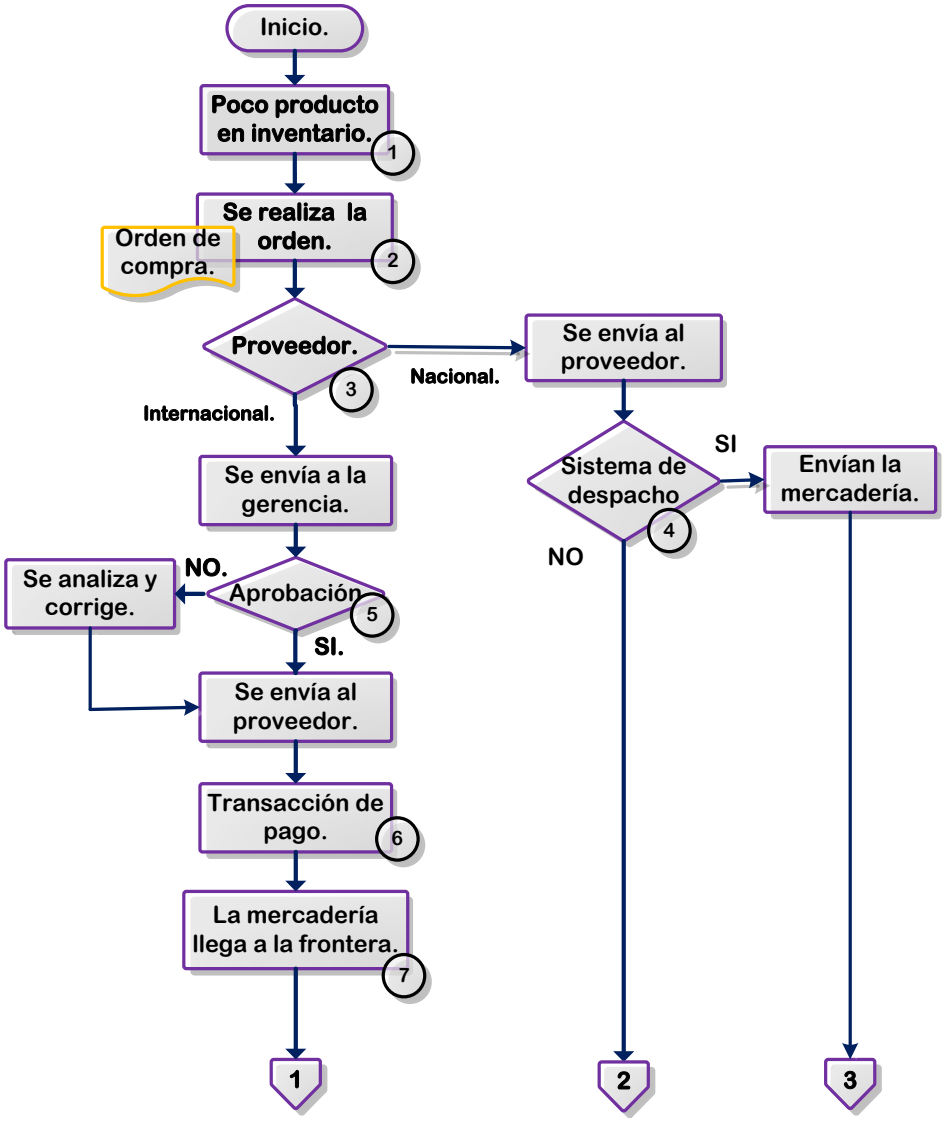
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de compras.

Objetivo: Establecer el procedimiento que la empresa debe de seguir para la realización de compras, garantizando que el producto final cumpla con la satisfacción del cliente.

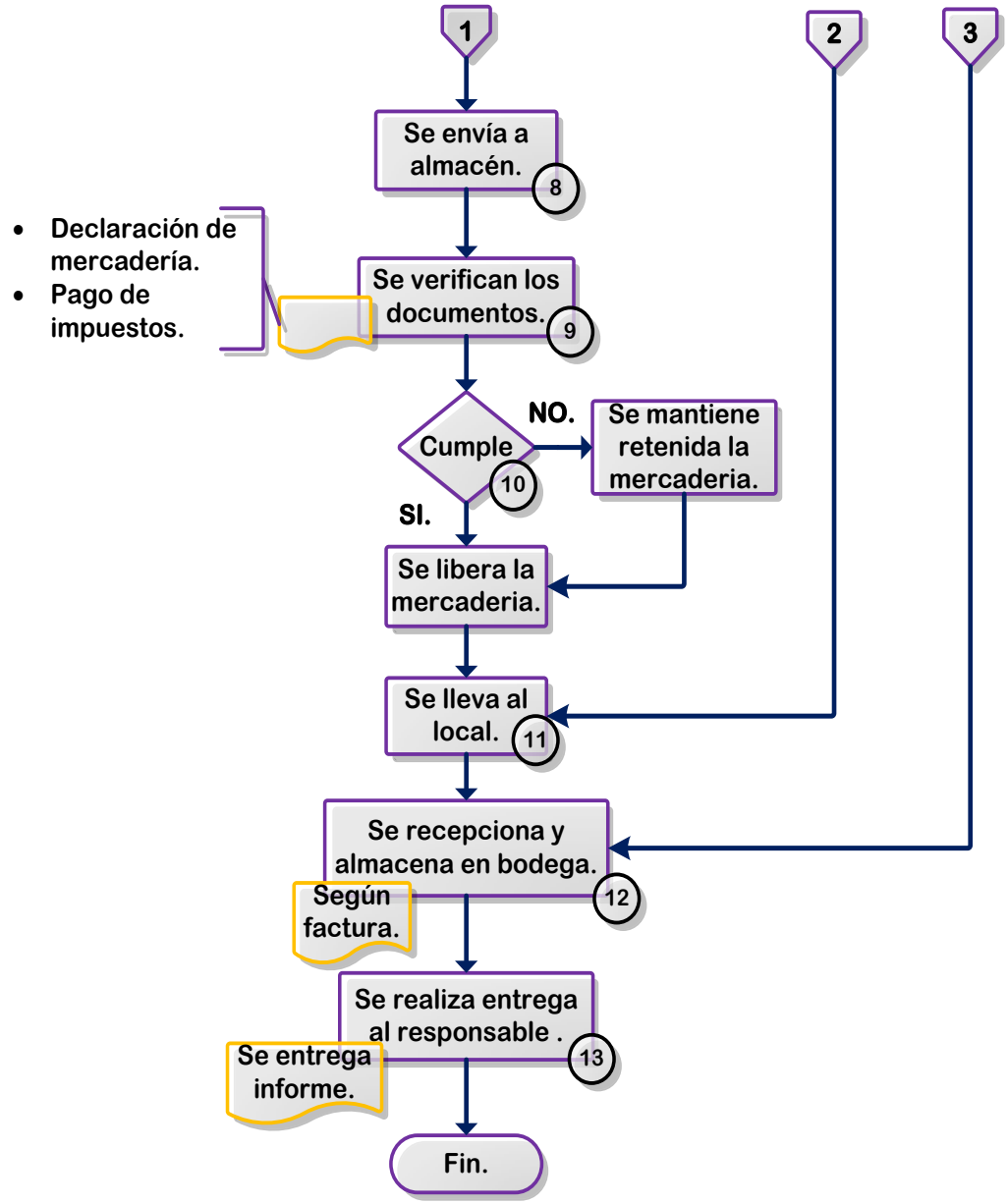
Alcance: Aplicado al área y personal relacionado con los procesos de compra y gestión de inventarios.



SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de compras.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Poco producto en inventario.	Encargado de bodega.	Se debe revisar la existencia de productos en bodega.
2	Se realiza la orden de compra.	Responsable Administrativo.	Luego de la revisión de inventario se determinara si existe la necesidad de compra para elaborar la orden de compra.
3	Selección de proveedor.	Responsable operativo.	Si el proveedor es nacional se le envía directamente la orden de compra, si es internacional es necesario que el gerente general revise.
4	Sistema de despacho.	Responsable operativo.	Si el proveedor es nacional y cuenta con un sistema de despacho este envía la mercadería hasta la empresa sino se debe ir a retirar.
5	Aprobación de orden de compra.	Gerente general.	En el caso de que el proveedor sea internacional el gerente general luego de revisar la carta deberá aprobarla o mandarla a revisión, si este la aprueba se procede a enviarla al proveedor.
6	Transacción de pago.	Responsable operativo.	Se realiza el depósito por el precio asignada a la mercadería.
7	La mercadería llega a la frontera.	Proveedor.	Se debe esperar un lapso de 3 a 5 semanas para el despacho de la mercadería, los proveedores se encargan del flete hasta el punto fronterizo.
8	Se envía al almacén.	Aduana.	La agencia aduanera lleva la mercadería a uno de sus almacenes para realizar la verificación de documentos.

9	Se verifican documentos	Aduana.	Verificación de documentos tales como: facturas, pago de impuestos, declaración de mercadería, entre otros.
10	Cumplimiento.	Aduana.	Si se cumple con los requisitos se libera la mercadería, la empresa ya puede retirar los productos enviados por el proveedor.
11	Se lleva al local.	Proveedor o empresa.	Si el proveedor es nacional y no cuenta con sistema de despacho se lleva la mercadería al local por cuenta de la empresa y si es proveedor internacional luego de que aduana libera la mercadería esta es llevada al local por la empresa.
12	Recepción y almacenaje.	Responsable operativo, encargado de bodega.	De acuerdo a las especificaciones de factura los productos son recepcionados y contados para almacenarlos en bodega.
13	Se realiza entrega al responsable.	Responsable operativo, encargado de bodega.	Realizar informe al jefe encargado, en este caso el responsable administrativo.

Instructivo:

- Orden de compra.[35]
- Informe de entrega.[36]

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[35] Ver anexo 1. Formatos. Página 30.
[36] Ver anexo 1. Formatos. Página 35.

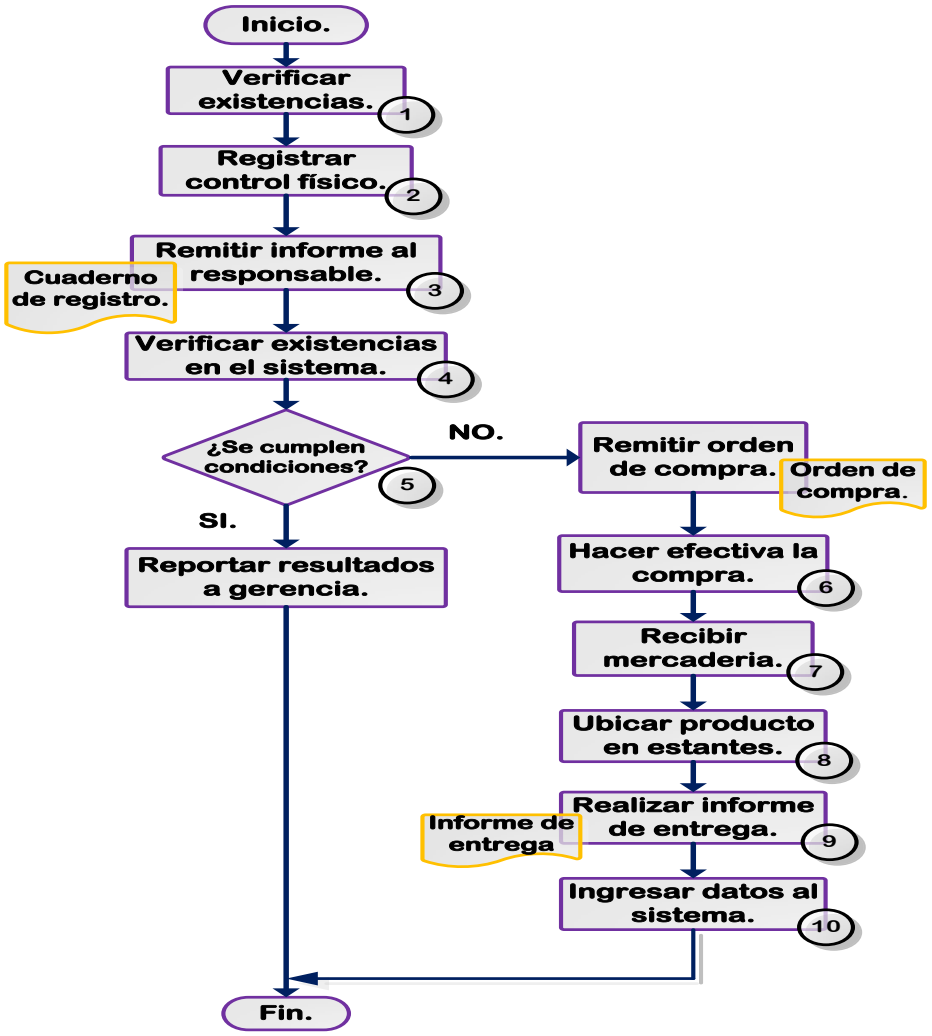
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de abastecimiento de inventarios.

Objetivo: El inventario tiene como objetivo determinar la cantidad de existencias que se han de mantener y el ritmo de pedidos para cubrir las necesidades de producción y ventas.

Alcance: Este procedimiento es aplicado en bodega y afecta los procesos administrativos, comerciales y operacionales, por que dependen de la existencia de productos y materias primas.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Verificar existencias.	Encargado de bodega.	Mediante el conteo en físico del producto se determina su existencia, esto se realiza constantemente para garantizar su control.
2	Registrar control físico.	Encargado de bodega.	Mediante el uso de un cuaderno de registro se toman los datos que sirven para elaborar el informe.
3	Remitir informe.	Encargado de bodega.	Los registros tomados son pasados al responsable administrativo para su verificación.
4	Verificar existencia en el sistema.	Responsable administrativo.	Con el objetivo de comparar los registros físicos con los datos del sistema.
5	Se cumplen las condiciones.	Responsable administrativo.	Si se cumplen las condiciones esto quiere decir que no es necesario el abastecimiento y simplemente se reporta a la gerencia el resultado, casa contrario será necesario remitir la orden de compra al responsable operativo.
6	Hacer efectiva la compra.	Responsable operativo.	Se realizan todas las actividades necesarias para hacer efectiva la compra.
7	Recibir la mercadería.	Responsable operativo, encargado de bodega.	De acuerdo a las especificaciones de factura los productos son recepcionados y contados para almacenarlos en bodega.
8	Ubicar el producto en	Encargado de bodega.	El almacenamiento en bodega se realiza ubicando los productos en polines que

	estantes.		están ubicados y clasificados de acuerdo al tipo de producto que se valla a almacenar, en el caso de que sea materia prima en este caso polvo químico es almacenado en sacos en una bodega aparte, por sus características.
9	Realizar informe de entrega.	Responsable operativo, encargado de bodega.	El informe de entrega deberá ser remitido al responsable administrativo, en este se debe hacer saber la cantidad de producto recibido en bodega sus especificaciones técnicas y el lugar en donde fue almacenado en este caso el número o código de polín, la hora, fecha y responsable.
10	Ingresar datos al sistema.	Responsable administrativo.	Con todos los datos obtenidos del informe en físico, se deberán ingresar al sistema para llevar un mejor control de los productos en existencia, y evitar fugas por robo u otras circunstancias, de esta manera finaliza el procedimiento de abastecimiento de inventario y al mismo tiempo el proceso de compras.

Instructivo:

- Orden de compra.[37]
- Informe de entrega.[38]

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[37] Ver anexo 1. Formatos. Página 30.
[38] Ver anexo 1. Formatos. Página 35.

4.11 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE RECARGA Y MANTENIMIENTO DE EXTINTORES.

A Continuación se presenta el detalle de planificación del proceso:

1. **Caracterización.**
   - 1.1. Líder.
   - 1.2. Objetivo.
   - 1.3. Entradas.
   - 1.4. Salidas.
   - 1.5. Proveedor.
   - 1.6. Cliente.

2. **Procedimientos.**
   - 2.1. Recepción del extintor.
   - 2.2. Recarga y mantenimiento de extintores.
   - 2.3. Entrega del producto.

3. **Instructivos.**
   - 3.1. Recibo de ingreso.
   - 3.2. Orden de trabajo.
   - 3.3. Factura.

4.12 PROCESO DE RECARGA Y MANTENIMIENTO DE EXTINTORES.

CARACTERIZACIÓN.

Líder: Responsable operativo.

Objetivo: Gestionar la recarga y mantenimiento de extintores de manera que esta se realice en el tiempo oportuno y con las especificaciones adecuadas.

Entradas:

Recibo de ingreso.

Personal capacitado.

Polvo químico.

Repuestos.

Salidas:

Extintor actualizado.

Extintor recargado.

Satisfacción del cliente.

Cumplimiento de especificaciones.

.

Proveedor:

Gestión de compras.

Gestión administrativa.

Atención al cliente.

Cliente:

Ventas.

Atención al cliente.

Recarga y mantenimiento.

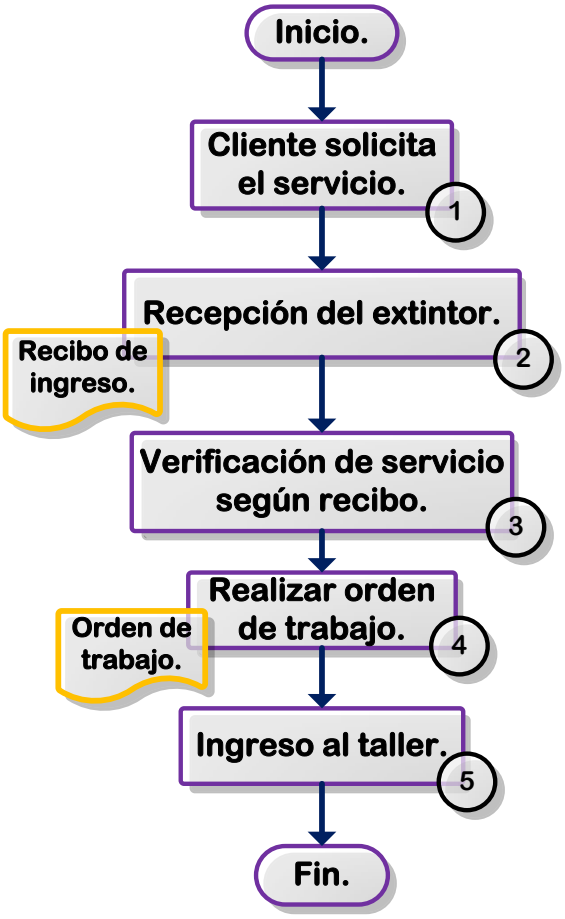
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de recepción del extintor.

Objetivo: Recibir el producto para realizar su respectivo registró que permita llevar un control.

Alcance: Inicia con la solicitud del servicio hasta la recepción del extintor.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Cliente solicita el servicio.	Cliente.	Cliente llama solicita el servicio y se presenta a la empresa con el o los extintores a los que se le realizara el trabajo.
2	Recepción del extintor.	Asesor de ventas.	El asesor de ventas recibe el o los extintores utilizando el recibo de ingreso en el cual registra las especificaciones del extintor y las del servicio a realizarse, luego lo remite al responsable de operaciones.
3	Verificación del servicio según recibo,	Responsable de operaciones.	Se verifican las especificaciones del producto y servicio para proceder a la orden de trabajo.
4	Realizar orden de trabajo.	Responsable de operaciones.	Se realiza orden de trabajo y se remite al jefe del taller.
5	Ingreso al taller.	Jefe de taller.	Se verifican las especificaciones de la orden de trabajo, se ingresa el extintor al taller para realizar el respectivo trabajo y finaliza la recepción.

Instructivo:

- Recibo de ingreso de extintores[39].
- Formato de orden de trabajo[40]**.**

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[39] Ver anexo 1. Formatos. Página 36.
[40] Ver anexo 1. Formatos. Página 37.

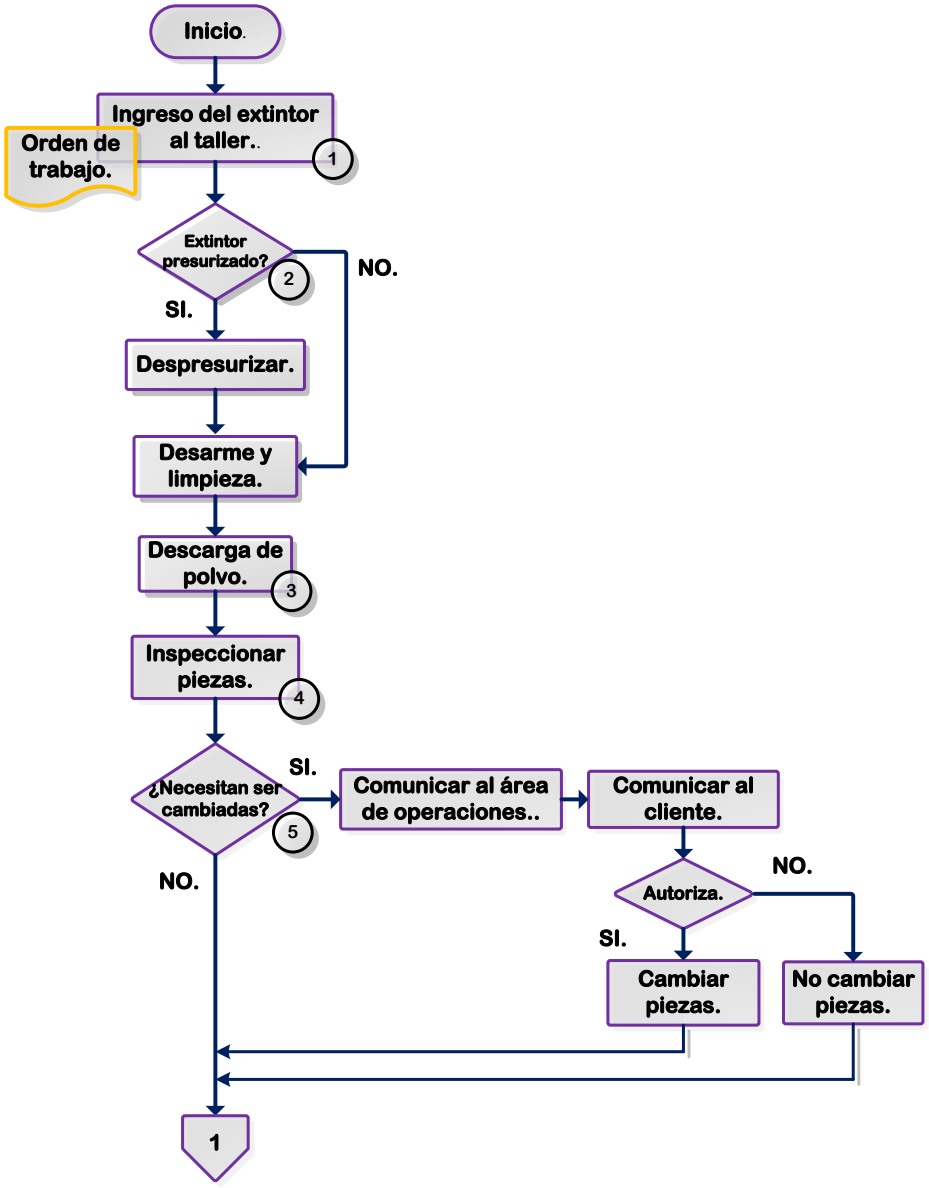
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de recarga y mantenimiento de extintores.

