



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA LA EMPRESA  
BRUGUESA S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO  
REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CIENCIAS EMPRESARIALES

Autor

**Javier Andrés Cazar Román**

Tutor

**Xavier Farfán**

SAMBORONDÓN, Julio 2013

## AGRADECIMIENTOS

Primero que nada quisiera agradecer a mis padres por todo el apoyo que me han dado siempre, especialmente en esta etapa universitaria.

La cual es el comienzo de mi vida profesional y gracias a ellos lo he podido realizar, ya que ellos fueron los que financiaron mi carrera en esta gran universidad como es la UEES. Quisiera agradecer también a mi tío y jefe Luis Darío Villacrés, por darme toda su confianza y delegarme grandes responsabilidades de las que he podido aprender muchísimo y poner en práctica lo aprendido en UEES, y darme también todas las facilidades para coger las clases que necesitaba sin importar los horarios, ya que en ocasiones tenía que salir antes de la oficina para asistir a clases, y siempre tuve su apoyo.

Debo agradecer también a la Universidad Espíritu Santo por impartirme tan valiosos conocimientos de profesores experimentados con grandes conocimientos de las diversas materias, buscando siempre excelencia para sus alumnos. Este conocimiento ha sido de gran importancia para mi desenvolvimiento en mi vida laboral. Agradezco también al Ing.

Xavier Farfan ya que me ha guiado de la mejor manera para el desarrollo de mi tesis. Y por último, quiero agradecer al Ing. Jaime Andrés Palomeque, ya que gracias a su experiencia y conocimiento impartidos a mí, pude desarrollar mi tesis de manera exitosa.

## ÍNDICE GENERAL

Resumen	
Introducción	
Capítulo I	
El Problema	
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.4 Metodología.....	5
Capítulo II	
Marco Teórico	
2.1 Marco Referencial.....	6
2.1.1 Antecedentes del Problema.....	6
2.2. Marco Teórico.....	13
2.2.1 Introducción sistema de calidad ISO 9001:2008.....	13
2.3 Marco Conceptual.....	17
2.3.1 Círculo de Deming.....	17
2.3.2 Cadena de Valor.....	21
2.3.3 Análisis FODA.....	22
Capítulo III	
Propuesta de Mejoramiento	
3.1 Manual de Responsabilidades propuesta.....	28
3.2 Manual de Procesos propuesto.....	66
3.2.1 Proceso de mantenimiento de equipos.....	66
3.2.2 Proceso de Cotizaciones.....	67
3.2.3 Proceso de propuestas de diseño.....	69
3.2.4 Proceso de anticipos y préstamos.....	71
3.2.5 Proceso de instalación de equipos.....	72
3.3 Lineamientos propuestos.....	74
3.4 Misión y Visión propuestos.....	74
3.5 Organigrama propuesto.....	75
Capítulo IV	
4.1 Conclusiones.....	76
4.2 Recomendaciones.....	77
4.3 Referencias.....	77
Anexos	

## INDICE DE TABLAS

- i. Tabla 1: Organigrama Inicial (Pág. 7)
- ii. Tabla 2: Componentes de análisis FODA (Pág. 23)
- iii. Tabla 3: Matriz FODA para la formulación de estrategias (Pág.26)

## INDICE DE FIGURAS

- i. Figura 1: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. (Pág. 16)
- ii. Figura 2: Círculo de Deming (Pág. 19)
- iii. Figura 3: Proceso Círculo: Mejora continua (Pág. 20)
- iv. Figura 4: Cadena de Valor (Pág. 22)
- v. Figura 5: Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA (Pág. 25)
- vi. Organigrama (Pág. 83)

## I. INDICE DE ANEXOS

- i. Anexo 1: Formato salida de mercadería de bodega.
- ii. Anexo 2: Formato ingreso de mercadería a bodega.
- iii. Anexo 3: Formato presupuesto a clientes.
- iv. Anexo 4: Formato Especificaciones Técnicas.
- v. Anexo 5: Formato de plano de instalación.
- vi. Anexo 6: Formato de anticipo a empleados.

## GLOSARIO

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Función: Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Implementar: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

Planear: Hacer planes o proyectos.

Hacer: Fabricar, formar algo dándole la forma, norma y trazo que debe tener.

Verificar: Comprobar o examinar la verdad de algo.

Actuar: Poner en acción.

Certificado: Hacer constar por escrito una realidad de hecho por quien tenga fe pública o atribución para ello.

## RESUMEN

En este trabajo de investigación se realizó una propuesta de mejoramiento de procesos para la implementación de normas internacionales de la empresa Bruguesa S.A. Esta empresa se dedica fundamentalmente al diseño, mantenimiento, reparación, instalación y ventas de Sistemas de Climatización.

El primer paso fue realizar entrevistas a empleados de la empresa de todos los cargos para conocer cuáles eran sus funciones actualmente, y de esta manera poder identificar duplicidad de trabajo y que funciones no estaban realizando. Con esta información y junto con el gerente general y la jefa administrativa se elaboró el manual de funciones y el organigrama. El segundo paso fue analizar los procesos que estaban teniendo problemas o dificultades en la empresa, y junto con los encargados de cada área se levantó el manual de procesos, el cual describe detalladamente los pasos a seguir en los diferentes procesos.