Objetivo: Brindar el mantenimiento y la recarga de extintores a los clientes que soliciten el servicio con la mejor calidad.

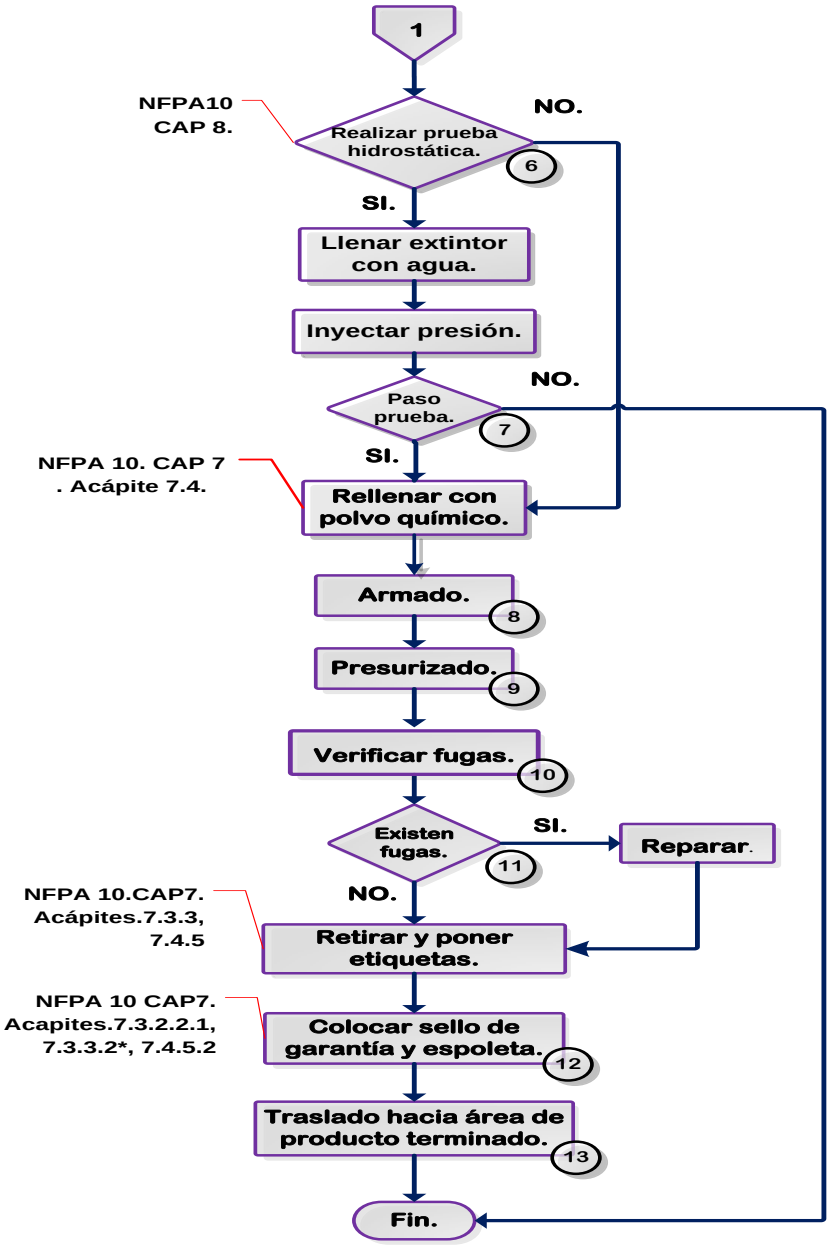
Alcance: Este inicia en el momento que el extintor llega al taller hasta que sale del mismo con todas las especificaciones del servicio.



SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de recarga y mantenimiento de extintores.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Ingreso del extintor al taller.	Jefe de taller, ayudante de taller.	Se verifican las especificaciones de la orden de trabajo, se ingresa el extintor al taller para realizar el respectivo trabajo.
2	Extintor presurizado.	Jefe de taller, ayudante de taller.	Si el extintor esta presurizado se libera el aire a presión y luego se desarma, sino esta presurizado solamente se desarma, el cual comienza separando el cabezote y demás piezas del cilindro para limpiarlas.
3	Descarga de polvo.	Ayudante de taller.	Este se descarga depositando el polvo químico en un recipiente.
4	Inspeccionar piezas.	Jefe de taller.	Se inspeccionan las piezas que lo componen para detectar averías.
5	Necesidad del cambio de piezas.	Jefe de taller. Ayudante de taller.	En caso de que estos ameritan ser cambiados se le comunica a la responsable operativa para que le informe al cliente, si este lo autoriza se procede a cambiarlos, sino se arma con las piezas viejas.
6	Realizar prueba hidrostática.	Jefe de taller.	Si el cliente solicita la prueba se realiza según la norma NFPA 10.CAP.8. del Acápite 8.1.1 al 8.1.5.[41] la cual consiste en llenar con agua el cilindro e inyectar 3 veces su presión normal para verificar que el extintor es apto para el uso, si el cliente no pide el servicio pasa a la recarga según la norma NFPA 10. CAP7.Acápite 7.4.[42]

[41] Ver anexo 2. NFPA 10. Página 68.
[42] Ver anexo 2. NFPA 10. Página 67 – 68.

7	Pasa la prueba.	Jefe de taller.	Si el extintor pasa la prueba se recarga, sino se descarta.
8	Armado.	Jefe de taller.	Una vez esta rellenado el cilindro se procede al armado final, en este se acoplan todos los componentes del cilindro.
9	Presurizado.	Ayudante de taller.	Se le inyecta nitrógeno al cilindro de acuerdo a su capacidad.
10	Verificar fugas.	Ayudante de taller.	Cuando el equipo ya se encuentra armado se pasa a la pila en donde se verifica que no tenga fugas.
11	¿Existen fugas?	Ayudante de taller.	Si existen fugas estas deben de ser reparadas, sino se procede a retirar las etiquetas viejas del cilindro, luego de que el cilindro se encuentra limpio y sin etiquetas se procede a etiquetarlo nuevamente, según la norma NFPA 10. CAP7. Acápites.7.3.3, 7.4.5.[43]
12	Colocar sello de garantía y espoleta.	Ayudante de taller.	Se coloca el sello de garantía, la espoleta cumpliendo con la norma NFPA 10.CAP7. Acápites 7.3.2.2.1, 7.3.3.2, 7.4.5.2.[44]
13	Traslado hacia el área de producto terminado.	Ayudante de taller.	El producto terminado es trasladado al área de producto terminado en donde espera para ser entregado a su dueño.
Instructivo: Formato de orden de trabajo.[45]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[43] Ver anexo 2. NFPA 10. Páginas 67 - 68.
[44] Ver anexo 2. NFPA 10. Páginas 67 - 68.
[45] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 37.

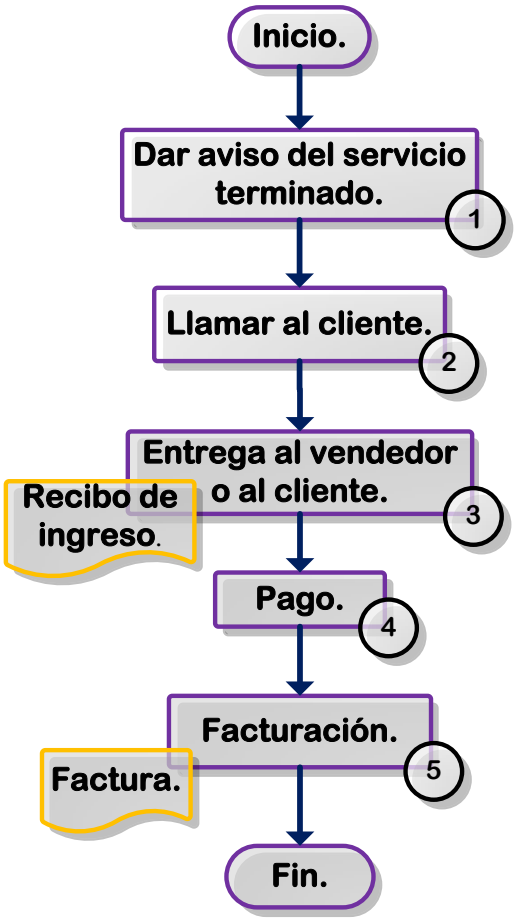
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de entrega de producto.

Objetivo: Entregar el producto terminado al cliente verificando el cumplimiento de las necesidades expuestas por el mismo para garantizar su satisfacción.

Alcance: Este procedimiento inicia con la entrega del producto y termina con el cumplimiento de la necesidad del cliente.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Dar aviso del servicio terminado.	Jefe de taller.	Luego de que el servicio se ha finalizado es necesario avisar a la responsable de atención al cliente y a la responsable de operaciones.
2	Llamar al cliente.	Atención al cliente.	Es necesario llamar al cliente e informarle del cumplimiento del servicio solicitado y así este pueda presentarse a retirarlo.
3	Entregar al vendedor o al cliente.	Jefe de taller.	Se le hace entrega al cliente o al asesor de ventas conforme recibo de ingreso para constatar que todo este en orden, luego este le hace la entrega al cliente.
4	Pago.	Cliente.	Luego de haber recibido el servicio el cliente realiza el pago equivalente al servicio realizado.
5	Facturación.	Asesor de ventas.	Ya realizado el pago se le realiza facturación al cliente la cual hace constatar la cantidad y precio del servicio.
Instructivo: ➢ Recibo de ingreso de extintores.[46] ➢ Factura.[47]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[46] Ver anexo 1. Formatos. Página 36.
[47] Ver anexo 1. Formatos. Página 38.

4.13 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS.

A Continuación se presenta el detalle de planificación del proceso:

1. **Caracterización.**

    1.1. Líder.
    1.2. Objetivo.
    1.3. Entradas.
    1.4. Salidas.
    1.5. Proveedor.
    1.6. Cliente.

2. **Procedimientos.**

    2.1. Prospección.
    2.2. Acercamiento.
    2.3. Cierre de ventas.
    2.4. Cartera y cobro.

3. **Instructivos.**

    3.1. Factura.

4.14 PROCESO DE VENTAS.

CARACTERIZACIÓN.

Líder: Responsable comercial.

Objetivo:

Asegurar de modo objetivo las posibilidades de ganar ventas mediante la promoción de la compra de un producto o servicio y la satisfacción del cliente.

Entradas:

Precios de productos.

Demanda del mercado.

Estrategias de mercado.

Vendedor capacitado.

Presentación del producto al cliente (catálogos).

Visitas al cliente.

Datos del cliente.

Salidas:

Ofertas para el cliente.

Registro de requerimientos del cliente.

Implementación de estrategias de mercado.

Presentación de ventas.

Planificación de visitas al cliente.

Proveedor:

Planeación estratégica, gestión del talento humano, gestión administrativa y gestión de compras.

Cliente:

Todos los procesos.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de prospección.

Objetivo: Identificar los posibles clientes para la venta.

Alcance: Este procedimiento inicia con la obtención de datos del posible cliente hasta su clasificación.

Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Definir clase de prospecto.	Responsable comercial, atención al cliente.	En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?
2	Recopilación de datos de posibles clientes.	Atención al cliente.	Se estudian diversas fuentes, por ejemplo: Datos de la misma empresa. Referencias de los clientes actuales o conocidos, Empresas que ofrecen productos o servicios complementarios. Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia. Entrevistas a posibles clientes
3	Realizar lista de prospectos.	Atención al cliente.	Se elaboran listas de clientes que cumplan con la definición.
4	Calificar a clientes según factores establecidos	Responsable comercial, atención al cliente.	Se procede a darles una “calificación” individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor. Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva, son los siguientes: Capacidad económica, Autoridad para decidir la compra, Accesibilidad, Disposición para comprar, Perspectiva de crecimiento y desarrollo. El valor de puntuación (p. ej. Un número

			del 1 al 10) que se asigna a cada uno de éstos factores depende de los objetivos de la empresa.
5	Clasificar al cliente por categoría.	Responsable comercial, atención al cliente.	Luego de calificados se procede a clasificarlos de acuerdo a la puntuación obtenida en categorías ya sea (ABC) las que tienen asignados valores de acuerdo al puntaje según el potencial de compra y el grado de prioridad.
6	Trabajar en cada categoría.	Atención al cliente, Responsable comercial, asesor de ventas.	Una vez calificados y clasificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad, para iniciar con la siguiente etapa del proceso que es el acercamiento. Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa.
7	Establecer objetivos para nuevos contactos.	Atención al cliente, Responsable comercial.	Se deben establecer nuevos objetivos siempre enfocados a la obtención de nuevos clientes mediante el enriquecimiento de la lista de prospectos.

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

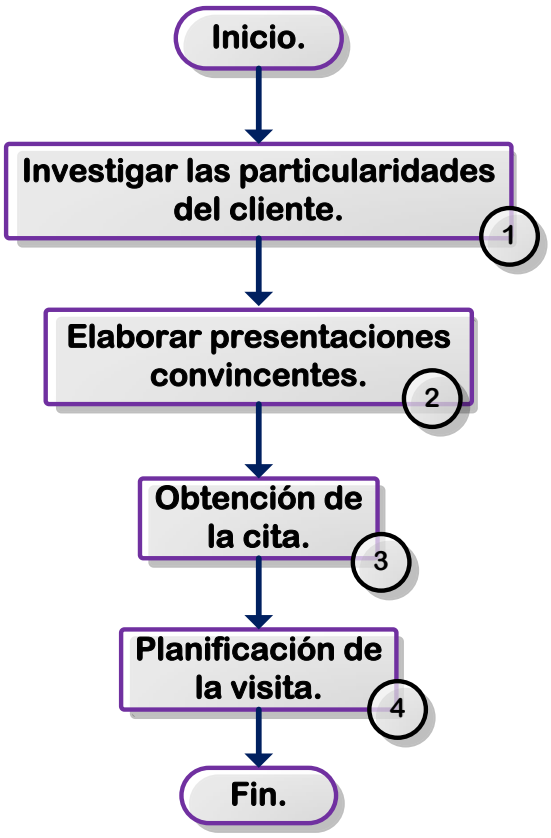
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de acercamiento.

Objetivo: Gestionar el contacto con los posibles clientes.

Alcance: Inicia con la investigación de las particularidades del cliente hasta lograr el contacto.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Investigar las particularidades del cliente.	Atención al cliente, asesor de ventas.	En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo: Nombre completo, Edad aproximada, Sexo, Productos similares que usa actualmente, Motivos por el que usa los productos similares, Que piensa de ellos, Estilo de compra, etc…
2	Elaborar presentaciones convincentes.	Asesor de ventas, responsable comercial.	Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva. Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia. También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo, las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.

3	Obtención de la cita.	Asesor de ventas.	Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada empresa en una zona determinada.
4	Planificación de la visita.	Asesor de ventas, responsable comercial.	La visita debe ser planificada de acuerdo al tiempo y disposición de horario del cliente, asignando la ruta y reuniendo los medios necesarios para realizar la venta.

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

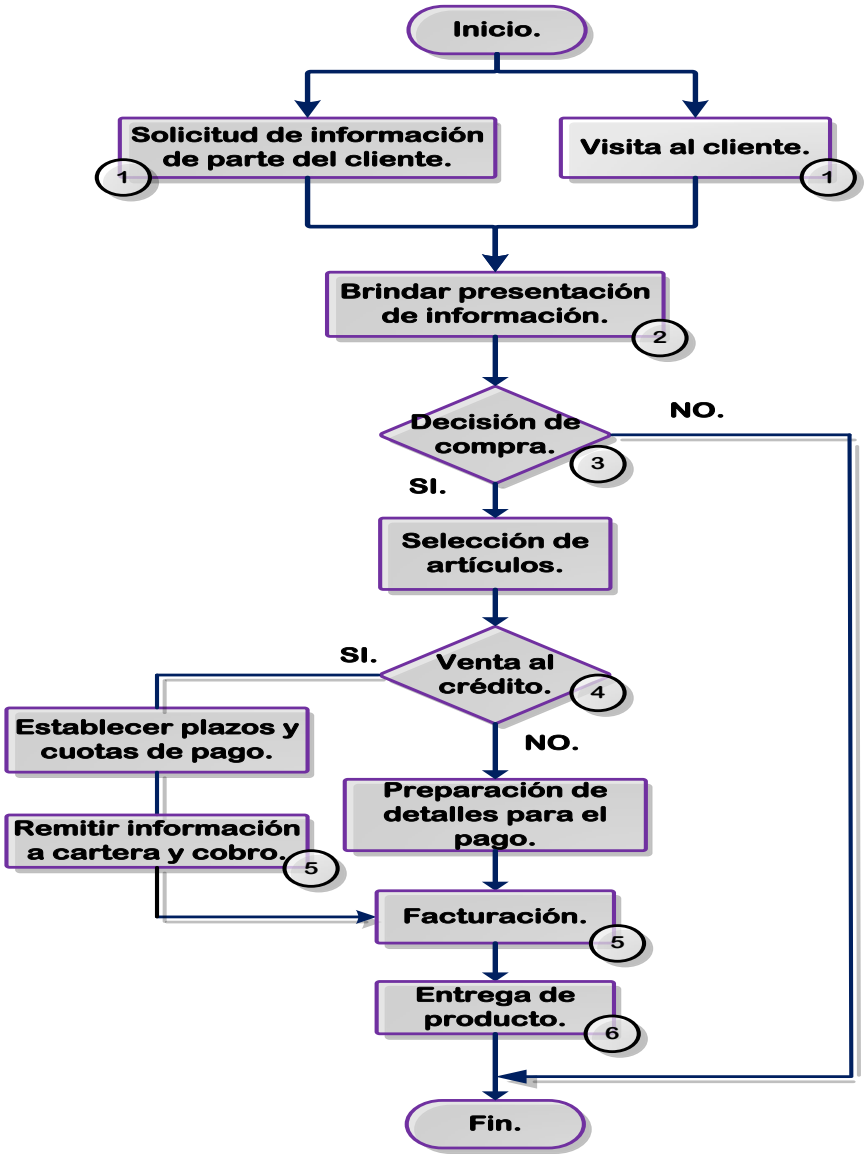
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de cierre de la venta.

Objetivo: Brindar la información necesaria para efectuar la venta.

Alcance: Inicia con la solicitud de la información del cliente hasta la entrega del producto.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Solicitud de información de parte del cliente o visita al cliente.	Cliente, asesor de ventas.	El cliente llega a la empresa y solicita el servicio al asesor de ventas internas y la información correspondiente al producto de interés, también el asesor de ventas externas visita al cliente según información obtenida en los procedimientos de prospección y acercamiento, y este le ofrece el producto de acuerdo a su necesidad.
2	Brindar presentación de información.	Asesor de ventas.	La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es, su plena satisfacción con el producto adquirido. La presentación del mensaje de ventas deberá presentar: Las características del producto: Lo que es el producto en si, sus atributos Las ventajas: Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia Los beneficios que obtiene el cliente: Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente
3	Decisión de compra.	Cliente.	Luego de la presentación de la información y después de haber hecho

			algunas objeciones el cliente decide si comprara un producto o no, si decide comprar deberá escoger el tipo de producto, sino finaliza la venta pero los datos del cliente quedan registrados en el sistema de la empresa para posibles ventas futuras.
4	Venta al crédito.	Responsable comercial.	Si la venta es al crédito se deben establecer plazos y cuotas de pago de acuerdo al monto, sino se preparan los detalles para el pago.
5	Remitir información a cartera y cobro, facturación.	Responsable comercial, asesor de ventas internas.	Se pasa la información del cliente al que se le otorgó el crédito a la encargada de cartera y cobro para que este gestione el pago en las fechas indicadas y recuperar cartera, si la venta se realizó al contado se deberá hacer la facturación del producto vendido.
6	Entrega de productos.	Asesor de ventas.	Luego de la facturación del producto, este se entrega al cliente en el caso de que haya visitado la empresa, caso contrario se gestiona envío según trato realizado u políticas de la empresa.