## INTRODUCCIÓN

El mundo de negocios actualmente es muy competitivo, por lo que la calidad se ha vuelto un aspecto primordial al momento de hacer negocios, ya sea en la venta de un producto o en la venta de un servicio. En cualquiera de los dos casos, la calidad casi siempre es el factor decisivo en los consumidores. Por esto es importante obtener un certificado internacional de calidad, ya que esta es la mayor garantía para el consumidor de que está adquiriendo un producto o servicio de calidad. Así como los certificados de calidad nos dan una gran ventaja sobre nuestros competidores, también requiere un sacrificio por parte de la empresa, ya que generalmente se necesitan hacer cambios en la empresa e invertir en los costos que se requieren para obtenerla.

Debido a que los costos pueden llegar a ser altos, se puede realizar el proceso de certificación de varias etapas. En este trabajo de investigación realice una propuesta para la primera etapa de este proceso, en una empresa de Guayaquil cuyo negocio es fundamentalmente el diseño, mantenimiento, reparación, instalación y ventas de Sistemas de Climatización, para residencias, oficinas, industrias, compañías, locales comerciales, edificios, plantas farmacéuticas, Hospitales. En esta primera etapa propuse hacer un manual de responsabilidades, realizar un manual de procesos de las principales actividades de la empresa y proponer lineamientos a seguir para en un futuro obtener el certificado de calidad.

En el capítulo I vamos a encontrar el planteamiento de problema, donde conoceremos las deficiencias de la empresa. También encontraremos los objetivos del trabajo y la justificación, en la cual detallamos cual es el aporte a la empresa. En el capítulo II conoceremos un poco de la teoría aplicada, como el FODA, círculo de Deming, los aspectos más relevantes de la norma ISO 9001 y la cadena de valor. En el capítulo III encontraremos el manual de funciones, manual de procesos, lineamientos propuestos, organigrama y misión y visión propuestos. Y finalmente en el capítulo IV las conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I

### El Problema

#### 1.1 Planteamiento del problema

La compañía con la que haremos el proceso se llama BRUGUESA S.A, la misma se dedica fundamentalmente al diseño, mantenimiento, reparación, instalación y ventas de Sistemas de Climatización, para residencias, oficinas, industrias, compañías, locales comerciales, edificios, plantas farmacéuticas, Hospitales. La compañía inició sus operaciones con la venta e instalación de aires acondicionados que los adquiría a empresas mayoristas en las principales marcas. Posteriormente fue complementando su giro comercial y de negocio y dada la experiencia y conocimiento de su principal accionista y fundador, fue incursionando en el negocio del diseño para la instalación de centrales de aire acondicionado.

El crecimiento de la compañía fue bastante rápido y debió ir durante su crecimiento adecuando su forma de hacer negocio, sus sistemas operativos y procesos, y esto no se ha venido dando de una manera adecuada y eficiente lo cual ha venido afectando el control y en general la eficiencia operativa de la compañía. .Por otro lado, clientes como Supermaxi que tiene un alto nivel de exigencia que inicia por una calificación del proveedor exigen un alto nivel de eficiencia y calidad en los servicios que recibe. En esencia la reflexión interna de la compañía es que si bien el fin es vender o prestar un servicio, este no tiene impacto ni perdurara sino existe un compromiso que tenga en cuenta la relación con el cliente, la calidad del servicio, el precio que se cobra y el tiempo en que se da respuesta a las distintas necesidades de los clientes.

Entre otros aspectos los principales problemas que se han venido determinando a lo largo del tiempo son:

- Control interno débil e insuficiente, no se percibe una fortaleza sobre todo en el área operativa y técnica.
- Falta de una clara definición de las tareas asignadas a cada sector de la empresa, para definir responsables y no duplicar esfuerzo.
- Tener un mejor nivel de respuesta a los errores que se cometen durante la prestación del servicio

- Crear requisitos de compra y evaluación de los proveedores.
- Falta de capacitación en todas las áreas de la empresa con el fin de promover el desarrollo continuo de los recursos humanos. Que permitan una mayor eficiencia y eficacia que se traduzca en una optimización del recurso humano.
- Auscultar permanentemente el mercado con el objeto de conocer anticipadamente lo que los clientes requieren.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejoramiento de procesos administrativos y operativos generadores de valor para la empresa Bruguesa de la ciudad de Guayaquil.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1.- Determinar cuáles son los procesos de la cadena de valor, las funciones y las responsabilidades por cada cargo de la empresa Bruguesa de la ciudad de Guayaquil.

2.- Establecer una estrategia de mejoramiento de procesos de la cadena de valor de la empresa Bruguesa de la ciudad de Guayaquil.

3.- Desarrollar lineamientos para la implementación a mediano plazo de normas internacionales de calidad para la empresa Bruguesa de la ciudad de Guayaquil.