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

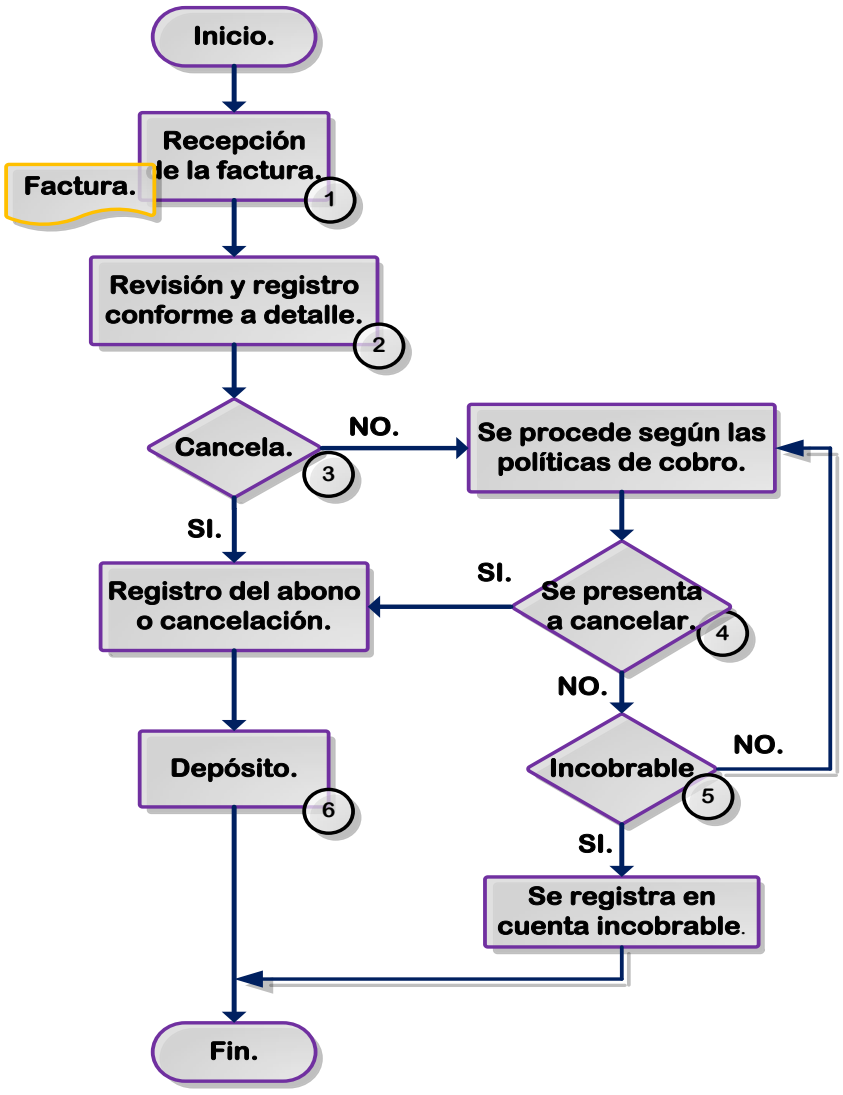
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento cartera y cobro.

Objetivo: Gestionar el pago oportuno de las deudas del cliente con la empresa, utilizando los medios adecuados que garanticen la recuperación de cartera.

Alcance: Este procedimiento es aplicado al servicio de ventas al crédito en el cual se presente cartera morosa.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Recepción de la factura.	Cartera y cobro.	Se recepcionan las facturas de aquellas ventas al crédito para llevar el control de las fechas y montos de pagos.
2	Revisión y registro conforme detalles.	Cartera y cobro.	Se elabora un listado de los clientes con facturas al crédito, especificando el monto de la deuda, cuotas y fechas límites de pago.
3	Cancelación.	Cliente.	Si el cliente se presenta a cancelar entonces se le registra el abono o cancelación a cuenta, sino se procede a aplicar políticas de cobro, dentro de las cuales se realizan llamadas telefónicas, visitas, envío de correo y cobro notificados.
4	Presentarse a cancelar.	Cliente.	Si este se presenta a cancelar se le registra el abono o cancelación total, sino se pasa a incobrable.
5	Incobrable.	Cartera y cobro.	Si la cuenta se determina incobrable entonces se registra como deuda incobrable y finaliza el procedimiento de cobro, sino se procede nuevamente con las políticas de cobro hasta la intervención judicial.
6	Depósito.	Cartera y cobro.	Se hace el depósito a cuenta de la empresa y finaliza el procedimiento.
Instructivo: Formato de factura.[48]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[48] Ver anexo 1. Formatos. Página 38.

4.15 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

A Continuación se presenta el detalle de planificación del proceso:

1. **Caracterización.**
   - 1.1. Líder.
   - 1.2. Objetivo.
   - 1.3. Entradas.
   - 1.4. Salidas.
   - 1.5. Proveedor.
   - 1.6. Cliente.

2. **Procedimientos.**
   - 2.1. Cotización.
   - 2.2. Solicitud de crédito.
   - 2.3. Postventa.
   - 2.4. Quejas y sugerencias.
   - 2.5. Medición de la satisfacción de clientes.

3. **Instructivos.**
   - 3.1. Cotización.
   - 3.2. Solicitud de crédito.
   - 3.3. Registro de consultas o reclamos.
   - 3.4. Quejas y sugerencias.
   - 3.5. Medición de la satisfacción de clientes externos.

4.16 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

CARACTERIZACIÓN.

Líder: Atención al cliente.

Objetivo:

Mejorar la atención y el servicio a los clientes para garantizar su fidelización y retenerlos en la empresa.

Entradas:

Aspectos del servicio.

Información del cliente.

Características del producto.

Recepción de quejas y reclamos del cliente.

Prestación del servicio.

Salidas:

Solicitud de servicio por parte del cliente.

Satisfacción del cliente.

Fidelidad del cliente.

Prestación del servicio.

Asesoría técnica.

Puntos de mejora.

Proveedor:

Planeación estratégica, ventas, mejora continua y atención al cliente.

Cliente:

Ventas, atención al cliente y mejora continua..

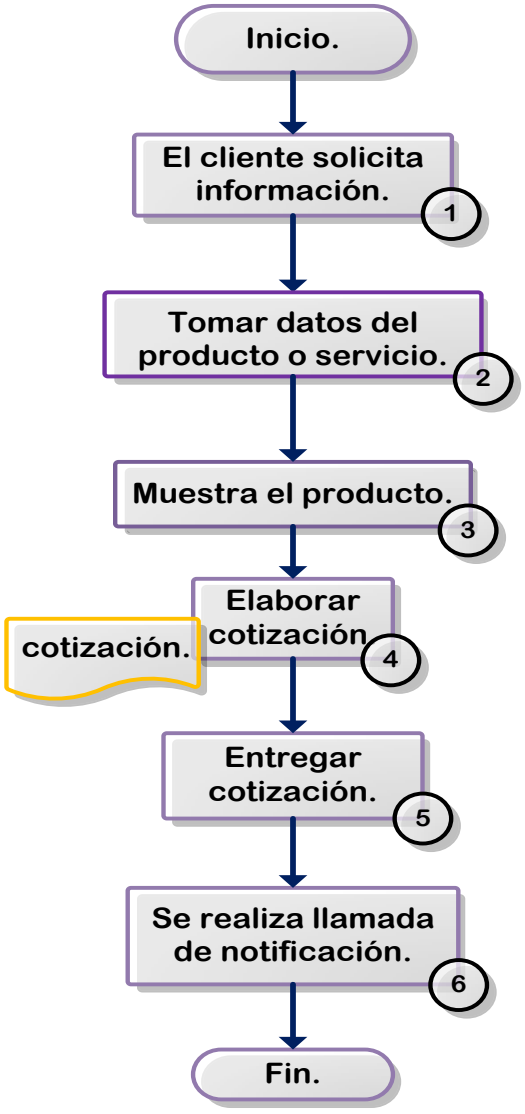
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento cotización.

Objetivo: Brindar la información que el cliente solicite acerca de un producto o servicio que brinde la empresa, con todos los datos necesarios para gestionar su venta.

Alcance: Es aplicado por el área comercial y define la posible venta de un producto o servicio para el cliente.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	El cliente solicita información.	Cliente.	El cliente visita o llama a la empresa para solicitar la información necesaria acerca de un producto o servicio.
2	Tomar datos del producto o servicio.	Asesor de ventas.	Se toman todas las características físicas y funcionales del producto o servicio que solicita el cliente para darle una respuesta satisfactoria.
3	Muestra el producto.	Asesor de ventas.	De acuerdo con las características del producto o servicio, se le muestra o se le mencionan los beneficios.
4	Elaborar cotización.	Asesor de ventas.	Cuando el cliente tiene la información que necesita se procede a elaborar la cotización, la cual contiene el tipo, marca, precio unitario, cantidad de productos, con esta información se procede a imprimir o enviar por correo en el caso de que la información se solicite por llamada telefónica.
5	Entregar cotización.	Asesor de ventas.	Se le hace entrega al cliente explicando todos los detalles en esta referidos.
6	Se realiza llamada de notificación.	Asesor de ventas.	En caso de que la cotización se envíe por correo se llama para constatar su notificación y finaliza el proceso.
Instructivo: Cotización.[49]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[49] Ver anexo 1. Formatos. Página 39.

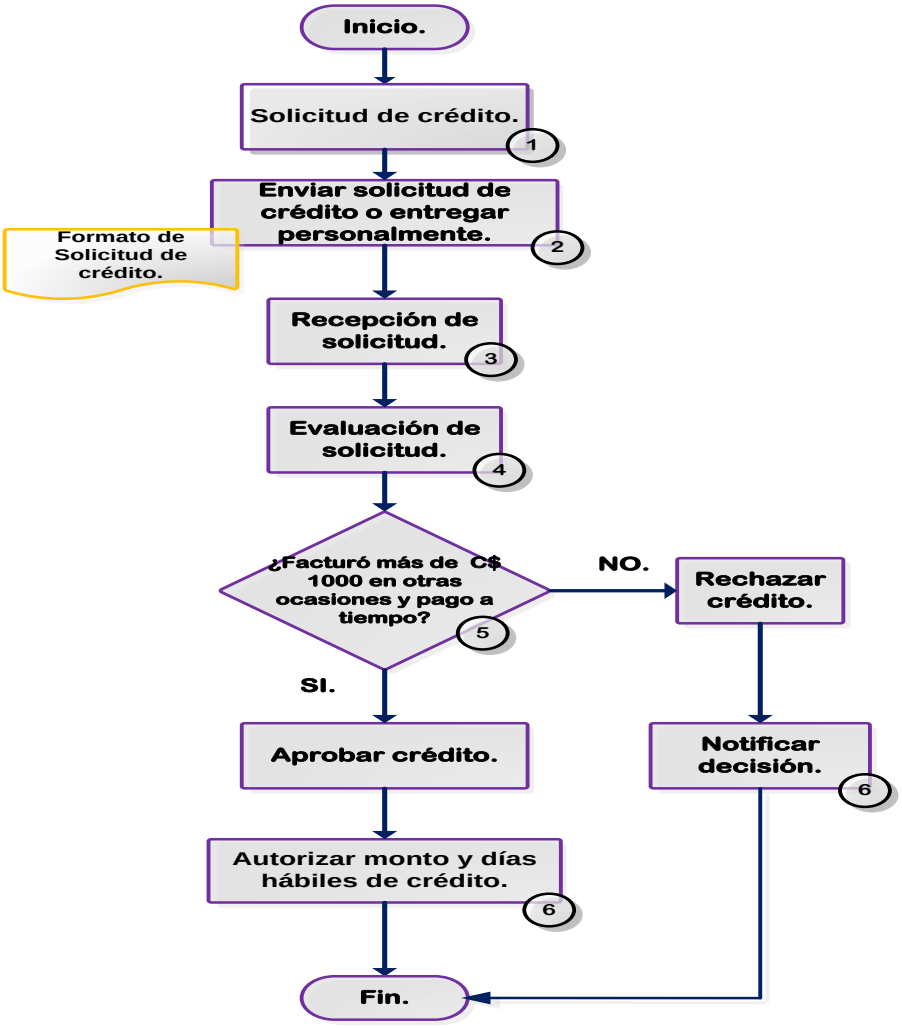
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de solicitud de crédito.

Objetivo: Asegurar que los créditos se lleven acabo de manera correcta y a los clientes idóneos, tomando acciones para prevenir la morosidad.

Alcance: Este procedimiento será aplicado por el encargado de atención al cliente al que se le adjudica la responsabilidad de gestionar las atenciones de solicitudes de crédito a los clientes que la tramiten.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Solicitud de crédito.	Cliente.	El cliente es el que llama a la empresa o visita las instalaciones para solicitarle crédito.
2	Enviar solicitud de crédito o entregar personalmente	Atención al cliente.	En el caso de que llamen por teléfono se les envía una solicitud para evaluar el crédito y si visita la empresa la solicitud se llena en el mismo momento.
3	Recepción de solicitud.	Atención al cliente.	Se procede a la recepción de la solicitud para luego evaluar la posibilidad de otorgar el crédito.
4	Evaluación de solicitud.	Cartera y cobro.	Se evalúa de acuerdo al formato de solicitud de crédito.
5	Facturo más de 1000 C$	Cartera y cobro.	Si el cliente cumple con la condición de haber facturado más de 1000C$ y haber cancelado en el tiempo establecido se le aprueba el crédito en caso contrario se rechaza.
6	Autorizar monto y días hábiles de pago o notificar rechazo de solicitud.	Cartera y cobro.	Cuando es aprobado se procede a establecer la cantidad para la apertura del crédito y definir el periodo para cancelar la deuda con la empresa, si este no fue aprobado se debe notificar al cliente cuales fueron las razones por las cuales fue rechazada la solicitud.
Instructivo: Formato de solicitud de crédito.[50]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[50] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 40 – 41.

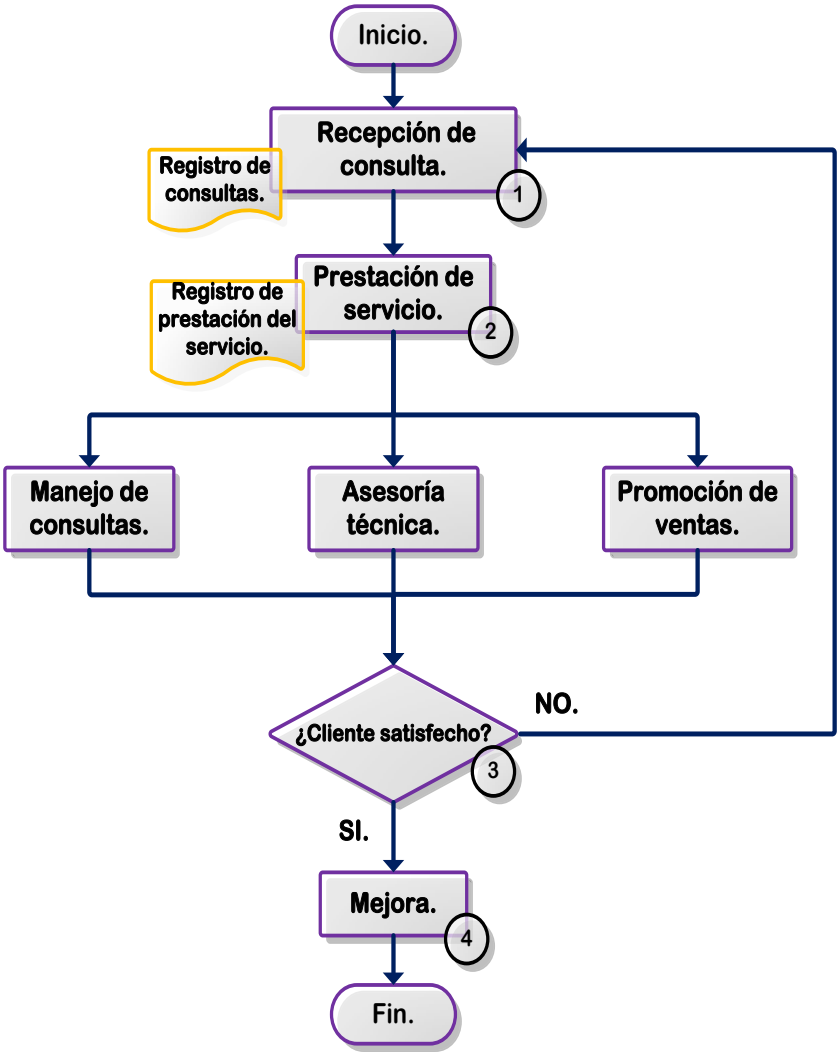
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de postventa.

Objetivo: Verificar de que se cumplan los requerimientos y tiempos de envíos, asesorías técnicas y las garantías de los productos y servicios, garantizando la satisfacción del cliente.

Alcance: Este procedimiento es aplicado directamente al cliente por el asesor de ventas, atención al cliente y jefe de taller, es de suma importancia para el buen funcionamiento de la organización y su desarrollo.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Recepción de consultas.	Atención al cliente.	En esta etapa se recogen, filtran y clasifican los requerimientos del cliente relacionados con el producto/servicio adquirido, así como las necesidades del producto. Asimismo, en un periodo de tiempo prefijado, se comunicará al cliente la resolución dada a su problema.
2	Prestación de servicio.	Asesor de ventas, técnicos de taller, atención al cliente.	En esta etapa se siguen distintas líneas de actuación en función de la naturaleza del problema identificado: En el caso de que se trate de una consulta, se atenderá la consulta, se recogerán los datos y si es posible resolverla directamente, se contestará al cliente en el menor tiempo posible; sino, se realizarán los trámites oportunos para poder hacerlo. En el caso de la asesoría técnica para el uso del producto/servicio se llevará a cabo la formación del cliente, con el fin de que esté preparado para el correcto consumo del bien y pueda extraer de él el máximo beneficio posible, también se brinda el servicio de promoción de ventas que consiste en llamadas o visitas a clientes frecuentes de la empresa para informarle de ofertas o descuentos especiales, o para hacerle

			participe de concursos o sorteos.
3	Cliente satisfecho.	Cliente.	Luego de que el cliente ha sido beneficiado con alguno de los beneficios de la postventa, tiene la facultad de sentirse satisfecho o insatisfecho lo cual es un dato muy importante que se obtiene a través de la medición.
4	Mejora.	Gerencia, Atención al cliente, todos los responsables.	Una vez concluido el Servicio Postventa, la información reunida en las etapas anteriores retroalimenta los procesos desarrollados en la organización, ya que se emplea para identificar oportunidades de mejora, detectar no conformidades, realizar cambios en el producto/servicio, etc.
Instructivo: ➢ Formato de registro de consultas.[51] ➢ Formato de registro de prestación de servicio.[52]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[51] Ver anexo 1. Formatos. Página 42.
[52] Ver anexo 1. Formatos. Página 43.

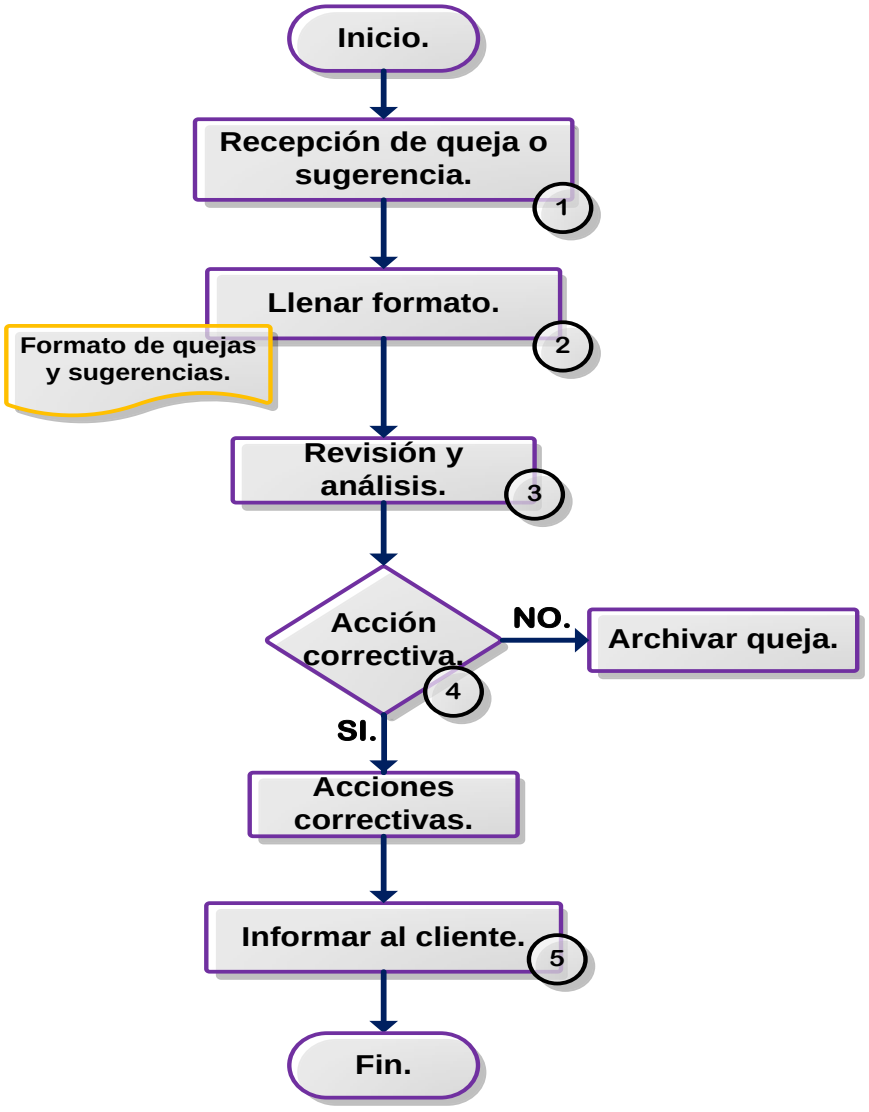
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de quejas y sugerencias.

Objetivo: Gestionar las quejas y sugerencias de manera oportuna para brindar una respuesta positiva a los clientes.

Alcance: Este procedimiento inicia desde la recepción de quejas y sugerencias hasta el cierre de la misma.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Recepción de queja o sugerencia.	Atención al cliente.	Se recepciona la queja o sugerencia del cliente ya sea por correo electrónico, llamada telefónica o visita del cliente.
2	Llenar formato.	Atención al cliente.	Luego se procede a llenar el formato si el cliente realizó su queja por correo electrónico se le debe llamar por teléfono para llenar el formato.
3	Revisión y análisis.	Atención al cliente.	Se debe realizar una revisión a la queja o sugerencia para conocer los motivos por los cuales se ocasiono la inconformidad del cliente o tomar en cuenta la opinión de este con respecto a las sugerencias que realice.
4	Acción correctiva.	Atención al cliente.	Si las quejas son por falta de la empresa se procede a realizar las acciones correctivas correspondientes para solucionar el problema, Si el problema se ha originado por un mal uso que el cliente ha hecho del producto o servicio se deben, explicar las causas e instruirlo para evitar que vuelva a suceder en el futuro**.**
5	Informar al cliente.	Atención al cliente.	Se debe comunicar al cliente las acciones que se tomaron para solucionar el problema.
Instructivo: Formato de quejas y sugerencias.[53]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[53] Ver anexo 1. Formatos. Página 44.