## 1.3 Justificación

Bruguesa es una empresa cuyo propietario y fundador es un profesional en el área técnica lo que dio como resultado que enfoque su gestión netamente al crecimiento en ventas, descuidando de esta manera la parte administrativa y los controles internos, originando un crecimiento importante de la empresa en los últimos años, concretamente a partir de que se constituyó como sociedad anónima, sin observar normas de control que en el transcurso del tiempo han venido afectando el control interno y administrativo de la

empresa, caracterizándose fundamentalmente y entre otros aspectos, en la falta de información gerencial, perdidas de suministros, materiales debido a la ausencias de responsables del área, ineficiencias en el desarrollo operativo y de servicio al cliente, entre otros aspectos. Esto ha motivado que la gerencia al sentir la necesidad de reordenar su forma de controlar y administrar en negocio, piense en generar un proceso de cambio, para que en un futuro cercano le permita poder llegar a obtener una certificación ISO 9001:2008, al ser este un proceso que demanda tiempo, esfuerzo y recursos, ha estructurado un plan que inicia en la estructuración de procesos y funciones, para luego ir avanzando e ir cumpliendo todos los requisitos que esta norma de calidad exige.

El propósito de este trabajo de titulación, es desarrollar una propuesta de funciones y procesos eficientes que le permitan a Bruguesa S.A. mejorar su calidad de servicio y productividad, para de esta manera servir mejor a sus clientes, e iniciar de esta manera la implementación de normas de calidad internacional para de esta manera sobresalir en su rama y poder consolidar su crecimiento de negocio prestando su servicio a empresas grandes que requieran grandes centrales de aire acondicionado, tales como centros comerciales, edificios, hospitales, etc. Así como trabajar con empresas que requieran estas certificaciones de calidad. Considerando los planes de la gerencia de ir hacia una calificación de sistemas de calidad como la ISO 9001:2008, preveen como primer paso el desarrollo de procesos y funciones, el objetivo del presente trabajo de investigación es acompañar esta iniciativa en la primera fase, en consecuencia los aspectos en que se centrara este estudio es en los siguientes aspectos:

- Determinar cuáles son los procesos de la cadena de valor, las funciones y las responsabilidades por cada cargo de la empresa.
- Establecer una estrategia de mejoramiento de procesos de la cadena de valor.
- Desarrollar lineamientos para la implementación a mediano plazo de normas internacionales de calidad para la empresa Bruguesa de la ciudad de Guayaquil.

## 1.4 Metodología

Objetivo 1: Determinar cuáles son los procesos de la cadena de valor, las funciones y las responsabilidades por cada cargo de la empresa Bruguesa de la ciudad de Guayaquil.

Metodología: Se realizará una investigación, donde se levantará la información de cada puesto mediante varias entrevistas con el personal para saber específicamente q actividad realizan. También se realizara un análisis FODA como ayuda para mejorar los procesos.

Objetivo 2: Establecer una estrategia de mejoramiento de procesos de la cadena de valor de la empresa Bruguesa de la ciudad de Guayaquil.

Metodología: Para establecer una estrategia de mejoramiento de procesos se realizará una investigación exploratoria mediante entrevistas con los jefes de área y definir cadena de valor así como cada de los subprocesos claves y de apoyo.

Objetivo 3: Desarrollar lineamientos para la implementación a mediano plazo de normas internacionales de calidad para la empresa Bruguesa de la ciudad de Guayaquil.

Metodología: Para determinar los lineamientos para la implementación de normas internacionales de calidad se realizará un análisis comparativo entre la situación actual de Bruguesa y los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

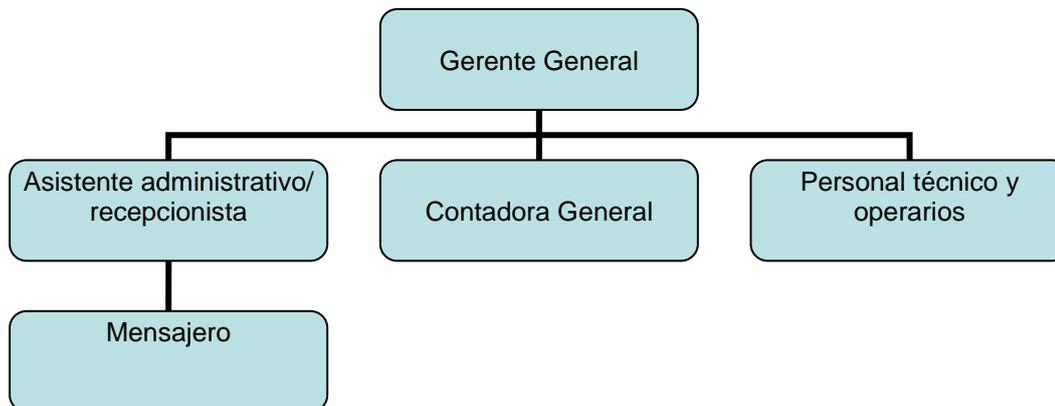
#### 2.1 Marco Referencial

##### 2.1.1 Antecedentes del problema

En el año 1998 Bruno Guerra inicia la actividad en el área de sistemas de climatización como persona natural, teniendo dos operarios y una camioneta para movilización y transporte de equipo y accesorios para las debidas instalaciones en las diferentes obras. El negocio fue prosperando en el tiempo, fue contratando más personal dado el crecimiento mantenido en clientes. En el año 2000 a raíz de la dolarización realiza su primeras importaciones de equipos de centrales de aire acondicionado y equipos de aire de acondicionado, permitiéndoles posicionar de mejor manera en su estructura de costos, abaratando de esta manera el principal activo dentro del negocio que lo constituyen equipos de enfriamiento.

En el año 2001 obtiene uno de sus principales clientes actuales que es Supermaxi, lo cual le demando una mayor y mejor distribución de sus estructura tanto operativa como administrativa, por lo que decide constituir una empresa, que le permita formalizar la relación comercial con Supermaxi, dadas las exigencias que tiene dicha empresa para el relacionamiento con sus proveedores, los cuales son sometidos a una calificación para ser considerados como tales, muchos de ellos requeridos por las normas de calidad.

La compañía de diseños de sistemas de climatización Bruguesa S.A., con domicilio principal en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, Republica del Ecuador; cuyo objeto social, es dedicarse fundamentalmente al diseño, suministros e instalación mantenimiento, reparación, instalación y ventas de Sistemas de Climatización, para residencias, oficinas, industrias, compañías, locales comerciales, edificios, plantas farmacéuticas, Hospitales; se constituyó en la ciudad de Guayaquil en junio del 2007.



**Tabla 1.** Organigrama Inicial

La empresa inicialmente se estructuró con un área administrativa y personal técnico, se adquirieron motos y dos vehículos para transporte de personal. Inicialmente se instala en la ciudad de Guayaquil en una casa alquilada y permanecen hasta el año 2009, año en el cual adquiere un terreno en la Cdla. Kennedy Norte donde construye sus oficinas con un diseño más acorde para su actividad, destinando un espacio físico para el área administrativa y bodegas para los materiales, equipos y garaje para los equipos de transporte.

En el mismo año 2009 Bruguesa firma un acuerdo con la compañía LG, para ser prestador del servicio de mantenimiento, reparación y garantía, que esta empresa ofrece a sus clientes. Para cuyo efecto contrata un operario adicional y adquirió un vehículo. Con el tiempo la demanda que este servicio requería de Bruguesa, pasó a constituirse un segmento muy demandante en cuanto al tiempo y destino de sus recursos (capital humano), lo cual le llevó a concluir que estaba descuidando su actividad principal y la más rentable de su negocio, que constituye la instalación, diseño y venta de equipos de aire acondicionado. Se llegó a la conclusión que no tenía una estructura interna para atender este tipo de servicios, al tener un contrato firmado con esta empresa tuvo que respetarlo hasta la finalización del mismo. Esta experiencia comercial de negocio le permitió redefinir su nicho de mercado hacia el sector que por experiencia que para la empresa le había permitido tener el crecimiento obtenido.

Bruguesa S.A. es una compañía que ha crecido muy rápido, debido a este rápido crecimiento tuvieron que crear procesos y funciones del personal que no es el más óptimo ni el más eficiente por lo que existen algunos problemas como: débil control interno especialmente en el área

operativa, falta de una definición de que hace cada sector de la empresa, tener un mejor nivel de respuesta a los reclamos de los clientes, tener requisitos de compra, realizar una evaluación de los proveedores, etc. Como podemos observar hay muchos problemas por resolver dentro de la empresa y básicamente es por una falta de organización y estructura organizacional que permita definir funciones en cada sector de la empresa y definir procesos eficientes que les permita ser más productivos y brindar un servicio de calidad.

Bruguesa es una empresa cuyo enfoque o plan de negocios está orientado exclusivamente al desarrollo y crecimiento de las ventas, pues la formación profesional de su propietario y gerente general es de ingeniero eléctrico y consecuentemente le ha restado importancia a la estructura administrativa de control interno y financiero, esto ha motivado a que en el tiempo sientan la necesidad de: a) las necesidades que imponen ciertos clientes en cuanto a la calidad de sus proveedores; b) el propio sentir de la organización de no contar de una estructura administrativa, financiera y de control interno. Esto ha motivado a que se inicie un proceso de formalización y mejoramiento en tal sentido.

Los principales aspectos que se pudieron determinar, efectuado un diagnóstico general de la empresa, tomando como base los principales componentes del negocio y que como se puede apreciar demuestran las debilidades en procesos y controles internos los mismos que motivaron a que la gerencia se imponga como un objetivo ir hacia un proceso de optimización de los procesos y definición de funciones para su personal, los podemos resumir en los siguientes aspectos:

- Caja Chica:
  - a) Los comprobantes de caja chica deben ser pre numerados para facilitar el control.
  - b) Se debe utilizar un formato prediseñado para la reposición de caja chica.
  - c) Los soportes son gastos, carecen de los requisitos formales.
  - d) Los documentos que forman parte de la caja deben ser identificados con un sello que lleve la palabra “cancelado” para evitar eventuales pagos duplicados
  - e) Los arqueos de caja deben ser efectuados de manera sorpresiva. Observamos que si bien se efectúan arqueos estos no son sorpresivos y no se documentan mediante actas.