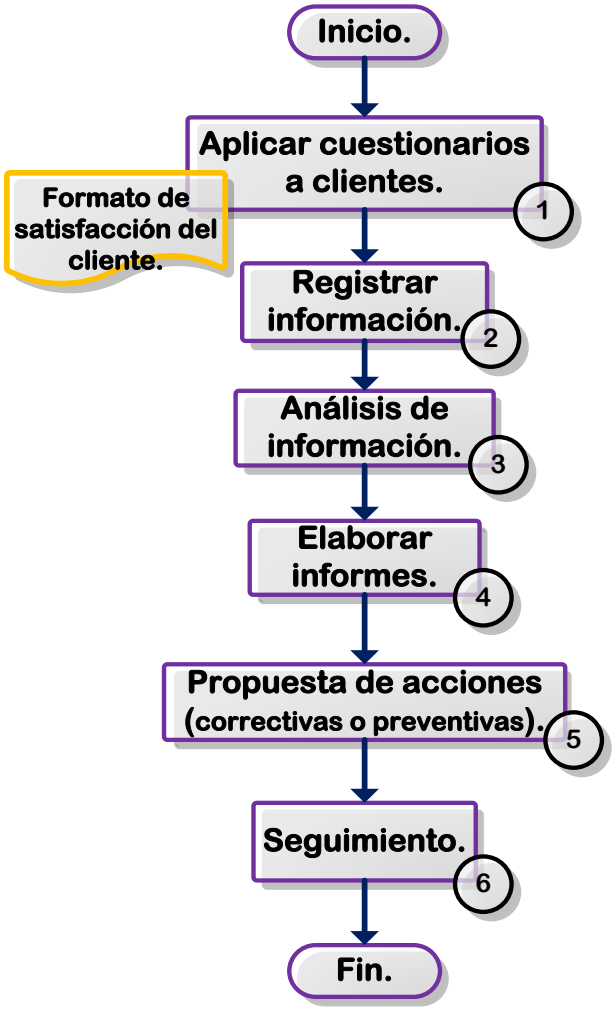
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de medición de la satisfacción.

Objetivo: Establecer y mantener un instrumento que oriente la medición de la satisfacción de los clientes, con respecto a la prestación de servicios de los procesos tanto internos como externos.

Alcance: Este procedimiento aplica desde que se prepara el cuestionario para ser aplicado al cliente hasta que se analizan los resultados obtenidos y se generan las acciones correspondientes**.**



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Aplicar cuestionarios a clientes.	Atención al cliente.	A través de visitas o llamadas telefónicas, se aplica a la persona directamente relacionada con las compras y la empresa.
2	Registrar información.	Atención al cliente.	Los datos son ingresados en Excel para realizar el análisis.
3	Análisis de información.	Atención al cliente.	Los datos son procesados de acuerdo a las categorías por preguntas y respuestas, se evalúa la percepción del cliente con respecto a los productos y servicios.
4	Elaborar informes.	Atención al cliente.	Con los datos procesados se elaboran gráficos y tablas que faciliten la comprensión de la información y se presentan a los responsables.
5	Propuestas de acciones.	Gerencia, Atención al cliente, Responsables.	Luego de revisar los datos se proponen acciones correctivas o preventivas en donde se presenten más deficiencias.
6	Seguimiento.	Atención al cliente.	Luego que se aplican las acciones se deberá mantener un constante monitoreo del problema, lo cual permitirá una retroalimentación del sistema.

Instructivo:

- Formato de medición de satisfacción del cliente externo.[54]
- Formato de registro de satisfacción del cliente.[55]

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[54] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 24 – 26.
[55] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 45. – 46.

4.17 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

A Continuación se presenta el detalle de planificación del proceso:

1. **Caracterización.**
   - 1.1. Líder.
   - 1.2. Objetivo.
   - 1.3. Entradas.
   - 1.4. Salidas.
   - 1.5. Proveedor.
   - 1.6. Cliente.

2. **Procedimientos.**
   - 2.1. Reclutamiento y selección del personal.
   - 2.2. Inducción del personal.
   - 2.3. Capacitación del personal.
   - 2.4. Evaluación del desempeño.

3. **Instructivos.**
   - 3.1. Solicitud de empleo.
   - 3.2. Perfil y análisis del puesto.
   - 3.3. Inducción del puesto.
   - 3.4. Detección de necesidades de capacitación y entrenamiento.
   - 3.5. Perfil de capacitación y entrenamiento por puestos.
   - 3.6. Registro de capacitación interna.
   - 3.7. Registro de asistencia.
   - 3.8. Plan semestral de capacitación.
   - 3.9. Evaluación del desempeño.

4.18 PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

CARACTERIZACIÓN.

Líder: Responsable del área de recursos humanos.

Objetivo: Gerenciar e integrar de manera correcta al talento humano con las habilidades, técnicas gerenciales e intelectuales necesarias que permitan desarrollar las actividades, manteniendo un ambiente laboral sano y dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Entradas:

Estructura orgánica.
Documentos de hoja de vida.
Manual de funciones y competencias.
Sistema de contratación.
Legislación laboral y de seguridad social.

Salidas:

Personal competente.
Resultados de la evaluación del desempeño.
Capacitación, formación y entrenamiento.
Nominas y registro de pagos laborales.
Reubicaciones.
Certificaciones.

Proveedor:

Todos los procesos.

Cliente:

Todos los procesos.

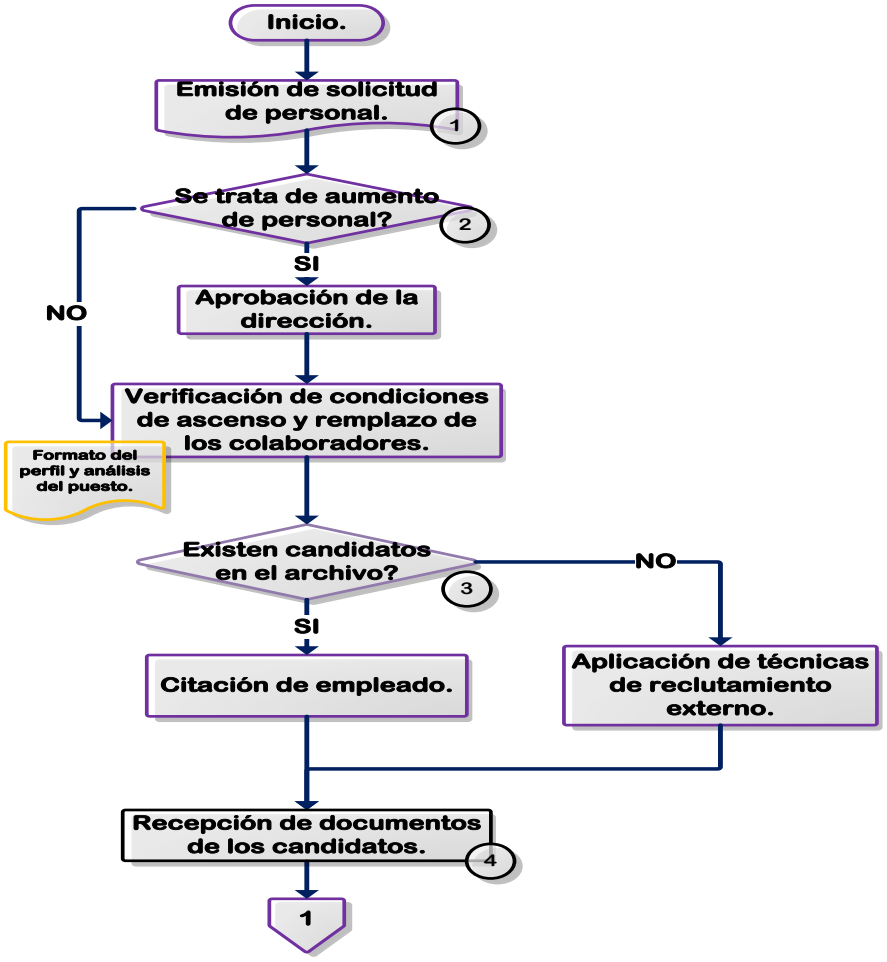
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

Objetivo: Atraer a candidatos potenciales y escoger a través de pruebas y exámenes a la persona más idónea para ocupar el puesto vacante, con el fin de aprovechar sus habilidades y utilizarlas en beneficio propio y de la organización.

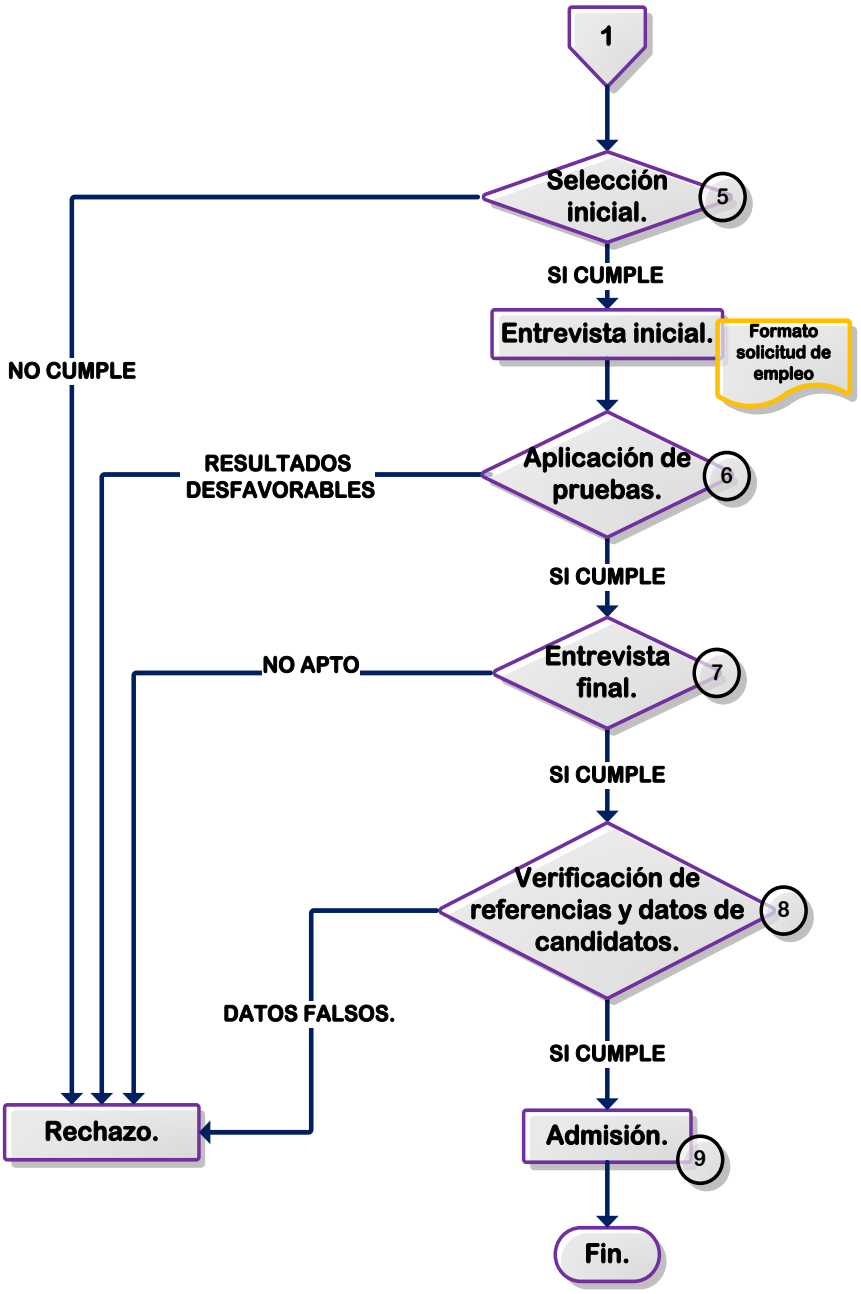
Alcance: Este procedimiento es aplicable a todos los candidatos tanto internos como externos, inicia con el reclutamiento o admisión de documentos y finaliza con la contratación de la persona previamente seleccionada.



SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Emisión de solicitud de personal.	Responsables de área que necesiten el personal.	Los responsables de área emiten solicitud de necesidad de personal.
2	Aumento de personal.	Responsable de recursos humanos. Gerencia general.	Se analiza la situación de aumentar el personal, si es necesario la gerencia aprueba y da paso a la búsqueda, con el fin de cubrir el puesto vacante. Sino es necesario se verifica en los archivos de la empresa los ascensos efectuados y remplazos del personal, con el fin de ver si existen empleados capaces de cubrir el puesto.
3	Existencia de candidatos en archivo.	Responsable de recursos humanos o asistente si lo tiene.	Si existen candidatos, estos son llamados para entrevista preliminar, sino se realiza una convocatoria a gente externa, para que opten al puesto vacante.
4	Recepción de Documentos.	Responsable de recursos humanos.	Se realiza la admisión de los currículos de los candidatos que optaron al puesto, esto con el fin de ver la preparación y experiencia que estos puedan tener y así seleccionar a los mejores.
5	Selección inicial.	Responsable de recursos humanos.	Se llama a los candidatos para que se presenten a una entrevista inicial, se llena el formato de solicitud de empleo.
6	Aplicación de	Responsable	Las pruebas que se aplican son las

	pruebas.	de recursos humanos o psicólogo si la empresa tiene.	que la empresa considere aptas para evaluar al candidato, estas pueden ser pruebas lógicas, de matemáticas, psicométricas o de personalidad.
7	Entrevista final.	Responsable de recursos humanos.	Se concluyen todas las evaluaciones y según la calificación obtenida y la presentación de la persona se toma una decisión final.
8	Verificación de referencias y datos de los candidatos.	Responsable de recursos humanos.	Se verifican todos los datos y que los documentos estén en regla, con el fin de que la persona pueda cumplir con el puesto.
8	Admisión o contrato del personal.	Responsable de recursos humanos.	El proceso concluye con la elección cuidadosa del personal contratado.

Instructivo:

- Formato de solicitud de empleo[56].
- Formato de perfil del puesto[57].
- Formato de análisis del puesto[58].

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[56] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 47 – 49.
[57] Ver anexo 1. Formatos. Página 50.
[58] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 51 – 54.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de inducción de personal.

Objetivo: Brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, la estructura y la razón social de la empresa.

Alcance: Esta actividad es dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización o personal transferido de área.

Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Control de personal de nuevo ingreso.	Responsable de recursos humanos.	Mantener el control del personal contratado de nuevo ingreso, previos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación.
2	Planificar charla de inducción.	Responsable de recursos humanos. Gerencia general.	Organizar tanto al personal encargado de la inducción, como los procesos que se deben manejar, a través de material didáctico.
3	Tramitar logística del evento.	Gerencia general. Responsable de recursos humanos.	El comité o grupo encargado debe buscar el lugar donde se realizara el evento, los medios a utilizar y el refrigerio.
4	Elaboración de cartas de bienvenida.	Encargados del evento por parte de la administración.	Hacer sentir al nuevo personal que es bienvenido a la organización y que se necesita de sus habilidades para el beneficio de la organización.
5	Realización del evento.	Gerencia general. Recursos humanos.	Organizar el evento desde el inicio hasta el fin de manera exitosa.
6	Entrega de documentos y materiales.	Responsable de recursos humanos.	Formato de registro de asistencia, entre otros.
7	Presentación del personal.	Responsable de recursos humanos.	Tiene como finalidad que todos los empleados se conozcan.

8	Entrega de formulario de inducción.	Responsable de recursos humanos o comisión de inducción, si la hay.	Entrega de formulario de inducción al puesto de trabajo.
9	Dar inducción general.	Responsable de recursos humanos.	Brindar inducción general al nuevo trabajador (presentación del organigrama, misión, visión, beneficios, socioeconómicos y normas de Conducta Interna).
10	Asignar tutor.	Responsable de recursos humanos.	Asignar tutor, es responsable de guiar al nuevo colaborador en los procedimientos, instructivos, políticas y formatos específicos del puesto de trabajo.
11	Dar inducción especifica.	Responsable de recursos humanos.	Dar a conocer todo sobre los procesos existentes en su nuevo puesto.
12	Archivar formatos en el expediente del personal.	Responsable de recursos humanos.	Archivar los expedientes de personal, para posteriormente pasar al periodo de capacitación y entrenamiento.
Instructivo: Formato de inducción del puesto.[59]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[59] Ver anexo 1. Formatos. Página 55.

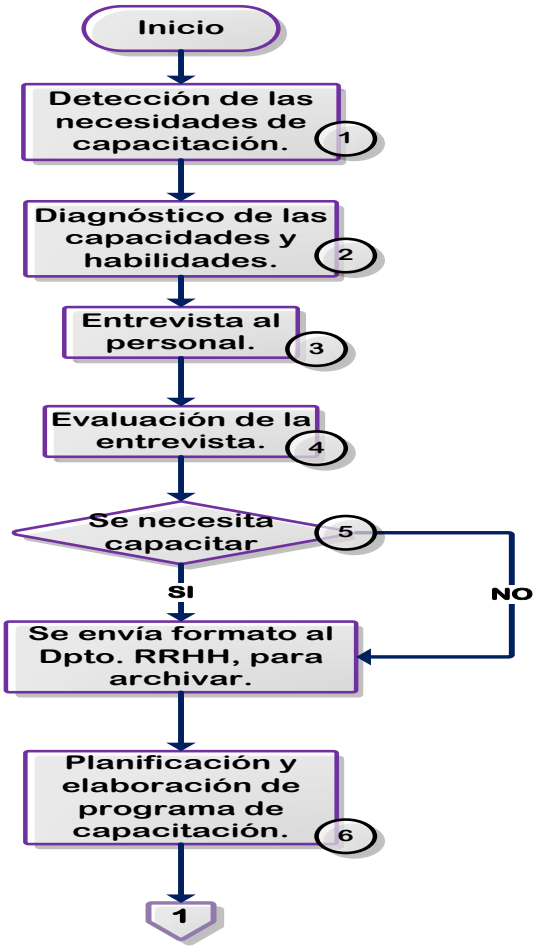
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de capacitación de personal.

Objetivo: Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño laboral; contribuyendo al desarrollo profesional e individual.

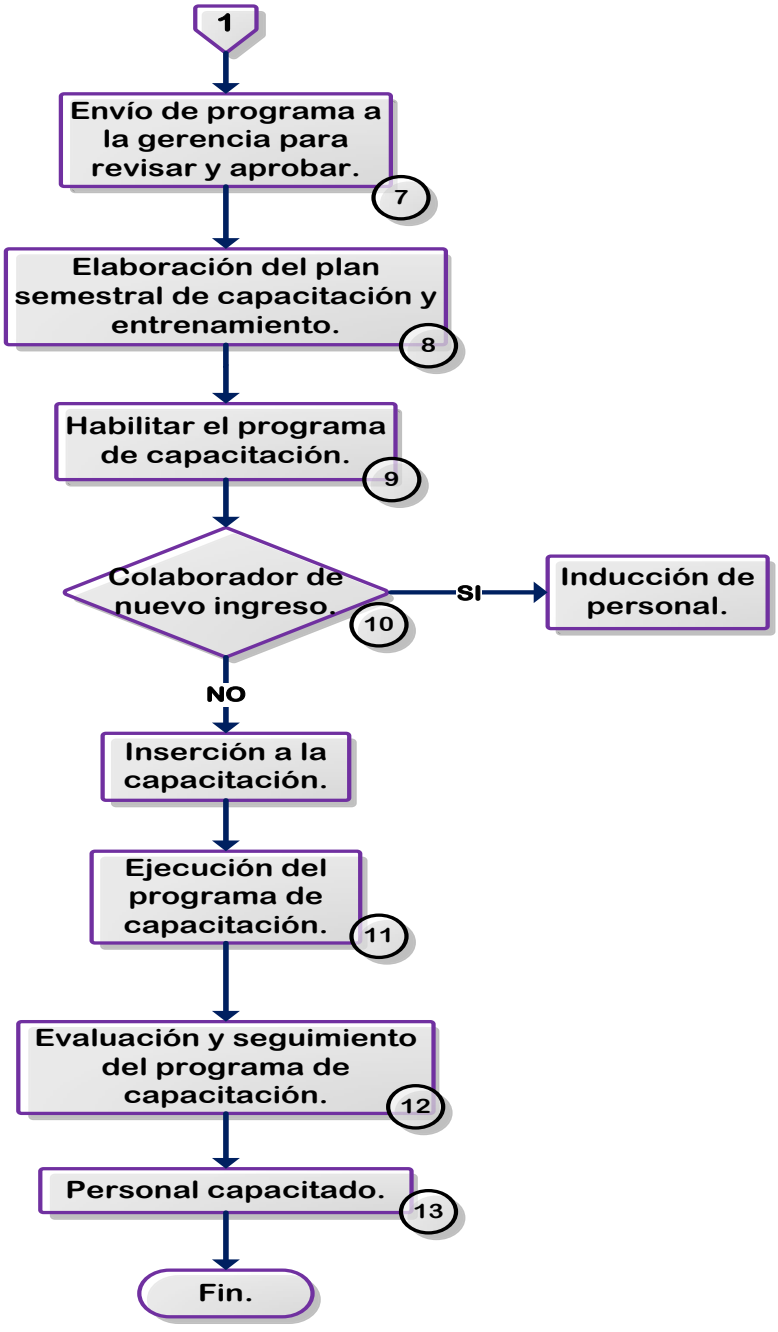
Alcance: Este procedimiento debe de llevarse a cabo en todos los niveles de la estructura jerárquica de la Empresa, no como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito; sino como parte de la mejora continua de la organización.



SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de capacitación de personal.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Detección de las necesidades de capacitación.	Responsable de cada área.	Determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento; por puesto de trabajo, por trabajador y por departamento. Realizar esta actividad al menos 1 vez en el año.
2	Diagnóstico de las capacidades y habilidades.	Responsable de recursos humanos. Gerencia general.	Realizar un diagnóstico de las capacidades y habilidades que el trabajador que ocupa el puesto tiene que ejercer eficientemente, esto puede ser a través de la evaluación del desempeño.
3	Entrevista personal.	Responsables de área en conjunto con recursos humanos.	Realizar una entrevista técnica al trabajador previamente diseñada.
4	Evaluación de la entrevista.	Gerencia general y recursos humanos.	Evaluar y llenar el formato de listado de detección de necesidades de Capacitación y Entrenamiento para ser entregado al Responsable de Recursos Humanos.
5	Se necesita capacitar.	Gerencia general. Recursos humanos.	Se verifica quienes son las personas que necesitan la capacitación, si la necesitan o no igual los formatos son enviados a RRHH para ser archivados.
6	Planificación y elaboración	Gerencia general,	Elaborar los planes de capacitación.

	del programa de capacitación.	Responsable de recursos humanos.	
7	Envío de programa a la gerencia para ser revisado y aprobado.	Responsable de recursos humanos.	Llenar el listado de capacitación y entrenamiento y perfil de capacitación y entrenamiento, para ser entregado al Gerente de la empresa para su revisión y aprobación.
8	Elaboración del plan semestral de capacitación y entrenamiento.	Gerencia general, Responsable de recursos humanos.	Este plan se debe estar renovando como parte de la mejora continua, en base a los formatos a emplear y las evaluaciones realizadas a los colaboradores.
9	Habilitar el programa de capacitación.	Gerencia general.	Dar por aprobado el programa de capacitación, con los planes ya establecidos.
10	Definir si es colaborador de nuevo ingreso.	Responsable de recursos humanos.	Si el colaborador es de nuevo ingreso, se le debe dar inducción, sino se procede al siguiente paso, esto para el personal que ya se evaluó y necesite la capacitación.
11	Ejecución del programa.	Gerencia genera, recursos humanos.	Se debe llevar a cabo todas las actividades previstas a realizarse en la capacitación, con los medios didácticos que permitan la participación del personal, con el fin de brindar aportes para la mejoría de la organización.
12	Evaluación y seguimiento	Gerencia general.	Al finalizar el periodo de capacitación, se debe evaluar dicho programa,

	del programa.		para realizar acciones de mejora.
13	Personal capacitado.	Gerencia general, responsables de áreas, recursos humanos.	El personal ya cuenta con información y herramientas necesarias para ajustarse a la descripción del puesto.

Instructivo:

- Formato de detección de necesidades de capacitación y entrenamiento.[60]
- Formato del perfil de capacitación y entrenamiento por puesto.[61]
- Formato de registro de capacitación interna.[62]
- Formato del plan semestral de capacitación.[63]
- Registro de asistencias.[64]

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[60] Ver anexo 1. Formatos. Página 56.
[61] Ver anexo 1. Formatos. Página 57.
[62] Ver anexo 1. Formatos. Página 58.
[63] Ver anexo 1. Formatos. Página 59.
[64] Ver anexo 1. Formatos. Página 60.

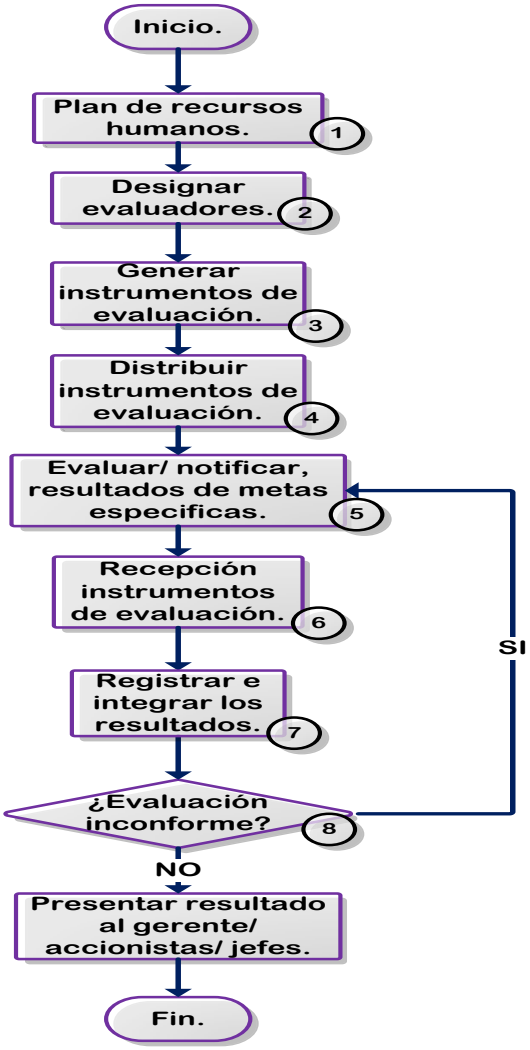
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de evaluación del desempeño.

Objetivo: Hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

Alcance: La evaluación del desempeño se debe hacer en todos los niveles de la organización, para determinar remuneraciones, ascensos, despidos o mejora total en la organización.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Plan de recursos humanos.	Responsable de recursos humanos.	Determinar la modalidad de evaluación, planeación y elaboración, el tipo de datos a evaluar, el desempeño: la productividad (lo que se ha logrado); características personales (como se ha logrado, la conducta) y pericia (habilidad).
2	Designar evaluadores.	Responsable de recursos humanos.	Son los responsables de llevar a cabo la evaluación, estos deben tener pleno conocimiento del sistema o método de evaluación.
3	Generar instrumentos de evaluación.	Responsables de recursos humanos.	En este paso se determinan los indicadores a utilizar como medida del desempeño del personal en la organización, estos se pueden agrupar por categoría ocupacional, por procesos o por funciones.
4	Distribuir instrumentos de evaluación.	Responsable de recursos humanos.	Dar a conocer al personal el tiempo y la forma de valuación a utilizar, para luego proceder al siguiente paso.
5	Evaluar y notificar resultados de metas especificas.	Responsable de recursos humanos.	Realizar entrevista de evaluación y luego notificar cono esta el desempeño del personal.
6	Recepción de instrumentos	Responsable de recursos	Es necesario contar con un formato o ficha general que permita certificar de

	de evaluación.	humanos.	manera oficial los aspectos más relevantes de la evaluación efectuada a cada empleado.
7	Registrar e integrar los resultados.	Responsable de recursos humanos.	Se archivan estos datos, como parte de la documentación del personal y se anexan a los expedientes.
8	Evaluación inconforme.	Responsable de recursos humanos.	Si el trabajador no está de acuerdo con la evaluación se realiza nuevamente la evaluación siempre y cuando sea conveniente, si todo está bien y no hay inconformidades se presentan los resultados de la evaluación a la gerencia y a los accionistas para tomar decisiones o acciones de mejoras para el beneficio de la organización.
Instructivo: formato de evaluación de desempeño.[65]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[65] Ver anexo 1. Formatos. Páginas 61 – 65.

4.19 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

A Continuación se presenta el detalle de planificación del proceso:

1. **Caracterización.**
   - 1.1. Líder.
   - 1.2. Objetivo.
   - 1.3. Entradas.
   - 1.4. Salidas.
   - 1.5. Proveedor.
   - 1.6. Cliente.

2. **Procedimientos.**
   - 2.1. Licitación
   - 2.2. Pago de nomina.
   - 2.3. Pago de IVA.
   - 2.4. Sistema de renta.
   - 2.5. Pago de combustible.

3. **Instructivos.**
   - 3.1. Orden de combustible.

4.20 PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

CARACTERIZACIÓN.

Líder: Responsable de administración.

Objetivo: Brindar un soporte administrativo en la planificación , organización, ejecución y control de las actividades empresariales de las diferentes áreas funcionales de la entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros, esto a través del recurso económico, material y humano.

Entradas:

Lineamientos y directrices de la organización.
Estructura orgánica.
Documentos legales de la empresa.
Legislación laboral y de seguridad social.
Planificación estratégica.

Salidas:

Personal remunerado.
Nóminas y registro de pagos laborales.
Objetivos a corto plazo alcanzados.
Aspectos legales en regla.

Proveedor:

Todos los procesos.

Cliente:

Todos los procesos.

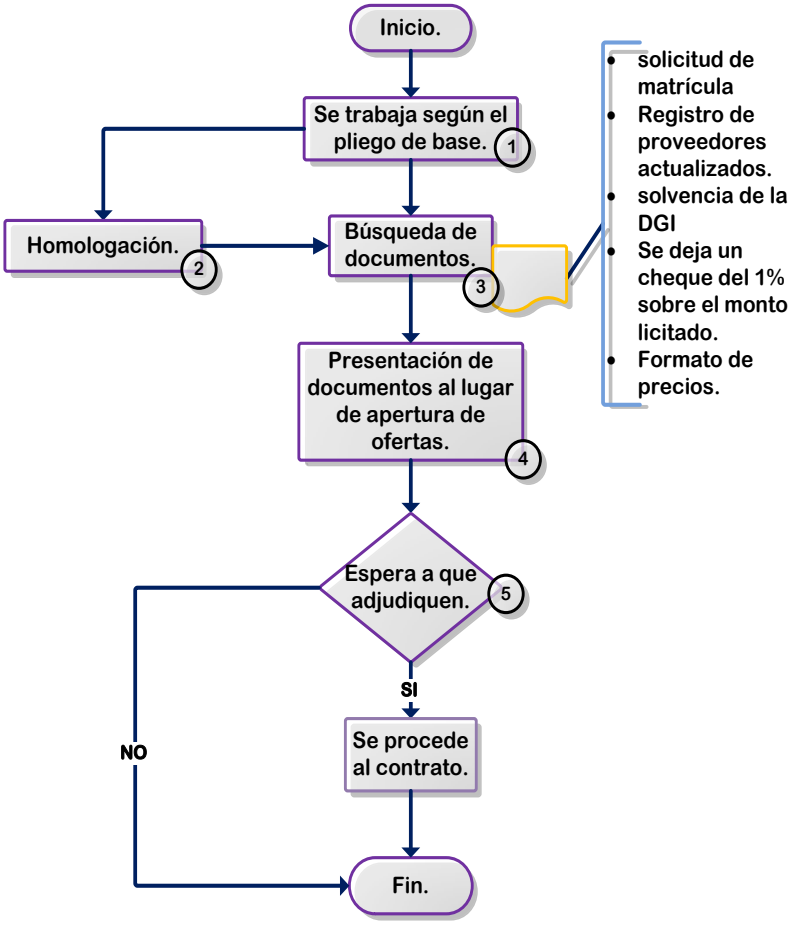
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de licitación.

Objetivo: Participar y competir con otras empresas del mismo ramo, en la convocatoria que realizan las instituciones del estado, por ejemplo la Alcaldía, con el fin de adquirir bienes y servicios de los particulares; tomando en cuenta condiciones en cuanto a precio, calidad, financiamiento y oportunidad, también contempla la eficiencia, eficacia y honradez.

Alcance: Este procedimiento, permite que la empresa pueda realizar una buena venta, siempre y cuando todos los documentos estén en regla y que la institución adjudique el contrato.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Trabajar según el pliego base.	Responsable administrativo.	El pliego base es el listado que la institución que convocó a la licitación entrega para dar a conocer todos los productos o servicios que necesitan y en base a esto se presupuesta.
2	Homologación.	Responsable administrativo.	Es la comprobación de todos los documentos que se te piden para poder participar.
3	Búsqueda de documentos.	Encargados del evento por parte de la administración.	Son todos los requisitos legales que se deben cumplir y que deben ser enviados a tiempo para participar en la licitación.
4	Presentación al lugar de apertura.	Responsable de recursos humanos o comisión de inducción, si la hay.	El encargado debe presentarse al lugar de apertura en donde tiene la oportunidad de ofertar los productos de la empresa, con el fin de ganar la licitación, siempre y cuando a la otra institución le parezca.
5	Esperar a que adjudiquen.	Decisión por parte de la empresa licitadora.	La empresa debe esperar a la decisión de la empresa externa, si adjudican o no, si ganan se procede al contrato y venta, sino finaliza el proceso.

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

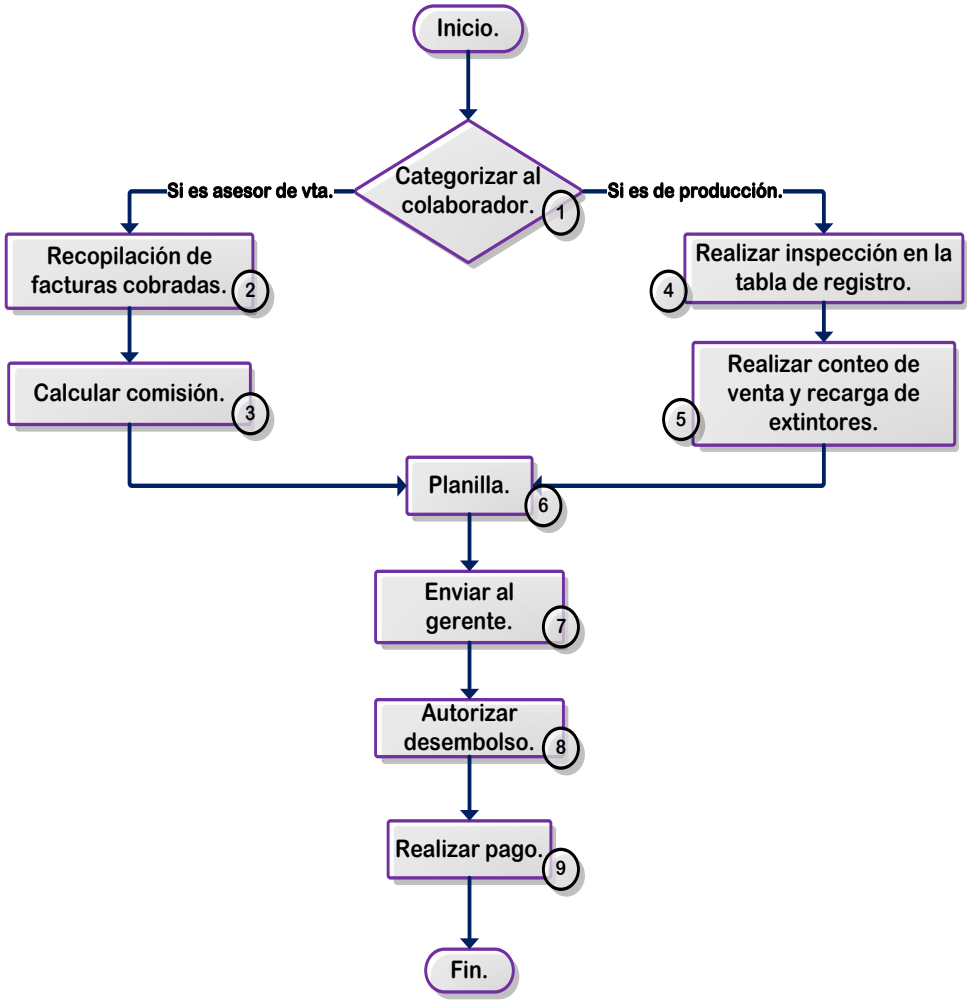
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de pago de nómina.

Objetivo: Remunerar al personal que presta sus servicios en la organización, recabando a su vez la firma del empleado en la nómina con la finalidad de comprobar el pago ante el departamento de recursos humanos de la unidad administrativa.

Alcance: Este procedimiento llega a todos los niveles de la empresa, ya que todos los colaboradores deben ser remunerados por sus actividades diarias.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Categorizar al colaborador.	Gestión administrativa y contabilidad.	Para realizar el pago de planilla de los colaboradores, se debe categorizar; si es asesor de venta o si es del área de producción.
Si es asesor de venta (paso 2 y 3).			
2	Recopilación de facturas cobradas.	Contador.	Los asesores de venta una vez en el local deben entregar las facturas correspondientes a los pedidos realizados por los clientes y luego dichas facturas se van archivando.
3	Calcular comisión.	Contador.	Esto es por las cantidades de equipos vendidos.
Si es de producción (paso 4 y 5).			
4	Realizar inspección en la tabla de registro.	Gestión administrativa y contabilidad.	En la tabla de registro se encuentran específico las cantidades de equipos que son recargados y/o reparados.
5	Realizar conteo de venta y recarga de extintores.	Gestión administrativa y contabilidad.	Se verifican las cantidades de equipos (extintores) que se atendieron para su debida recarga y reparación.
Ambos.			
6	Planilla.	Gestión administrativa y contabilidad.	Es el listado de todos los colaboradores, esto con el fin de llevar un control de su pago.
7	Envío al gerente para	Gestión administrativa	Se envía la planilla y la cantidad a desembolsarse para que el gerente la

	aprobación.	y contabilidad.	apruebe y proceder a pagar a todos los colaboradores.
8	Autorizar desembolso.	Gerencia.	El gerente autoriza el pago.
9	Realizar pago.	Contador.	Se paga de forma mensual o quincenal a como la empresa lo estipule, por el trabajo realizado en este tiempo.

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

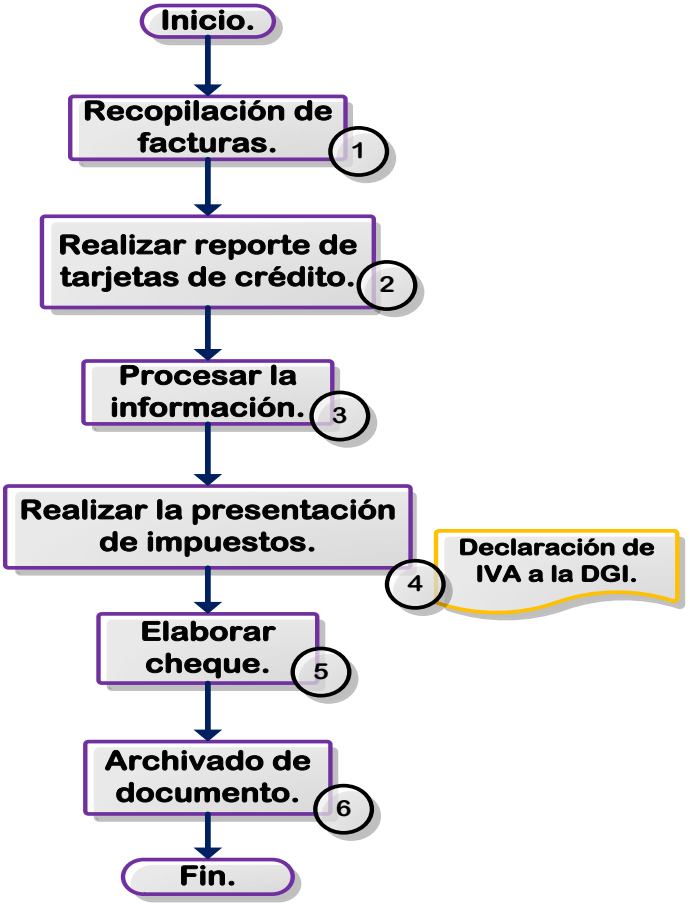
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de pago de IVA.

Objetivo: informar y realizar el pago de los impuestos para que la empresa opere de manera legal.

Alcance: mantener el cumplimiento de dichos pagos.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Recopilación de facturas.	Contador.	Se recopilan las facturas anuladas, exoneradas y exentas; para conocer el monto a declarar.
2	Realizar reporte de tarjetas de crédito.	Contador.	A su vez se contabiliza el monto de las compras que fueron realizadas vía tarjeta de crédito.
3	Procesar la información.	Contador.	Se procesa toda la información en Excel de forma detallada para realizar los cálculos.
4	Realizar la presentación de impuestos.	Contador.	Se entrega la hoja de declaratoria a la DGI, donde se detalla la contabilización del IVA.
5	Elaborar cheque.	Contador.	Se emite el cheque con el monto establecido a pagar.
6	Archivado de documento.	Contador.	Se archiva el comprobante de pago.

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

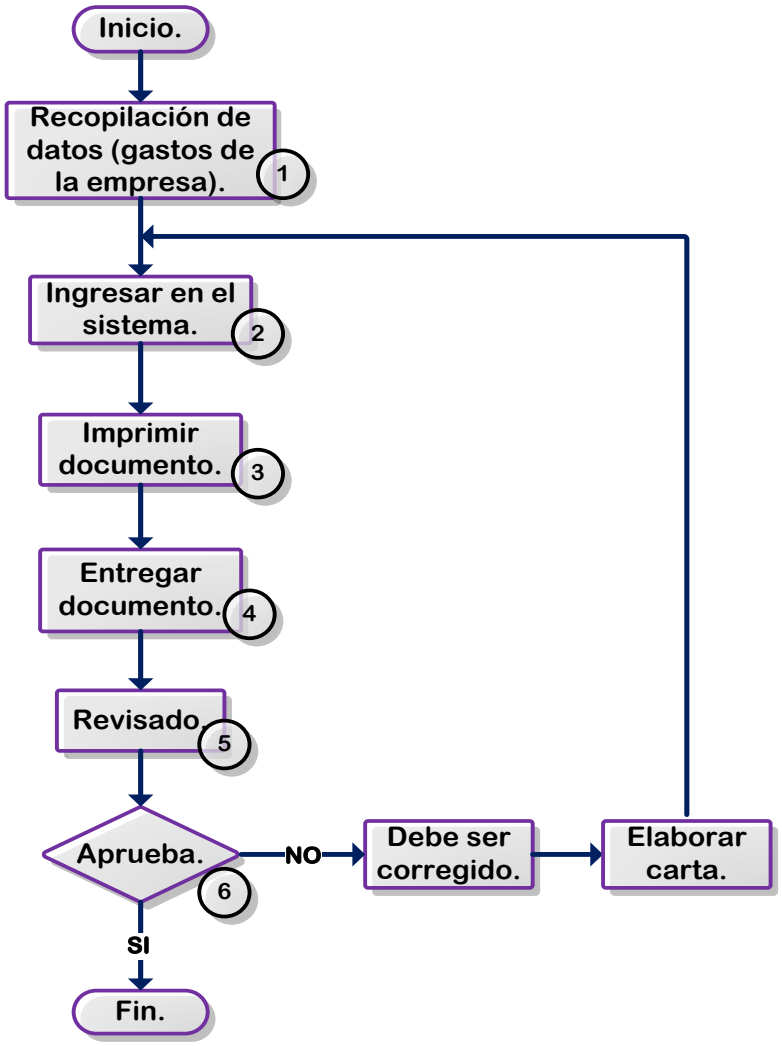
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de sistema de renta.

Objetivo: Declarar a la DGI los gastos de la empresa.