Sería ideal que se elabore un procedimiento para el control de los fondos de caja chica. Que contemple entre otros los aspectos indicados precedentemente.

- Cuentas por Cobrar clientes:

Se pudo observar que existen facturas pendientes de cobro de algunos clientes sobre las cuales no se han realizado gestiones de cobro tendientes a recuperar dichos valores. Se debería preparar un detalle de las cuentas vencidas con indicación de fecha y de las facturas, clasificadas por clientes con indicación de las gestiones realizadas para los cobros de las mismas; se recomienda implementar políticas de cobro.

- Cuentas por Cobrar empleados:

Los préstamos son autorizados de manera verbal por parte de la gerencia general. Aun no se ha implementado una política escrita para la concesión de créditos a empleados. También se observó que todos los meses están quedando como préstamos a empleados valores que suelen entregar como anticipo de sueldos y también valores entregados a la gerencia por concepto de gastos personales. Se debería definir apropiadamente los procedimientos y políticas de crédito a los empleados; y para el caso de anticipo a sueldos también sugerimos implementar una política donde se defina montos máximos y condiciones. Sería recomendable además que todo valor por concepto de préstamos quirografarios sean descontados a los trabajadores y empleados dentro del mismo mes al igual que los pagos por concepto de gastos personales a la gerencia.

- Anticipo a Proveedores:

Se observó que existen anticipos entregados en años anteriores a proveedores y contratistas los cuales no han sido liquidados. Es recomendable gestionar la recuperación y regularizaciones de estos anticipos, se recomienda para este tipo de anticipos mantener un

control para que los mismos sean liquidados oportunamente.

- Inventarios:

- a) Detalle de Inventarios y Herramientas:

Se recomienda mantener un kardex para el control de estos inventarios, y realizar el cierre de los estados financieros un análisis y conciliaciones de los saldos con el mayor contable de manera que no exista diferencias entre los registros auxiliares y el mayor contable. Se recomienda además, que este tipo de materiales sean objeto de inventario físico periódico.

- b) No se realizan inventarios físicos totales:

La compañía mantiene un listado con aproximadamente 271 ítems en el que indica cantidad disponible, costo unitario y costo total; para los cuales solamente a un 37 % le hacen inventario físico semanal por ser los de mayor rotación. Pudimos observar además que no realiza inventarios físicos mínimos anuales a la totalidad de los inventarios. Se sugiere se realicen inventarios físicos mínimo una vez por año. Los inventarios físicos fortalecen el control físico de las existencias, además permitirá regularizar eventuales sobrantes o faltantes de inventarios que se pueden generar como consecuencia del movimiento de estas existencias.

- c) No existe un responsable de bodega:

Se pudo observar que no existe una persona responsable del manejo y control de la bodega que dedique exclusivamente al control y custodia de los inventarios. Es recomendable que se estudie la conveniencia de contratar una persona con la experiencia necesaria en manejo y control de inventarios y así evitar que se pierda el control sobre estas existencias evitando pérdidas para la Compañía.

- Activos Fijos:

- a) Inventarios de Activos Fijos:

La compañía no realiza inventarios de sus activos fijos. Se sugiere se realicen inventarios físicos de los activos fijos, esto es recomendable efectuar cada 3 años para fortalecer el control interno relacionado con la custodia y manejo de estos activos. Los bienes inventariados deben ser conciliados con los registros contables.

- Cuentas por Pagar: Anticipo de Clientes

Se pudo observar que son valores recibidos de parte de los clientes para construcción de ciertas obras y que a la fecha de esta revisión aún no han sido concluidas; de igual forma, se observó que existen obras concluidas pero que no han sido facturadas en el 100 %. Se sugiere mantener un documento que controle el avance de las obras que faculte hacer el seguimiento de las mismas y que a su vez permita dar disposición del anticipo entregado y realizar la facturación correspondiente de manera oportuna.

- Ingreso por Ventas:

Se pudo observar lo siguiente: a) las facturas son emitidas en función de una oferta aceptadas por las dos partes, sin un informe del técnico responsable y la aceptación del cliente y b) También se pudo observar que emiten notas de crédito por concepto de anulación de facturas o por descuentos al mes siguiente de la facturación y las mismas tampoco tienen un documento soporte y la aprobación de la gerencia. Se recomienda que toda facturación debe ser soportada según corresponda con un reporte del trabajo, informe técnico o servicio ejecutado. De igual forma sugerimos que las notas de crédito cuenten con la aprobación de la gerencia.