Alcance: Este procedimiento, permite que la empresa trabaje en condiciones legales óptimas.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Recopilación de datos.	Contador.	Recopilación de facturas tanto de compras como ventas.
2	Ingresar en el sistema.	Contador.	Dichos datos se ingresan en el sistema automatizado de informe de retención de IVA.
3	Imprimir documento.	Contador.	Se entrega el documento tanto impreso como digital.
4	Entregar documento.	Contador.	Se entrega para su debida aprobación.
5	Revisado.	Contador.	Es revisado para verificar que no contenga errores.
6	Aprobación.	Contador.	Si no contiene errores se aprueba, en caso contrario se manda a corregir con un tiempo de prórroga de 3 días, junto con una carta que exprese que el informe tenía errores, esto para no incurrir en multa.

	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

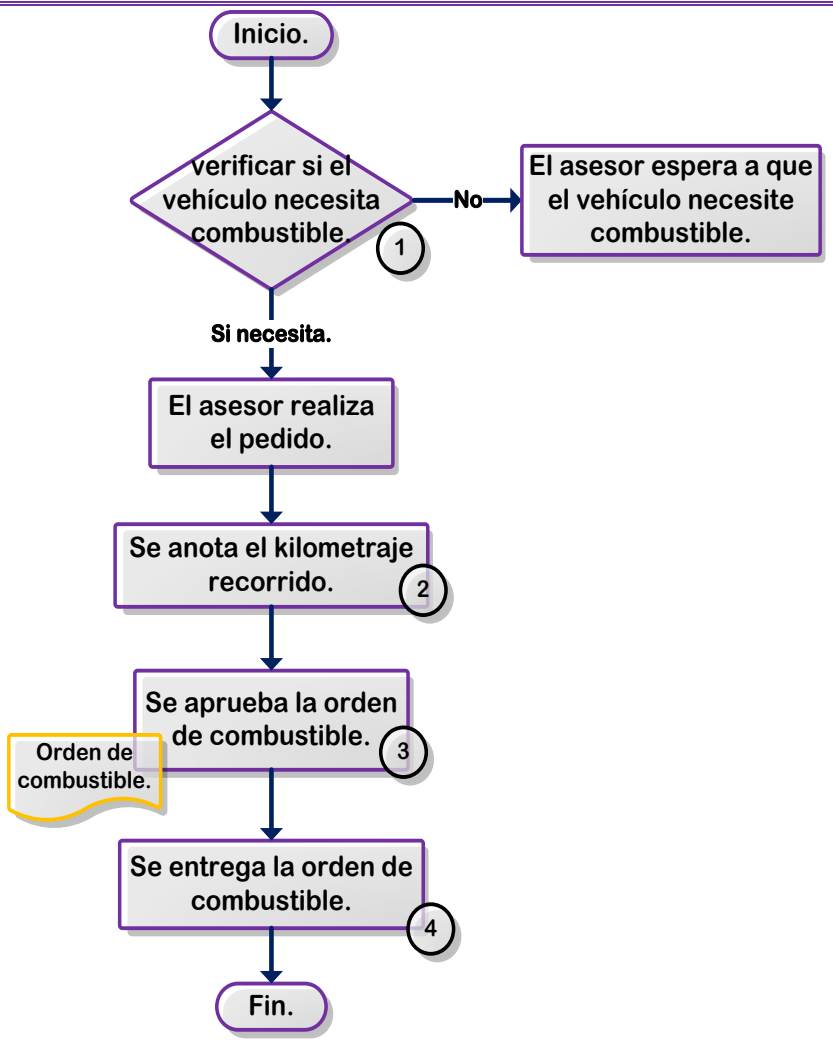
SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Procedimiento de pago de combustible.

Objetivo: Abastecer los vehículos de la empresa, para que los asesores de venta realicen las visitas a los clientes y entreguen pedidos.

Alcance Establecer la metodología para la solicitud, compra y abastecimiento de combustible para los vehículos y demás equipos de la Institución que así lo requieran.



Elaborado por: Grupo monográfico.

Descripción.			
Paso	**Actividad.**	**Responsable.**	**Descripción.**
1	Verificar que el vehículo necesite combustible.	Asesor de venta que tiene vehículo a su cargo.	El asesor de venta debe cerciorarse de que al momento de salir a visitar al cliente o entregar pedido, el vehículo lleve suficiente combustible.
2	Anotar el kilometraje recorrido del vehículo.	Responsable administrativo.	Tanto el conductor del vehículo como el responsable administrativo deben conocer el kilometraje esto para verificar que se esté utilizando correctamente el combustible.
3	Aprobar la orden de combustible.	Responsable administrativo.	El responsable administrativo aprueba la orden, conociendo la necesidad de este.
4	Entrega de orden de combustible.	Responsable administrativo.	Se le entrega la orden para llenar el tanque del vehículo en la gasolinera con la cual la empresa tiene convenio o contrato.
Instructivo: Formato orden de combustible.[66]			
	Elaborado por.	**Revisado por.**	**Aprobado por.**

[66] Ver anexo 1. Formato. Páginas 66.

Capítulo V.
Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 CONCLUSIONES.

- El diagnóstico se estructuró en cuatro partes, un diagnóstico basado en los 8 principios de la calidad, diagnóstico basado en el cliente interno y externo y diagnóstico organizacional, estos reflejaron que la organización se destaca en algunos de los parámetros evaluados como son el clima de trabajo considerado agradable, el cumplimiento de requisitos para el cliente en cuanto al servicio brindado y cumplimiento con los tiempos de entrega, a su vez presenta deficiencias en la mayoría de los aspectos.

- Se elaboró el manual de funciones en base al organigrama propuesto en el cual se incluyeron nuevos puestos de trabajo, esto con el fin de eliminar la confusión entre los mismos y crear una mejor distribución de las funciones y responsabilidades de acuerdo al perfil del puesto.

- Los procesos se encuentran desactualizados y no están bien definidos, ya que algunos son procedimientos, por lo cual es necesario el rediseño con el fin de tener una visión más clara de estos, que permita la toma de acciones preventivas y correctivas.

- Se aplicó la gestión por procesos, la cual consistió en la identificación de los procesos, el mapeo de procesos y la planificación de estos en el cual se definió el líder, objetivo, entradas, salidas, proveedores, clientes, procedimientos e instructivos, esto como mecanismo para el rediseño.

5.2 RECOMENDACIONES.

- Aplicar encuestas para medir la satisfacción, tanto de clientes internos como externos, de manera constante al menos 2 veces al año.

- Aplicar las estrategias propuestas en la matriz FODA, la implementación de misión, visión y valores.

- Incluir en las estrategias, métodos de motivación a los colaboradores.

- Implementar el organigrama propuesto, el cual consta de nuevos puestos, con el fin de establecer una mejor distribución de tareas, aplicando el manual de funciones propuesto, actualizándolo de acuerdo al crecimiento de la organización.

- Mantener una mejora continua en todos los procesos, estableciendo indicadores que permitan medir el desempeño de los mismos.

- Activar de la máquina llenadora de polvo químico en el proceso de recarga de extintores.

- Suministrar la información adecuada a cada uno de los colaboradores de la empresa sobre los procesos actualizados, los procedimientos que conforman y formatos utilizados.

- Se recomienda la definición e implementación de un tablero de mando integrado, para el control y seguimiento del cumplimiento de los planes estratégicos.

5.3 GLOSARIO.

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Cliente interno: Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.

Cliente externo: Son aquellos que no pertenece a la Empresa u Organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.

Despresurizar: Es disminuir la presión del extintor extrayendo el nitrógeno contenido.

Extintor: Es un artefacto que sirve para apagar fuegos. Consiste en un recipiente metálico, que contiene un agente extintor de incendios a presión, de modo que al abrir una válvula el agente sale por una boquilla (a veces situada en el extremo de una manguera) que se debe dirigir a la base del fuego.

Equipos de protección personal: Comprenden todos aquellos dispositivos, accesorios y vestimentas de diversos diseños que emplea el trabajador para protegerse contra posibles lesiones.

Gestión: Actividades para dirigir y controlar una organización.

Manómetro: Es un instrumento de medición que sirve para medir la presión de fluidos contenidos en recipientes cerrados. Esencialmente se distinguen dos tipos de manómetros, según se empleen para medir la presión de líquidos o de gases.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Mensurable: Que se puede medir.

NFPA 10: Norma para extintores portátiles contra incendios edición 10.

Satisfacción del cliente: El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

SGC: Sistema de gestión de calidad.

Presurizar: La presurización consiste en aumentar la presión en ciertos lugares, haciéndola mayor que la presión atmosférica, es aumentar la presión del extintor inyectando nitrógeno.

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Producto: Resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados y se aplica al producto destinado aun cliente o solicitado por el.

Polvo químico: Agente químico cuya aplicación permite la extinción de fuegos. Están compuestos de polvo de Fosfato Monoamónico (ABC) o Bicarbonato de Potasio (BC).

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

5.4 BIBLIOGRAFÍA.

- Dessler Gary: Administración del Personal, 4ta Edición, México: Prentice Hall, 1991.

- Gutiérrez Pulido Humberto: Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigmas, México: McGraw-Hill, 2004.

- Morris Daniel, Reingeniería: Como aplicarla con éxito a los negocios, México Editorial McGraw Hill, 1999.

- Norma ISO 9000, vocabularios y fundamentos.

- Modulo 2. Planificación estratégica de la calidad, FTI 2008.

- Modulo 3. Gestión por procesos, FTI 2009.

5.5 WEBGRAFÍA.

- http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm.
- http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm.
- http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml.
- http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/.
- Organigrama: http://definicion.de/organigrama.
- http://es.scribd.com/doc/50248357/6//C2/bfcomo-se-analiza-describe-ydocumentaun-proceso.
- http://www.theparadigmagate.com/espanol/mediacenter/publicaciones/como/20desarrollar/20adecuadamente720las/20estrategias.pdf.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_estrat/C3/A9gicos.

CAPÍTULO VI.

ANEXOS.

ÍNDICE DE ANEXOS.

ANEXO 1. FORMATOS. 1

Formato de plan de mejoras. 1

Formato almacenamiento y tratamiento de producto no conforme. 2

Agenda de revisión por la dirección. 3

Formato solicitud de acción correctivas. 4

Formato solicitud de acción preventivas. 5

Formatos de evaluación basado en los 8 principios de calidad. 6

Formato de satisfacción de cliente interno. 22

Formato de satisfaccion de cliente externo. 24

Formato de evaluación de la estructura orgánica. 27

Formato para la identificación de debilidades y fortalezas internas 28

Formato para la definición de misión y visión organizacional. 29

Formato de orden compras. 30

Formato de selección de proveedores. 31

Formato de ficha tecnica del proveedor. 32

Formato de evaluación de proveedores. 34

Formato de informe de entrega de mercaderia. 35

Recibo de ingreso. 36

Formato orden de trabajo. 37

Factura 38

Cotización 39

Formato de solicitud de crédito. 40

Formato para el registro de consultas. 42

Formato para el registro de prestación del servicio. 43

Formato de quejas y sugerencias. 44

Formato de registro de satisfacción del cliente. 45

Formato de solicitud de empleo. 47

Formato perfil del puesto. 50

Formato análisis del puesto. 51
Formato inducción al puesto de trabajo. 55
Formato de detección de necesidades de capacitación y entrenamiento. 56
Formato de perfil de capacitación y entrenamiento. 57
Formato de registro de capacitación interna. 58
Formato de plan semestral de capacitación y entrenamiento. 59
Registro de asistencia. 60
Formato de evaluación del desempeño. 61
Formato orden de combustible. 66
ANEXO 2. NFPA 10. 67
NFPA 10. Norma para extintores contra incendios 67
ANEXO 3. LISTADO DE CLIENTES. 72
ANEXO 4. FOTOS. 75
PLANO DE LA EMPRESA.

ANEXO 1. FORMATOS.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE PLAN DE MEJORAS.

Área o proceso objeto de mejora:	**Fecha:**

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Análisis de las acciones a tomar.

Acciones correctivas.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Acciones preventivas.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Seguimiento y medición.

Responsable	Fecha	Puntos de mejora/ evaluación.

Elaborado por:	Aprobado por:

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO ALMACENAMIENTO Y TRATAMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME.

Cantidad.	Tipo de envase.	Producto.	No.
Descripción de producto no conforme.			
Reportador por:		Fecha.	
Cliente:			

Tratamiento de productos no conformes.		
Tratamiento realizado por:		Fecha:
Tratamiento verificado por:		Fecha:
Solicitud de acción correctiva.	SI	NO

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

AGENDA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.

Responsable: Gerente General.	Fecha:
	Hora:

Nota: La elaboración de esta agenda contempla temas que no necesariamente deben ser discutidos, los puntos a tratar deben generarse a través del nivel de importancia y magnitud de la organización.

Temas a discutir en reunión.	Aspectos a ser considerados.
Acciones surgidas en la reunión anterior.	
Estado de la situación de capacitación del personal.	
Estado de situación de quejas de los clientes.	
Acciones correctivas operativas.	
Acciones preventivas.	
Desempeño de los procesos.	
Estado de situación de auditorías internas.	
Encuestas de satisfacción de los clientes.	
Política y objetivo de calidad. **Nota: Aunque la organización no tenga un SGC, al menos deben estar enfocados a ello.**	
Planes de mejoras.	

Conclusiones.

_____

_____

_____

Aprobado Por:

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVAS.

Solicitud:	Responsable:	Fecha:

Investigación asignada a:

Teorías Propuestas Causas de la No - conformidad	**Identificación de las Causas Reales.**

Plan de acciones correctivas.

Tareas.	Responsable.	Fecha.
Preparado por:		
Aprobado por:		Fecha:

Verificación de acciones correctivas.

Seguimiento.	Responsable.	Fecha.

Cierre de la solicitud de acción correctiva.

Responsable:	Fecha:

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO SOLICITUD DE ACCIÓN PREVENTIVAS.

Solicitud:	Responsable:	Fecha:
Investigación asignada a:		
Descripción de la no conformidad.		Consecutivo:

Teorías Propuestas Causas de la potencial No conformidad.	**Evaluación de la Necesidad de adoptar Acciones Preventivas. Registre los resultados de evaluar la viabilidad**

Plan de acciones preventivas.

Tareas.	Responsable.	Fecha.
Preparado por:		
Aprobado por:		Fecha:

Verificación de acciones preventivas.

Seguimiento.	Responsable.	Fecha.

Cierre de la solicitud de acción preventiva.	
Responsable:	Fecha:

FORMATOS DE EVALUACIÓN BASADO EN LOS 8 PRINCIPIOS DE CALIDAD.

ENFOQUE AL CLIENTE.

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quiénes son sus clientes y porque lo son.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de los clientes.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Periódicamente la empresa obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes.	***No existe evidencia referente a este punto.***
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La empresa cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de productos y servicios.	***No existe evidencia referente a este punto.***

Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La empresa cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La empresa obtiene periódicamente datos (tales como; tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de los clientes.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
La organización ha identificado los requisitos que deben cumplir su producto o servicio.	***Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras.***
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
La organización tiene identificado quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***

La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y porque.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización tiene implantada disposiciones eficaces para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre productos, consultas, contratos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra resultados de otras empresas competidoras.	***No existe evidencia referente a este punto.***

LIDERAZGO.

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentos que debe cumplir.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
La organización ha identificado las fortalezas de su organización (aspectos en los cuales supera a la competencia).	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización ha identificado las debilidades de su organización.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización ha identificado las amenazas para la organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente).	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización ha identificado las oportunidades para la organización. (Factores externos que puedan ser aprovechados por la organización).	***Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras.***
La organización ha definido las metas de la empresa.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.	***No existe evidencia referente a este punto.***
La organización realiza la planificación anual de la empresa.	***No existe evidencia referente a este punto.***
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***

Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la empresa.	***No existe evidencia referente a este punto.***
Se revisa la planificación anual de la empresa de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento.	***No existe evidencia referente a este punto.***
Se cumple la planificación anual de la empresa.	***No existe evidencia referente a este punto.***
Tiene la empresa un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, colaboradores y el entorno socioeconómico.	***No existe evidencia referente a este punto.***
La empresa cuenta con política de calidad.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
La política de calidad considera el futuro de la organización.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son atendidas.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización.	***No existe evidencia referente a este punto.***
La política de calidad ha sido utilizada como guía para realizar mejoras visibles y esperadas.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización tiene definidos los objetivos de calidad.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***

Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su logro.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.

ASPECTO.	ESTADO.
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
Se han establecido los medios para la comunicación interna.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización tiene identificado las competencias y necesidades del desarrollo del personal.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
La organización se asegura que el nivel de competencia de sus colaboradores son las adecuadas para las necesidades actuales y futuras.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización tiene definido e implementado un plan de desarrollo de competencias del personal.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente, empleados y entorno socioeconómico.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la empresa.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***

La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en mejora de la eficiencia y eficacia.	***Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras.***
El ambiente general de la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Se ha asegurado la dirección de que el personal es consiente del vinculo entre calidad y costos.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.

ASPECTO.	ESTADO.
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
La organización cuenta con una estructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	***Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras.***
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Los procesos de diseño y desarrollo asegura que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***

En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación y gestión de la documentación.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	***Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras.***
La organización tiene establecido un método de control para los documentos.	***Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras.***
La organización tiene establecido un método de control para la evidencia de realización de actividades.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***

ENFOQUES DE SISTEMAS PARA LA GESTION.

ASPECTO	ESTADO
Se ha definido algún procedimiento relativo a las actividades clave de la empresa.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La documentación es apropiada para la empresa, es funcional y fácil de usar.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Se han establecido procesos comprensibles, gestionables y mejorables para orientar la empresa hacia la satisfacción del cliente.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La Dirección define responsabilidades y autoridades con el objeto de mantener un sistema de calidad eficaz.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La Dirección dota a la empresa de todos los recursos necesarios para el correcto desempeño de los procesos.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La Dirección define métodos para medir el desempeño de la empresa y determinar el alcance de los objetivos planificados.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
Los objetivos son revisados sistemáticamente, y se modifican si es necesario.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
Tiene en cuenta los 8 principios de gestión para desarrollar, implantar y administrar el sistema.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***

La comunicación, el trabajo en equipo sistemático y la eliminación de barreras son consideradas elementos clave en el funcionamiento de la empresa.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Las no conformidades son detectadas por cualquier persona de la empresa, y revisadas por la persona autorizada para ello, con el fin de establecer acciones correctivas, y como información de entrada de la revisión del sistema por la dirección.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Se adquiere y utiliza información y datos del proceso, de manera continua.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***

ENFOQUE BASADO EN LOS HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del os procesos.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Se tienen indicadores definidos para sobre la gestión de clientes.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Se tienen indicadores definidos del sistema de gestión de calidad.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Se tienen indicadores definidos del comportamiento del negocio.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La dirección de la organización revisa el sistema de gestión de calidad periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***

La empresa compara los resultados de sus mediciones (tales como: tiempos de entregas, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones	***Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras.***
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad.	***No existe evidencia referente a este punto.***
La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia.	***No existe evidencia referente a este punto.***

MEJORA CONTINUA.

ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***
Se cuenta con un mecanismo para la definición de acciones de mejora.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro en este punto.***
Se tiene algún mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al efecto del problema potencial o real.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
Los resultados de las acciones tomadas son registradas y analizadas.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	***Aceptable con comentarios, existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes.***

RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR.

ASPECTO	ESTADO
Se tienen métodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	***La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto.***
Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	***No existe evidencia referente a este punto.***
Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.	***No existe evidencia referente a este punto.***
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.	***Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras.***
Se tienen mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compras especificados.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***
SE han establecido alianzas de negocios con los proveedores, se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores claves.	***Existe evidencia pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar.***

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE INTERNO.

Objetivo: Evaluar la satisfacción del talento humano.

I. PERCEPCIÓN GENERAL.

Marque con una X su nivel de satisfacción.

1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta Empresa?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

II. ÁREA DE TRABAJO.

2. ¿El trabajo en su área está bien organizado?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

4. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

5. ¿En su puesto de trabajo pueden desarrollar al máximo sus habilidades?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

6. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

III. DIRECCIÓN DEL ÁREA.

7. ¿El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

8. ¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

9. ¿El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

10. ¿El responsable del área toma decisiones con la participación del personal?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

11. ¿El responsable me mantiene informado los aspectos que afectan mi desempeño?

Muy insatisfecho_____ Muy satisfecho_____

Insatisfecho_____ Satisfecho_____

12. La empresa toma en cuenta tu opinión para la mejora de tu área de trabajo u otros.

Siempre_____ Nunca_____

Casi nunca_____ De vez en cuando_____

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE SATISFACCION DE CLIENTE EXTERNO.

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción que perciben los clientes externos de la empresa.

Marque con una X la respuesta que estime conveniente.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser cliente de Solórzano Industrial? _____ años.
2. ¿Cuál es el servicio que solicita a la empresa?

Recarga de extintores____ Equipos de protección personal____ Equipo contra incendio_____.

3. La empresa cuenta con todos los requisitos que usted espera.

   Si____ No____.
4. ¿ha recibido más de lo que espera en cuanto a productos y servicios?

   Si____ No____.
5. En la actualidad cuenta con otro proveedor.

   Si____ No____ cual_____.
6. Considera que los precios son más bajos con respecto a la competencia.

   Si____ No____
7. La empresa toma en cuenta sus sugerencias respecto al producto y servicio que le ofrece.

   Si____ No____.
8. ¿cumple con los tiempos de entrega establecidos?

   Si____ No____.
9. Le informan de cualquier atraso en el proceso que pueda perjudicar el tiempo de entrega.

   Si____ No____.
10. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido por parte de la empresa?

    Buena____ Mala____ Regular_____ Excelente_____.

11. Considera que la empresa cuenta con programas y equipos para realizar su trabajo.
    Si____ No____.
12. ¿se ha quejado alguna vez del servicio?
    Si____ No____.
13. Si su respuesta fue Si cual fue el motivo.
    _____.
14. Recibió una respuesta satisfactoria a la queja que realizo.
    Si____ No____.
15. La empresa le ha brindado servicio postventa.
    Si____ No____.

Califique el nivel de importancia que tiene para usted cada una de las siguientes variables al momento de escoger un proveedor, así como el nivel de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos por nuestra empresa

Importancia.						**Satisfacción.**				
1	2	3	4	5	**ASPECTO.**	1	2	3	4	5
					A nivel comercial-Recurso humano.					
					La información por parte de su gerente da cuenta sobre los productos y servicios de la empresa.					
					La velocidad de respuesta de su gerente da cuenta cuando ustedes lo contactan.					
					La capacidad de nuestra empresa de entender sus necesidades.					
					Facilidad de contactar su gerente de cuenta.					
					Facilidad de adquirir atención personalizada.					
					A nivel de productos.					