- Gastos Administrativos y otros:

Se pudo observar ciertos casos los cuales no contaban con la documentación de soporte correspondiente. Cada

comprobante contable de diario o egreso, tenga su respectivo soporte. La adopción de la sugerencia permitirá que las transacciones estén apropiadamente sustentadas, facilitando el análisis de las transacciones y/o saldos que conforman los estados financieros.

- Políticas de Conflicto de Interés:

Aun cuando no tenemos conocimiento de ningún conflicto entre los intereses personales, es conveniente estudiar la posibilidad de establecer una política en relación con posibles conflictos de intereses y adicionarlas con los siguientes procedimientos:

- a) Comunicar mediante carta a todos los funcionarios y empleados que prestan servicios en funciones claves;
- b) Reiterar todos los años el contenido de dichas cartas;
- c) Solicitar periódicamente por escrito a los funcionarios y empleados que prestan servicios en posiciones claves, declaraciones sobre sus negocios o conexiones financieras que puedan tener relación con las Compañías.

- Falta de preparación de presupuestos y flujos de caja:

La Compañía, no viene preparando presupuestos anuales, conforme lo establecen sus Estatutos. La utilización de un presupuesto sirve como complemento de la gestión administrativa gerencial ya que este es la cuantificación monetaria de los planes, objetivos y metas globales de una Compañía, por lo que, sería conveniente elaborar presupuestos financieros, de resultados y proyecciones de flujo de caja detallados; los cuales deberían contener las bases de preparación en función de la estimación y proyección de las variables tales como índice de inflación, niveles de consumo, tamaño de mercado, entre otros.

- Comprobantes de Diario:

Se pudo observar que emiten los comprobantes de diario no se encuentran en un archivo independiente; si no que son archivados junto al comprobante de egreso. La

forma de archivo de la documentación torna engorrosa la ubicación y revisión de los mismos. Los comprobantes de diarios deben ser archivados independientemente manteniendo la secuencia numérica.

- Falta de Reglamento Interno, Seguridad Industrial e Higiene:

No tienen un reglamento interno, ni de seguridad industrial e higiene. Consideramos procedente se inicie la elaboración de los mencionados Reglamentos, para dar cumplimiento a lo establecido por los Organismos de control correspondientes y llegar a una eficiente y eficaz gestión institucional.

- Falta de Manual de Funciones:

En los actuales momentos no existe un organigrama ni un manual de funciones; por lo que, el personal cumple de acuerdo a sus conocimientos y experiencia todas y cada una de las actividades; inclusive, cuando hay vacantes por goce de vacaciones y/o calamidad domestica estas no son reemplazadas por un externo; si no, por otro empleado. Se debe elaborar lo antes posible un organigrama y un manual de funciones con la finalidad de que cada recurso humano conozca de sus funciones y actividades a desarrollar diariamente.

## 2.2 Marco Teórico

### 2.2.1 Introducción sistema de calidad ISO 9001:2008

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de los organismos nacionales de normalización. El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representando en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en

coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrónica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrónica.

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la parte 2 de las Directivas ISO/IEC. La tarea principal de los comités técnicos es preparar normas internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se envían a los organismos miembros para su votación. La publicación como norma internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

#### **- Generalidades de un sistema de calidad**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- Su entorno organizativo, cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- Sus necesidades cambiantes,
- Sus objetivos particulares,
- Los productos que proporciona,
- Los procesos que emplea,
- Su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación. Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables del producto y los propios de la organización. En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las normas ISO 9000 e ISO 9004.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1 muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

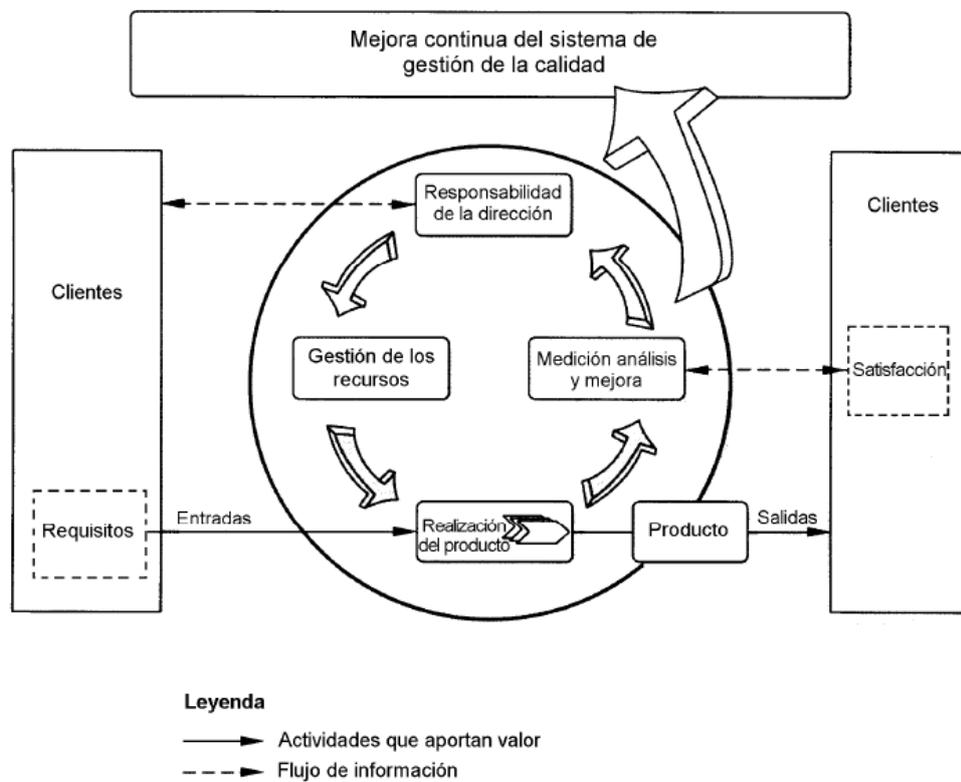


Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

## - Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,

- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, e
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de calidad.

*Fuente: NORMA ISO 9001:2008*

## 2.3 Marco Conceptual

### 2.3.1 Circulo de Deming

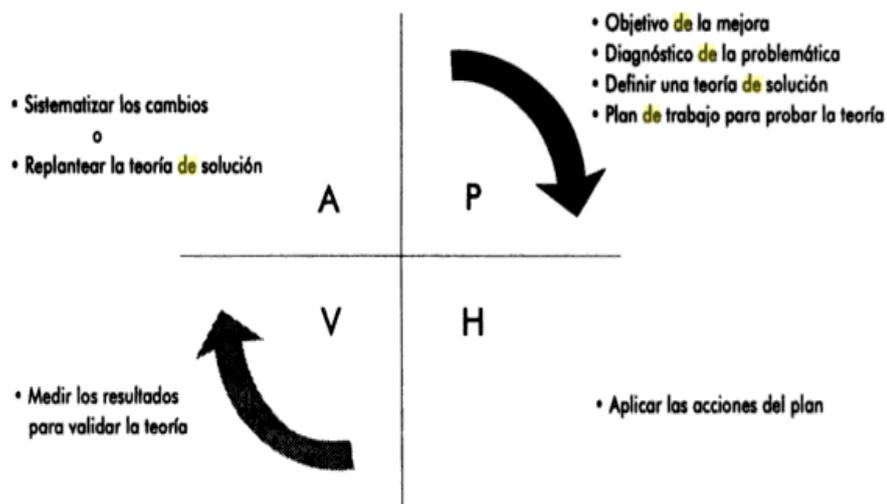
Edward Deming enseñó e impulsó a los japoneses a adoptar un enfoque sistemático para la solución de problemas. El enfoque conocido como el Círculo de Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), con esto también motivo a la gerencia a darle más importancia a los programas de mejora de la calidad de sus empresas como una vía de crecimiento. El círculo de Deming es la forma adecuada de realizar un cambio, que es mediante la planificación, donde las decisiones no se hacen al azar, sino en base a un estudio.

El Círculo de Calidad consiste en cuatro etapas:

1. **Planear.**- El primer pase en la etapa de la planificación es definir cuáles son los planes que tiene la empresa y cuál es la meta a alcanzar en un tiempo determinado. Una vez que se tiene los objetivos identificados, se realiza un estudio general de la empresa donde se identifica en qué

situación se encuentra actualmente la empresa y en cuales áreas se necesita mejorar para cumplir los objetivos establecidos. Luego que se conoce donde se debe mejorar, se desarrollan posibles soluciones para mejorar las áreas deficientes, y finalmente se hace un plan de trabajo donde se pondrá en prácticas las soluciones encontradas.

2. **Hacer.-** Esta segunda etapa es una continuación del trabajo que se hizo en la etapa de planificación, aquí se lleva a cabo el plan de trabajo que se estableció en la primera etapa, esto va de la mano con un control donde se analiza si el plan se está cumpliendo tal como se lo diseño, para de esta manera asegurarse de que las correcciones están bien hechas y no tener que volver a repetir el proceso.
3. **Verificar.-** Luego de terminar con éxito el plan de trabajo donde se hicieron las correcciones de los problemas encontrados, se realiza una comparación de los resultados esperados y los resultados que obtuvimos del plan de trabajo. Cabe resaltar que previo a esto se tuvieron que haber establecido indicadores de medición, para poder hacer una comparación sistemática y obtener resultados más fáciles de analizar. El mejor de los ejemplos son los exámenes parciales del colegio o la universidad, gracias a estos, tanto el alumno como el profesor tienen una idea de cómo van y de ser necesario pueden tomar acciones correctivas.
4. **Actuar.-** Una vez que se verifican los resultados pueden haber dos posibles acciones, si los resultados demuestran que se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios realizados; pero si por el contrario los resultados dicen que el objetivo no fue alcanzado, hay que replantear una solución y elaborar un nuevo plan de trabajo para tratar de solucionar el problema.