					Precio del producto suministrado por la empresa.					
					Cumplimiento de las especificaciones en cuanto a características del producto.					
					Están atentos a las necesidades del usuario.					
					Oportunidad y tiempo en el desarrollo de nuevo productos.					
					A nivel de procesos internos.					
					Flexibilidad en la realización de pedidos.					
					Tiempo transcurrido entre la orden de pedidos hasta la entrega del producto.					
					Las condiciones en que llega el producto solicitado.					
					Tiempos establecidos para la entrega.					
					Los horarios de atención.					
					A nivel postventa.					
					Asesoría técnica.					
					Solución a los inconvenientes presentados con el producto.					
					Atención que recibe cuando realiza algún tipo de reclamo.					
					Facturación.					
					Nivel de detalle en la factura.					
					Claridad en la factura.					
					La exactitud de la información contenida en la factura.					
					Información vía internet (paginas e internet).					
					Información escrita(planes,acuerdos,folletos)					

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Nombre del Cargo: _____

1. ESTRUCTURA

	Si	No
1. ¿Las funciones de su área están de acuerdo a su perfil profesional?		
2. ¿El nivel de autoridad corresponde con el nivel de las funciones asignadas?		
3. ¿La ubicación está acorde con las funciones y responsabilidades?		
4. ¿Está clara la dependencia jerárquica hacia arriba?		
5. ¿Está clara la dependencia jerárquica hacia abajo?		
5. ¿El Volumen y complejidad de las funciones está acorde con los recursos disponibles?		

2. EQUILIBRIO ENTRE NIVELES DE AUTORIDAD

	Si	No
1. ¿Existen dos jefaturas distintas sobre su unidad?		
2. ¿Está definido el alcance de la autoridad que tiene su unidad?		
3. ¿Una misma actividad que Usted desempeña se realiza por dos o más unidades?		

3. INFORMACION GERENCIAL

	Si	No
1. ¿Dispone de la información cualitativa y cuantitativa de manera oportuna para la toma de decisiones?		
2. ¿Existen mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados formalmente establecidos?		
3. ¿Considera que la periodicidad de estos mecanismos es adecuada?		
4. ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de las actividades?		
6. ¿Se aplican estos procedimientos?		
7. ¿Existen estándares en cuanto calidad; cantidad; oportunidad y costos de los servicios de la unidad en el cumplimiento de las funciones asignadas?		
8. ¿Se le evalúa en base a criterios definidos con anterioridad?		

4. RELACIONES DE COORDINACION

	Si	No
1. ¿Conoce claramente el organigrama de la organización?		
2. ¿Conoce claramente cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse en su unidad?		
3. ¿Se ejecuta de esa manera?		
4. ¿Existe cooperación entre su Unidad y otras áreas del mismo nivel? Explique		
5. ¿Está claro de los servicios o productos y de la información que debe intercambiar con otras unidades?		

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS INTERNAS

¿Qué quiero y tengo?	**¿Qué quiero y no tengo?**
¿Qué no quiero y tengo?	**¿Qué no quiero y no tengo?**

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO PARA LA DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL.

Objetivo: Definir la misión y visión de la organización.

Preguntas a Utilizar Para Definir la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es el Negocio o el rubro en el que trabaja nuestra organización
- ¿Para qué existe nuestra Organización?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?, ¿Cuál es nuestro mercado?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Cuál es la prioridad de nuestra organización?

Preguntas a Utilizar Para Definir la Visión:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?
- ¿Qué valores respetaremos?

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE ORDEN COMPRAS.

Atención.	**Orden número.**
Dirigida a.	**Teléfono.**
Fecha: __/__/__	**Termino/pago: crédito.**

Cantidad.	Descripción.	Código.	Precio unitario.	Precio total.
			Subtotal.	
_____ Autorizado por			15% IVA	
			Total C$	

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES.

A		B			C			D: C*B	E:5*B	F:(ΣD/ΣE)* A
Puntos sobre 100.	**Aspecto.**	**Puntos parciales**	**Criterios.**	**Parámetros.**	**Escala.**			**Ponderación.**		**Real.**
					1	**2**	**3**	**Real.**	**Máximo.**	
40	**Situación de la empresa.**	10	Imagen.	Estabilidad financier, administrative.						
		5	Disponibilidad.	Tiempo de entrega.						
		5	Experiencia.	Referencias, tiempo de operar.						
		10	SGC.	SGC.						
		10	Capacidad.	Capacidad de respuesta.						
40	**Aspecto técnico del producto y/o servicio.**	10	Presentación de especificaciones técnicas del producto.	Información completa de producto y/o servicio.						
		5	Personal	Atención brindada.						
		5	Equipo.	Tecnología.						
		10	Presentación de documentación en regla.	Presentación de documentación en regla.						
		10	Precio.	Precio.						
20	**Aspecto commercial.**	5	Globalización y localización.	Ubicación.						
		10	Servicio al cliente.	Índice de satisfacción del cliente.						
		5	Servicio postventa.	Servicio postventa.						

Puntaje.	**Tipo de proveedor.**	**Total.**
80-100	Muy confiable.	
60-79	Condicional.	
Menos de 60.	Condicional.	

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE FICHA TECNICA DEL PROVEEDOR.

Clasificación de Proveedor:	Aprobado:	Alternativo #1:	Alternativo #2:
Nombre de la empresa:			Id de Proveedor: Website:
Dirección:			Apartado Postal:
Teléfono:		Fax:	
Condiciones de Crédito: Monto_____ Días de crédito_____			Tipo de Moneda de Pago:
No de cuenta bancaria:		Banco:	
Contacto		**Cel.**	**EMAIL**
Gerente General:			
Gerente de Ventas:			
Gerente Financiero:			
Vendedor:			
Otros:			
Portafolio de las marcas que posee o representa.			
Referencias Comerciales.			
Certificaciones que poseen.			

Producto:	Código del Producto:
Registro de Especificaciones	
Observaciones	
Producto:	Código del Producto:
Registro de Especificaciones	
Observaciones	
Producto:	Código del Producto:
Registro de Especificaciones	
Observaciones	

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.

Nombre de la empresa.	
Domicilio.	Ciudad.
Correo electrónico.	Teléfono.
Propietario o representante legal.	Fecha.

Puntos.	Criterios.	Calificación.
21	Calidad de productos comprados. (mala 0 pts, Buena 10 Pts, Excelente 21 Pts)	
21	Precio de producto comprado comparado con proveedores similares. (Mayor 0Pts, igual 10 pts, menor 21 pts).	
16	Tiempo máximo de entrega de los productos comprados. (Más de 5 dias 8pts, de 2 a 5 12pts, el mismo dia 16pts).	
10	Ofrece tiempo de garantía en productos que le requieran (no ofrece 0pts, si ofrece 10 pts)	
10	Proporciona catálogo de productos y servicios comprados (No proporciona 0 Pts., Si proporciona 10 Pts.)	
10	Atención y servicio al cliente (Mala 0 Pts., Buena 5 Pts., Excelente 10 Pts.)	
7	Existencia (stock) de los productos que ofrece (No tiene 0 Pts., Insuficiente 4 Pts, Suficiente 7 Pts.)	
5	Actualiza su existencia (stock) de acuerdo a los nuevos productos que salen al mercado. (No 0 Pts., Esporádicamente 2 Pts., Siempre 5 Pts.)	
	TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS	

Comentarios:_____

_____

_____

_____

Nota: 1. El proveedor se considera evaluado y aprobado, si totaliza un mínimo de 70 puntos, condicionado si obtiene 60.

2. La re-evaluación de proveedores debe hacerse anualmente, utilizando los criterios de este mismo formato.

Nombre y la firma del Jefe del Departamento de Recursos Materiales y Servicios _____

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE INFORME DE ENTREGA DE MERCADERIA.

Proveedor.	Dirección.
Teléfono.	Email.

Fecha de Solicitud___/____/____ __	Fecha de entrega____/_____/___ ____	No. orden_____ ____

Código.	Descripción.	Cantidad.	U/M	Costo unitario.	Total.
Para ser utilizado:					
Departamento	Solicitado por_____		Autorizado por_____		

SOLORZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA
Equipos contra incendios y seguridad industrial
Semáforos Linda Vista 2c. al sur 2c. arriba 1/2c. al sur
Tel: 22664661 / 22682352 / 22501775 Telefax: 22669375
Solorzanoventas@solorzanoindustrial.com / www.solorzanoindustrial.com

¡Seguridad donde sea!

RECIBO DE INGRESO. No.0001

Managua: _____de_____20_____
Señor(a):_____ teléfono: _____
Dirección: _____

Cant.	Marcas.	Clase.	Capacidad.	
			Libs.	Gins.

OBSERVACIONES: No respondemos por trabajos después de 45 días.

33 AÑOS DE EXPERIENCIA.

_____ _____

Agente. **Firma del cliente.**

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO ORDEN DE TRABAJO.

Emergencia: ☐ Urgente: ☐ Normal: ☐ MP: ☐ MC: ☐

Equipo.	**Código.**	**Área.**
Trabajo a realizar.		**Fecha inicial: __/__/__**
		Fecha final: __/__/__
		Materiales utilizados.
Descripción del trabajo.		
		Costos.
Observaciones.		**HH/Estimadas:** **HH/Reales:** **CMO:** **CM:** **Total:**
Solicitado por:		**Fecha de entrega: __/__/__**

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA. LTDA.
EQUIPOS CONTRA INCENDIOS Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
Semáforos de linda vista 2c. al Sur, 2c. Arriba, 1/2c. al Sur
Tel.: 2268-2352 / 2266-4661 / 22501775. Fax: 2266-9375
E-mail: solorzanoventas@solorzanoindustrial.com
www.solorzanoindustrial.com
Seguridad, donde sea. RUC: 0000060901-9034

FACTURA

Fecha: _____

Cliente:_____**Código:**_____**Facturado:**_____

Dirección:_____ **Recibo N°**_____

Fecha de Vencimiento_____ **Vendedor:** _____

Cant.	Código	DESCRIPCIÓN	P/ unit.	Total córdobas
Pagaderos en US$ Dólares o en córdobas al tipo oficial del día de pago. Por el presente PAGARE a la orden. Pagare a Solórzano Industrial a su orden el valor en la fecha estipulada en ésta factura. En caso de falta de pago incurriré (mos) en Mora sin necesidad de requerimiento o intimidación Judicial o Extrajudicial y desde esta fecha hasta la cancelación total reconoceré (mos) y Pagaré (mos) a Solórzano Industrial al interés del_____ mensual sobre el saldo existente a la fecha de vencimiento. Solorzano Industrial, no se responsabiliza en ninguna manera por daños consecuentes o accidentes causados por el uso o falta de uso de los productos adquiridos.			SUB-TOTAL C$	
			I.V.A C$	
			GRAN TOTAL C$	
			TOTAL U$	

Elaborado por:	Autorizado por:

Recibí conforme: _____

33 AÑOS DE EXPERIENCIA.

SOLORZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA

Equipos contra incendios y seguridad industrial

Venta y mantenimiento de extintores, ventas de equipos de seguridad industrial.
Venta de gabinetes y mangueras, elaboración de rótulos normalizados,
Fumigación industrial y doméstica, Seminarios de capacitación.

Semáforos Linda Vista 2c. al sur 2c. arriba 1/2c. al sur
Tel: 22664661 / 22682352 / 22501775 Telefax: 22669375
Solorzanoventas@solorzanoindustrial.com / www.solorzanoindustrial.com

¡Seguridad donde sea!

COTIZACIÓN. No.0001

Sres: _____ **Fecha:** _____
Atención: _____**Dirección:** _____

Cant.	Descripción.	P.Unit.	Total.Cordobas
		Sub-total.	
		% IVA	
		Total C$	
		Total U$	

SOLORZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA _____ **Recibido por:** _____

VALIDA CON SELLO Y FIRMA ORIGINAL.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE SOLICITUD DE CRÉDITO.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

Razón social_____ Razón comercial_____

Fax _____ Teléfono_____

Dirección _____

Número RUC_____ Web_____

Encargado de compras_____

Email_____

Nombre del Gerente General.

_____

Celular_____ Email_____

Nombre del Gerente Financiero.

_____

Celular_____ Email_____

REFERENCIAS COMERCIALES.

Nombre de la empresa.	**Contacto.**	**Teléfono.**	**Días otorgados de crédito.**	**Monto otorgado.**

REFERENCIAS BANCARIAS.

Banco.	Cuenta de ahorro.	Cuenta corriente.	Contacto.	Teléfono.

Monto solicitado_____

Persona encargada del pago_____

Teléfono_____ **Email**____

Dirección de pagos_____ **Días de pago**_____

Uso interno.	Observaciones.
Fecha ingreso.	
Código del sistema.	
Monto autorizado.	
Vendedor.	

Requisitos del crédito.

Fotocopia de cedula del representante legal.
Certificado de inscripción registro único del contribuyente.
Fotocopia del RUC del negocio.

_____ _ _ _____

Solórzano Industrial. **Firma del cliente.**

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO PARA EL REGISTRO DE CONSULTAS.	
Fecha:	
Recibida por:	
Nombre de la empresa:	
Contacto:	
DATOS DE CONSULTA.	
MOTIVO DE LA CONSULTA (DESCRIPCION DETALLADA).	
OBSERVACIONES:	
ACEPTADA: SI _____ NO _____	
ACCIONES PROPUESTAS PARA SU RESOLUCION.	
RESULTADO DE LAS ACCIONES:	

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO PARA EL REGISTRO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.	
Fecha:	
Nombre de la empresa:	
Dirección:	
Teléfono:	
DATOS DEL SERVICIO	
MOTIVO DEL SERVICIO:	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD REALIZADA:	
DURACION:	
RECURSOS INVOLUCRADOS:	
REALIZADO POR:	
OBSERVACIONES:	

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.	
Fecha:	
Nombre de la empresa:	
Contacto:	

MOTIVO DE QUEJA O SUGERENCIA.

Calidad del producto_____ Incumplimiento de fecha_____

Falta de atención_____ En entrega_____ En retiro_____

Trabajos no terminados_____ Instalación_____ En inspecciones_____

HAGA UN RELATO DE LOS HECHOS.

RECLAMO DIRIGIDO A:

Atención al cliente_____ Asesor de ventas_____ Producción_____

RESOLUCIÓN.

TIEMPO DE RESOLUCIÓN:

Inmediata En días hábiles

Anexa algún documento: Si ___ No ___

Descríbalo:_____

Nota: Se le informa que los datos recogidos en este formulario serán tratados y analizados, siendo la finalidad la gestión y tramitación de su queja/reclamo/ sugerencia, así como, de mejorar la atención al cliente, nuestra organización y calidad de servicios prestados por la empresa. Se garantiza el buen uso de la información y en especial la plena confidencialidad de la misma.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE REGISTRO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Nombre de la encuesta:	**Fecha:**
Responsable de la encuesta:	**No. de encuestados:**

RESULTADOS.

Calificación.					
No. de encuestas por escala de calificación.					Promedio.
1	2	3	4	5	

GRÁFICO.

DIAGNÓSTICO.

Medidas a tomar.

Medidas.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

¿Alguna acción correctora? SI ☐ NO ☐ En caso afirmativo ir a la pregunta 1.

¿Se le dio respuesta al cliente? SI ☐ NO ☐ En caso afirmativo ir a la pregunta 2.

Acción correctora (1).

Se le dio respuesta al cliente (2).

Documento enviado y fecha.

Firma del Responsable.

_____

Comité de mejora continua.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO.

1. Información personal. | **Fecha:**

_____ _____

Nombre(s): Apellido(s):

Dirección: _____

Teléfono: _____ Celular:_____

Nacionalidad: _____ No. De cédula:_____

Lugar y fecha de nacimiento:_____

Estado civil: Soltero(a): _____ Casado(a):_____

2. Núcleo familiar.

Cónyuge:

Nombres y Apellidos:_____

No.de cédula:_____ No. INSS:_____

Hijos(menores de 15 años):

1. Nombres y Apellidos: _____
   Fecha de Nacimiento:_____
2. Nombres y Apellidos: _____
   Fecha de Nacimiento:_____
3. Nombres y Apellidos: _____
   Fecha de Nacimiento:_____

Padres:

Nombre del padre:_____

No. de cédula:_____

Nombre de la madre: _____

No. De cédula:_____

3. Formación educativa.

	Institución	Titulo obtenido	Fecha en que cursó
Primaria:	_____	_____	_____
Secundaria:	_____	_____	_____
Técnicos:	_____	_____	_____
Universidad:	_____	_____	_____

Actualmente continua estudiando, especifique:

_____

4. Experiencia laboral.

1. Empresa/cargo: _____ Tiempo de laborar: _____
2. Empresa/cargo: _____ Tiempo de laborar: _____
3. Empresa/cargo: _____ Tiempo de laborar: _____

5. Información de salud.

¿Padece de alguna enfermedad crónica?,

especifique:_____

En caso de emergencia notificar a: _____

Teléfono/celular: _____

6. Datos para uso interno.

Documentos básicos:	SI	NO
1. Ficha del Trabajador :		
2. Currículum:		
3. Cedula :		
4. Documentos de Salud:		
5. Fotos Tamaño Carnet		
6. Cartas de Recomendación:		
7. Record de Policía:		
8. Exámenes de B.P.M:		
9. Exámenes Etiquetados:		
10. Contrato :		

Verificación de referencias:

Referencia 1.

Nombre de la Empresa: _____

Persona Entrevistada:_____

Cargo:_____ No. De Tel / Cel. : _____

Comentarios del Candidato ha empleado: _____

Referencia 2.

Nombre de la Empresa: _____

Persona Entrevistada: _____

Cargo: _____ No. De Tel / Cel. :_____

Comentarios del Candidato ha empleado: _____

Declaro que todos los datos que he suministrado en esta solicitud son verdaderos y les autorizo para que sean verificados. En caso de ser empleado tengo entendido que cualquier información falsa que hubiere podido dar en mi solicitud o entrevista es causa de terminación de la relación de trabajo. También entiendo que debo cumplir con todas las reglas y normas de la compañía.

_____

Firma del trabajador.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO PERFIL DEL PUESTO.	
Área:	
Cargo:	
Jefe Inmediato:	
Propósito general:	
Descripción de funciones y responsabilidades:	
Supervisa a:	
Aptitudes para el cargo.	
Requisitos.	
Experiencia.	
Herramientas:	
Riesgo laboral:	

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO ANÁLISIS DEL PUESTO.

Nombre del puesto:	
Jefe Inmediato:	
Horas de trabajo: AM____ PM___	Nombre del colaborador:

I. Generales:

1. Propósito general del puesto:

2. supervisa usted a otros empleados, describa el nombre del puesto de cada empleado supervisado.

3. Que actividades forman parte de su supervisión como empleado.

- Capacitación. ____
- Inspección. ____
- Elaborar presupuesto. ____
- Evaluar el desempeño. ____
- Otros. (especifique). ____

4. Describe el tipo y grado de supervisión que recibe el empleado, en cuanto al tiempo.

- Diaria.
- Periódica.
- Intervalos.

II. Obligaciones del puesto.

5. ¿Cuáles son sus obligaciones diarias?

6. ¿Cuáles son sus obligaciones periódicas?

7. ¿Cuáles son las obligaciones que realiza a intervalos regulares?

8. Desempeña usted obligaciones que considera innecesarias. De ser así, descríbalas.

9. Desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto, mencione cuales.

III. Estudios profesionales.

10. Qué nivel académico posee: (marque con una x)

- Primaria. ____
- Secundaria. ____
- Técnico. ____
- Título universitario. ____
- Postgrado. ____
- Maestría. ____

11. Experiencia necesaria para realizar el trabajo.

- Ninguna. ____
- 1 a 6 meses. ____
- De 6 meses a 1 año. ____

IV. Condiciones ambientales.

12. Marque con una X cualquier situación desagradable para el puesto.

- Suciedad ____
- Calor ____
- Ruido ____
- Olores ____
- Vibraciones ____
- Poca iluminación ____
- Polvo ____
- Otros ____

13. Cuál es la frecuencia con que ocurren estas situaciones desagradables.

- Rara vez ____
- Ocasionalmente ____
- Constantemente ____

V. Salud y seguridad.

14. Marque con una X cualquier condición de salud y seguridad indeseable dentro de la empresa.

- Explosivos ____
- Riesgos mecánicos ____
- Riesgos eléctricos ____
- otros (especifique) _____

15. Describa brevemente las máquinas, herramientas y equipos de trabajo que utiliza habitualmente.

16. Se han establecido estándares de trabajo concreto para su puesto. Ejemplo: (tiempo necesario para una tarea).

17. Requiere su puesto atributos personales, aptitudes especiales, características físicas, rasgos de personalidad; entre otros. En caso afirmativo, ¿cuáles son?

18. ¿cuál es la gravedad de cometer un error en su puesto?

19. ¿qué ó quién se ve afectado por los errores que usted pueda cometer en el puesto ó cargo que desempeña?

20. ¿A qué puesto considera que podría ser ascendido?

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO.

Entrenamiento y desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo.

Nombre del Trabajador: _____ página: _____

Nombre del jefe Inmediato: _____ Puesto del jefe inmediato:_____

Mes, Año: _____ Departamento: _____

Día del mes.	Código del documento en inducción.	Actividad desarrollada.	Duración (horas).	Encargado de la inducción (Nombre y puesto).
		Total de horas.		

Firma del empleado al finalizar el proceso de inducción al puesto de trabajo.

_____

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.

Detección de Necesidades de Capacitación y Entrenamiento.

Departamento:_____

Puesto de trabajo: _____ Fecha: _____

Listado de trabajadores que ocupan el puesto de trabajo:

Conocimientos y habilidades a adquirir por tipo de capacitación.	No. de carnet del trabajador.						
Funcional o en el puesto de trabajo.							

CATEROGIA: 1= Critico o Funcional, 2 = Obligatorio 3= Optativo X= No es necesario.

Elaborado por: _____ Vo. Bo. _____

Jefe Inmediato. Jefe de área

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE PERFIL DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.

Perfil de capacitación y entrenamiento.

Empresa: _____ Página:_____

Departamento: _____ Fecha: _____

Puesto de trabajo: _____

Datos relativos ala capacitación.	
Tipo	Descripción.

_____ _____

Responsable de RRHH.
Nombre y Firma

Responsable de área.
Nombre y Firma

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE REGISTRO DE CAPACITACIÓN INTERNA.

Certificación al personal por participación.

La Empresa Solórzano industrial, está comprometida con el desarrollo integral de sus colaboradores tanto de forma profesional como personal, a través de la preparación, adiestramiento y motivación, con el fin de enfrentar los desafíos que se presenten en el futuro en dicha organización.

Lugar y Fecha: _____ _____/____/____

A: Gerencia General.
Asunto: certificación capacitación interna.

Nombre del participante: _____

Puesto de Trabajo:_____ No Carnet:_____

Departamento al que pertenece: _____

Nombre del curso o capacitación: _____

Nombre del Instructor: _____ Calificación (*si aplica*): _____ puntos.

_____ _____
Firma del Participante Firma del Instructor

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE PLAN SEMESTRAL DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.

Plan semestral de Capacitación y Entrenamiento.

Periodo (De Mes Año a Mes Año): _____

Capacitación o entrenamiento	Instructor	Fecha planeada en que se impartirán	Duración aproximada (hrs)	Número de sesiones	Número estimado de participantes	Costo (C$) estimado por participantes	Costo (C$) estimado total de la capacitación

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por:_____ Responsable de RRHH

Aprobado por:_____ Gerente General.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

REGISTRO DE ASISTENCIA.

Reunión:_____ Curso:_____
Página:_____

Nombre de la reunión o curso.			
Fecha: Duración:		Local: Horas:	
Instructor:		Externo:	Interno:
Nombre del participante	Puesto	Departamento	Firma

_____
Firma del instructor

Elaborado por:_____ Aprobado por:_____
Instructor. Responsable de RRHH.

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )

EVALUACIÓN FINAL ( )

Abarca el período comprendido entre el mes de_____ del _____y el mes de _____ del _____

IMPORTANTE

1 **El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.**

2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el procedimiento para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la Institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES.

Primer apellido	**Segundo apellido.**	**Nombre.**
Edad.	Tiempo laborando para la empresa_____	Tipo de nombramiento. Permanente _____ Temporal _____
Nombre del puesto.		
Unidad, gerencia o Departamento en que trabaja.		
Apellidos y nombre del jefe inmediato.		Cargo que ocupa.
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato.		Cargo que ocupa.

B. FACTORES DEL DESEMPENO.
Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado.

B 1. PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN.

Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc. A la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 2. SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 3. TOMA DE DECISIONES.

Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 4. RESPONSABILIDAD.

Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 5. LIDERAZGO.

Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 6. COMUNICACIÓN.

Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 7. RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES.

Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacción productiva con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

NOTA: (*) La firma del evaluado no significa aceptación de los resultados de la evaluación, solamente prueba su participación en la entrevista.

C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO.

_____

_____

_____

_____

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :_____
2. Otros:_____

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

1	Evaluación intermedia.	2	Evaluación final.	3	Integración de resultados.		
Puntuación. Original		Puntuación. Original.		Puntuación anual.	Promedio anual.	Evaluación anual.	

Nota:(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra a continuación.

Tabla de conversión de puntos.

DEFICIENTE……...De 35 a 59.99 puntos
REGULAR…… De 60 a 74.99 puntos
BUENO…….. De 75 a 84.99 puntos
MUY BUENO ……De 85 a 94.99 puntos
EXCELENTE…… De 95 a 100 puntos

F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO.

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

( ) Conformidad con el resultado.

( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha _____

Firma del empleado _____

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato.

_____

SOLÓRZANO INDUSTRIAL & CIA.LTDA.

EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

FORMATO ORDEN DE COMBUSTIBLE.

Fecha: __/___/____

A gasolinera:
De: Solórzano Industrial & CIA.LTDA.

Ref.: Despacho de combustible.

Favor despachar: _____ litros: _____

Al colaborador: _____

Para el vehículo placa No:_____

Conducido por el Sr: _____

Kilometraje recorrido por el vehículo:_____

Agradeciendo de antemano la presente, le saluda:

_____
Responsable administrativo.
Nombre y Firma

ANEXO 2. NFPA 10.

NFPA 10. NORMA PARA EXTINTORES CONTRA INCENDIOS.

7.3.2.2* Sellos o Indicadores de Manipulación Indebida.

En el momento del mantenimiento, el sello contra manipulación delos extintores de incendios recargables se debe retirar operando el pasador o dispositivo de seguridad.

7.3.2.2.1

Después de terminar los procedimientos de mantenimiento, se debe instalar un nuevo sello listado contra manipulación indebida.

7.3.2.2.2

Los indicadores de manipulación indebida de extintores no recargables no se deben retirar.

7.3.3* Registro de Mantenimiento.

Cada extintor debe tener una etiqueta o rótulo sujeta de forma segura que indique el mes y año en que se hizo en mantenimiento, el nombre de la persona que hizo el trabajo, y nombre de la agencia**.**

7.3.3.2* Verificación del Collar de Servicio (Mantenimiento o Recarga).

7.3.3.2.1

Cada extintor que haya recibido mantenimiento que incluya examen interno o que haya sido recargado ***(Ver 7.4.5.2)*** deben tener un collar de verificación de servicio colocado al-rededor del cuello del recipiente.

7.3.3.2.1.1

El collar debe contener una pieza circular entera de material que forme un hueco de un tamaño que no permita que el juego de collar se salga del cuello del recipiente a menos que se retire completamente la válvula.

7.3.3.2.1.2

El collar no debe interferir con la operación del extintor de incendios.

7.3.3.2.1.3

El collar debe incluir el mes y año en que se hizo el servicio indicada por una perforación manual.

7.3.3.2.2

Los extintores operados por cartucho o de cilindro no requieren cumplir con 7.3.3.2.1.

7.3.3.2.3

Los extintores nuevos que requieren carga inicial en el campo (como extintores de agua a presión, AFFF, FFFP o de químico seco) no requerirán instalación del collar de verificación de servicio

7.4 Recarga.

7.4.1* General.

7.4.1.1

Todos los extintores de incendios de tipo recargable se deben recargar después de cada uso o cuando se indique en una inspección o al realizarles mantenimiento.

7.4.1.2 * Al realizar la recarga, se deben seguir las recomendaciones del fabricante *(Ver 7.4.3.1 sobre químicos de recarga.)*

7.4.1.3*

La cantidad de agente de recarga se debe verificar pesándolo.

7.4.1.3.1

El peso bruto recargado debe ser el mismo que el peso bruto marcado en la placa de identificación.

7.4.1.3.2

Para los extintores que no tienen el peso bruto marcado en la placa de identificación o válvula, se debe fijar sobre el cilindro un rótulo permanente indicando el peso bruto.

7.4.1.3.3

El rótulo adicional con el peso bruto debe ser de material durable de tipo sensible a la presión, autodestructivo.
(Ver 7.4.3.10 para extintores de agua tipo presurizado.)

7.4.1.3.4

Los tipos anticongelantes de tanque de bombeo de agua y cloruro de calcio no requieren tener el peso marcado.

7.4.1.3.5*
Después de recargar, se deben hacer pruebas de filtración de los extintores de tipo presurizado y auto expelentes.

7.4.5 Registro de Recargas.

7.4.5.1
Cada extintor de incendios debe tener una etiqueta o rótulo anexo que indique el mes y año en que se hizo la recarga, identifique a la persona y la agencia que hizo el servicio.

7.4.5.2
Se debe colocar también al extintor un collar de verificación de servicio (mantenimiento o recarga) de acuerdo con7.3.3.2

Capítulo 8 Prueba Hidrostática

8.1. General.

8.1.1
Los recipientes a presión que se usan como extintores y componentes especificados de los extintores deben probarse hidrostáticamente de cuerdo con este capítulo.

8.1.2
Los cilindros y cartuchos que llevan marcas DOT y TC se deben volver a probar de acuerdo con las reglamentaciones DOT y TC adecuados.

8.1.2.1
Las pruebas hidrostáticas se deben realizar por personas entrenadas en procedimientos de pruebas de presión y protección y que dispongan de equipos, instalaciones y manuales de servicio apropiados.

8.1.3
Las pruebas hidrostáticas siempre deben incluir examen visual interno y externo del cilindro.

8.1.4
Las pruebas hidrostáticas se deben realizar usando agua u otro fluido compatible no comprimible como medio de prueba.

8.1.4.1
No se debe usar aire u otros gases como único medio de prueba de presión.

8.1.4.2
Todo el aire debe purgarse antes de la prueba hidrostática para evitar fallas violentas y peligrosas del cilindro.

8.1.5*
Los extintores de incendio con cilindros o cascos de aluminio que se sospeche están expuestos a temperaturas mayores de 350°F (177°C) se deben retirar de servicio y someter-se a prueba hidrostática.

8.2* Equipos de Prueba.8.2.1 Indicadores de Presión.

8.2.1.1
Los indicadores de presión para pruebas deben tener certificación de exactitud de ± 0.5 por ciento del rango total del indicador.

8.2.1.2
Los indicadores de presión para pruebas deben poder dar lectura hasta dentro de 1 por ciento de la presión de prueba. Se permitirá la interpolación de punto medio entre las graduaciones más pequeñas.

8.2.1.3
Los indicadores de presión para pruebas deben poder indicar del 90 por ciento al 110 por ciento de la presión de prueba.

8.2.1.4
Los indicadores de presión usados en equipos de presión deben calibrarse por lo menos cada 6 meses.

8.2.1.5
Los indicadores maestros o probadores de peso muerto se deben calibrar por lo menos anualmente

8.2.2 Equipos de Secado.

8.2.2.1
Todos los cilindros y aparatos que se prueban hidrostáticamente, excepto los extintores tipo de agua, se de-ben secar totalmente después de la prueba.

8.2.2.2
La temperatura usada para el secado no debe exceder150°F (66°C) dentro del casco.

8.2.3 Equipos de Prueba para Cilindro de Alta Presión.
Los equipos para pruebas hidrostáticas de cilindros y cartuchos de alta presión (serie DOT 3) deben cumplir las especificaciones CGA C-1, *Methods of Hydrostatic Testing of Compressed Gas Cylinders* (Métodos de Prueba Hidrostática de Cilindros de Gas Comprimido)/

8.2.4 Equipos de Prueba para Cilindros de Baja Presión y Conjuntos de Mangueras (Examen de Tensión de Prueba).

8.2.4.1
Los cilindros y conjuntos de mangueras se deben pro-bar dentro de un dispositivo de jaula protectora o colocarse detrás de un escudo protector que permita la observación visual mientras están bajo presión para detectar filtraciones abombamientos y otros defectos dañinos.

8.2.4.2
Las bombas para prueba hidrostática, de accionamiento manual o motorizado, deben poder producir no menos de 150por ciento del procedimiento de prueba y deben incluir las válvulas cheque y conexiones de control adecuadas.

8.2.4.3
Se debe proveer una conexión flexible entre la bomba de prueba y el cilindro de prueba para poder probar a través dela abertura del cilindro, sombrerete de prueba, salida de manguera o boquilla, según el caso.

8.3 Frecuencia.

8.3.1 General.

Los extintores de incendio deben volverse aprobar hidrostáticamente a intervalos no mayores de los especificados en la Tabla 8.3.1.

8.3.1.1
El reexamen hidrostático se debe realizar dentro del año calendario del intervalo de prueba especificado.

8.3.1.2
En ningún caso se debe recargar un extintor si ya se ha pasado la prueba de reexamen especificada.
(Ver 7.3.1.2.1.3 para extintores de incendio no recargables.)

8.3.2 Cilindros y Cartuchos.

8.3.2.1
Los cilindros de nitrógeno, cilindros de argón, cilindros de dióxido de carbono, o cartuchos para almacenamiento de gases inertes que se usan como expelentes para extintores de incendio sobre ruedas y extintores de dióxido de carbono deben probarse hidrostáticamente cada 5 años.

8.3.2.1.1
Se permitirá que los cilindros (excepto los cargados con dióxido de carbono) que cumplen con 49 CFR 180.209(b)se prueben cada 10 años en lugar de lo estipulado en 8.3.2.1.

8.3.2.2
Los cartuchos de nitrógeno, de argón y de dióxido de carbono que se usan como expelentes para extintores manuales portátiles que tengan marcas DOT o TC se debe probar hidrostáticamente o reemplazarse de acuerdo a los requisitos de DOT o TC.

8.3.2.2.1
Los cartuchos que no sobrepasen las 2 pulg. (51mm.) de diámetro exterior y una longitud menor de 2 pies (0.61m) están exentos.

8.3.2.2.2
Los cartuchos con sello DOT 3E están exentos de reexamen hidrostático periódico.

8.3.3 Conjuntos de Mangueras.

8.3.3.1
Se debe hacer la prueba hidrostática a los conjuntos de mangueras equipados con boquilla de cierre en el extremo de las mangueras.

8.3.3.2
Las mangueras adicionales de alta y baja presión (que no sean mangueras de descarga de agente) usadas en extintores sobre ruedas deben probarse hidrostáticamente.

8.3.3.3

El intervalo de prueba para 8.3.3.1 y 8.3.3.2 debe seria igual al especificado para el extintor de incendios o cilindro de agente del extintor sobre los cuales están instaladas las mangueras.

8.4 Inspección de los Extintores.

8.4.1 General.

Si, en cualquier momento, un extintor de incendios muestra abolladuras, daño mecánico o corrosión hasta el punto que indique debilitamiento, se debe condenar o reexaminar hidrostáticamente según las provisiones de 8.4.2 y la Sección 8.8.

8.4.1.1

Los tanques de bomba no requieren cumplir con la Sección 8.4.1.

8.4.1.2

Los extintores de incendio no recargables que no sean de agente halogenado no requieren cumplir con la Sección8.4.1 pero, deben descargarse y desecharse cuando el extintor muestre evidencia de abolladuras, daño mecánico o corrosión hasta que produzca debilitamiento.

8.4.1.3

Los extintores de incendio de agente de halón no recargables que muestren abolladuras, daño mecánico o corrosión hasta producir debilitamiento, se deben retirar de servicio. *(Ver también 7.2.3.3.)*

8.4.2* Verificación del Estado del Cilindro.

Cuando el cilindro o casco de un extintor de incendios presenten una o más de las siguientes condiciones, no se debe probar hidrostáticamente sino que se deben condenar o destruir por el propietario o bajo instrucciones del propietario:

(1)*Cuando existen reparaciones con soldadura blanda, soldadura autógena, soldadura con bronce o uso de compuestos para parchar.

(2)Cuando las roscas del cilindro están desgastados, corroídas, rotas, agrietadas o melladas.

(3)Cuando la corrosión ha causado picaduras, incluyendo picaduras bajo la placa de identificación o conjunto de la placa.

(4)Cuando un extintor de incendios ha estado expuesto a calor excesivo, llamas o fuego.

(5)Cuando un agente de extinción de cloruro de calcio ha sido usado en un extintor de acero inoxidable.

(6)Cuando el casco es de construcción de cobre o bronce unido con soldadura blanda o remaches.

(7)Cuando la profundidad de la abolladura es más de 1/10 dela dimensión mayor de la abolladura incluye una soldadura.

8) Cuando cualquier corrosión local o general, corte, estría o ranura o tintineo ha removido más de 10 por ciento del espesor mínimo de la pared del cilindro.

(9)Cuando un extintor de incendios se ha usado para cualquier fin diferente a la extinción de incendios.

8.5 Procedimientos de Prueba.

8.5.1.1

La presión de la prueba hidrostática de un cilindro se debe mantener por un mínimo de 30 segundos, pero no por tiempo menor que el requerido para completar la expansión del cilindro y para completar el examen visual del cilindro.

8.5.1.2

Todas las válvulas, partes internas y conjuntos de mangueras se deben retirar y se debe vaciar el extintor antes de la prueba.

8.5.1.2.1

En algunos extintores de químico seco y polvo seco (operados por cartucho), donde el fabricante recomienda que ciertas partes internas no se deben retirar, esas partes no deben retirarse.

8.5.1.3

Se deben eliminar todos los rastros de agentes extintores del interior de todos los tipos de extintores excepto los de agua antes de llenarse de agua.

8.5.1.4

Se debe hacer un examen visual interno y externo completo de antes de cualquier prueba hidrostática.

8.5.1.4.1
Los procedimientos para el examen visual deben ser de acuerdo con 8.4.2.

8.5.2 Cilindros de Baja Presión.

8.5.2.1
Se deben retirar el cartucho y recibidor del cartucho e insertarse un tapón en la abertura para la prueba hidrostática de extintores de incendios de químico seco y polvo seco con cartucho de gas montado.

8.5.2.2

Se deben retirar todas las mangueras de los cilindros antes de la prueba hidrostática.

8.5.2.3
Se debe retirar la válvula del cilindro de todos los extintores presurizados y reemplazarse con un bonete o adaptador de prueba.

8.5.2.4
Se deben retirar los dispositivos de alivio de todos los extintores sobre ruedas de cartucho o cilindro antes de la prueba.

8.5.2.4.1
Todas las pruebas se deben realizar usando conexiones y adaptadores de prueba.

8.5.2.4.2
Se deben seguir las recomendaciones del fabricante.

8.5.2.5
Cualquier distorsión del cilindro debe ser motivo derechazo.

8.5.2.6
La caída de presión del manómetro de prueba, que es señal de un escape, debe ser motivo de rechazo o nueva prueba.

8.5.2.7
Los cilindros que pasen la prueba hidrostática deben secarse internamente por completo antes de volverse a poner en servicio.

8.5.2.8
Si se usa aire caliente para secar los cilindros, la temperatura no debe exceder 150°F (66°C) dentro del casco**.**

ANEXO 3. LISTADO DE CLIENTES.

No.	Nombre de las empresas encuestadas.	Teléfono.	Contacto.
1	AALFS UNO, S.A.	2444-2453/425	-
2	ALPHA TEXTIL DE NICARAGUA S.A	22690777	Área de RRHH.
3	AUTO MARKET ESSO LINDA VISTA	2264-9184	Contabilidad.
4	AVICOLA LA BARRANCA SA	2264-1504	Carol ortega.
5	AVON / THE COMPANY FOR WOMEN	2255-7111	Jonathan Flores.
6	AYRE S,A	2254-1457	Contabilidad.
7	AGRENIC	2279-2066	Olga Gaitán.
8	AGROEXITO.	2240-0236	-
9	AQUATEC	22496292	-
10	ARDISA	22768495	Edwin castro.
11	BATCA	22809728	Erick Zeledón.
12	BIMBO DE NICARAGUA	2249-7518	Mercedes Duarte.
13	BRENNTAG NICARAGUA	2269-0794	Wilmer Colindes.
14	CAFE SOLUBLE	2233-1121	Dulio Palacios.
15	CARRION CRUZ	2268-7641	Andrés Carrión.
16	CASA DEL CAFE	2233-1121	-
17	CASA MANTICA	2268-3705	-
18	CASA PELLAS	2255-4444	Humberto Somarriba.
19	CEREALES DE CENTROAMERICA		Geovanny Martínez.

20	COMISARIATO POLICIA NACIONAL	22703620	Área de RRHH.
21	CONIASA	2264-1504	Meylin Hurtado.
22	COMERCIAL SAN MARTIN.	2561-2298	Adela Jiménez.
23	CUKRA INDUSTRIAL	2311-0745	-
24	EL GOLIAT	22641270	Rosa Mojica
25	EMPAQUES SANTO DOMINGO	22330000 ext.104	-
26	EMPEÑOS RAFLA	888-31177	Rigoberto Rosales.
27	ENVIRONMENTAL PROTECTION AND CONTROL	2277-0063	Eveling López.
28	EQUIPOS Y ACCESORIOS	2267-3704	-
29	ESINSA	2265-4767	Vanessa Sánchez.
30	FUTEC INDUSTRIAL	22550357 ext. 110.	Área de RRHH.
31	INDUSTRIAL COMERCIAL SAN MARTIN	2561-2119	Área de compras.
32	INISER	22557575 ext. 3226.	-
33	INVERSIONES ZANZIBAR S.A	2250-7624	Martha palma.
34	IPLAZA	2249-6476	Manuel Herrera.
35	KRAFT FOODS	2255-7389, ext. 9597.	Erika Andino.
36	MANUQUINSA INDUSTRIAL	2264-2313	Patricia Ocón.
37	MATADERO CENTRAL S,A	2278-7770	Caleb Salvatierra.
38	NAVINIC	2269-6540	Álvaro Alvarado.
39	NESTLE NICARAGUA, S.A.	2280-9040	Gretchen Blanco.
40	NUEVO CARNIC.	2233-1184	Joel Vanegas.
41	OIRSA	2270-0074	Claudia Osorno.
42	PLASTICOS MODERNOS	2248-3505, ext. 116.	Fernando Ocampo.

43	PRODUCTOS INDUSTRIALES DE CONCRETO	2276-9410/16	José Córdoba.
44	REFINERIA ESSO	2266-1101	María Mercedes Vanegas.
45	RODIO-SWISSBORING	2266-0247	Dora Rivas.
46	SACOS DE NICARAGUA	2269-9546	Arlen torres.
47	SERVICIOS MULTIPLES RECURSOS HUMANOS	2269-8825	Pedro Navarrete.
48	SERPER	2277-1928	Alejandro López.
49	SOLUCIONES PETROLERAS	2254-7255	Yessenia Portillo.
50	TEINDA DEL EJERCITO	2249-3187	Aurora Rodríguez.
51	TIP-TOP INDUSTRIAL	2263-2249	Roger Guzmán.
52	TRANSLAGO S,A	2269-7338	Elvin Hernández.
53	TRANSPORTES INDIAN	2266-0450 ext. 102.	Javier García.
54	TRANSPORTE WALTER ZAMORA	2265-8831	Massiel Estrada.

ANEXO 4. FOTOS.

1. **Máquina de prueba hidrostática, llenado y desarme.**

2. **Desarme del equipo para la recarga.**

3. **Recarga del equipo.**

4. **Armado del equipo, luego de la recarga.**

5. **Prueba de agua para identificar cualquier fuga.**

6. **Etiquetado.**

7. **Producto terminado, listo para la entrega.**