**Figura 2.** Círculo de Deming

Como se puede observar en la figura 2, el Círculo de Deming es un proceso de calidad continuo, es decir, siempre hay que analizar los procesos en búsqueda de nuevos problemas, y de hecho siempre se los van a encontrar, por lo que se comienza de nuevo el ejercicio de planear, hacer, verificar y actuar. Justamente por la manera repetitiva con la que se usa el método es el nombre de Círculo de Deming, porque a pesar que se hacen las correcciones una vez aplicado el método, siempre hay cosas que se pasan por alto y en el camino se van encontrando y hay que corregirlos.

El concepto de PHVA puede aplicarse en las empresas para lograr una mejora continua en sus procesos, y este puede ser aplicado en todos los niveles de la organización, desde las actividades operacionales simples que forman parte del proceso de elaboración de un producto, hasta los niveles estratégicos que realiza la alta gerencia, como por ejemplo la planificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).

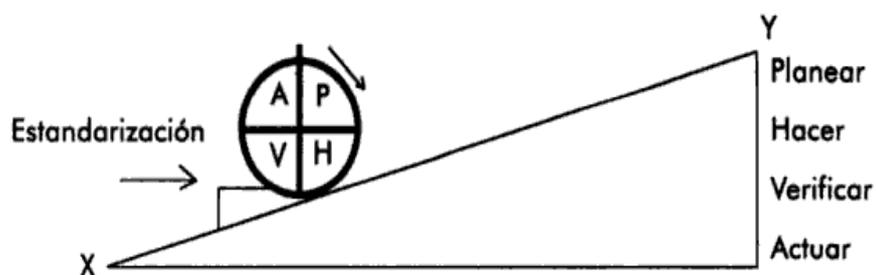
La planificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad también debe ir unida al PHVA, ya que los cuatro elementos de la ISO 9001 tan relacionados a ese concepto. Los cuatro elementos con relación a la ISO quedarían de la siguiente manera:

- Planear = Responsabilidad gerencial/ Gestión de los recursos: Aquí se hace un análisis de cómo está la

compañía y planear como se harán las mejoras necesarias, lo que nos llevara a cumplir el objetivo.

- Hacer= Gestión de los procesos, es decir, según lo planeado poner en práctica el plan de acción en los procesos en los cuales estamos realizando mejoras, esto junto con indicadores que nos permitan medir los resultados del plan, empleando técnicas de análisis de datos.
- Verificar= Medición, análisis/ Mejoría: aquí verificamos si los resultados del plan son los esperados y si hubo mejoras en los procesos.
- Actuar= Análisis/ Mejoría + Responsabilidad gerencial: como ya verificamos que el plan establecido funciono entonces lo ponemos en marcha, y se hace una estructura de mejora continua, para encontrar nuevos problemas.

Como podemos observar en la figura 3, el Circulo de Deming puede ser comparado con una rueda que va subiendo una colina, la rueda sube fácilmente cuando se está usando el proceso, pero cuando se deja de utilizar pueden pasar dos cosas, si no se tiene todo lo realizado en el camino debidamente documentado e implementado la rueda comenzara a retroceder y todos los cambios y mejoras realizadas se perderán, por el otro lado si se tiene todo documentado e implementado, esto hará de cuña para que al rueda se quede donde se terminó de usar.



**Figura 3.** Proceso Círculo: mejora continua

### 2.3.2 Cadena de Valor

La Cadena de Valor fue propuesta por Michael Porter, como solución para poder identificar de mejor manera fuentes de generación de valor para los clientes. Él menciona que todas las empresas realizan varias actividades necesarias para producir, vender, entregar, entre otras cosas que sirven de apoyo para su producto o servicio, la cadena de valor que propuso Porter identifica 9 actividades que él considera estratégicas que realizan las empresas, cada una con un costo, y con esto podemos generar valor a los clientes. Estas 9 actividades están divididas a su vez en dos, 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

Entre las actividades primarias podemos encontrar, la logística de entrada de materias primas; la transformación de la materia prima durante la producción; la logística de salida del producto final; la comercialización del producto, es decir, el proceso de venta y los servicios que conlleva la venta.

El reto para las empresas en este método es encontrar los costos a cada una de estas actividades, y al mismo tiempo identificar los valores que pueden tener para estas actividades la competencia, para poder hacer una comparación y de ser necesario buscar reducir costos para ser más competitivos y más eficientes, ya que mientras más eficientes sean en cada una de las actividades se podrá reducir costos que den cierta ventaja en relación a la competencia.

Otro reto importante para la empresa es buscar que todos los departamentos, aparte de realizar eficientemente sus actividades, busquen coordinar sus actividades con el resto de departamentos, para poder tener una sola cadena de actividades conectadas y coordinadas para lograr la mayor eficiencia. Esto no es fácil lograr ya que todos los departamentos normalmente luchan por sus propios intereses y buscan que ese departamento sea el mejor de todos, y lo que se busca es que todos trabajen para lograr un éxito conjunto. Un ejemplo de falta de coordinación sería: el departamento de compras no puede hacer pedidos porque el departamento financiero tiene facturas vencidas, por ende la producción se atrasa y el departamento de logística no puede hacer todas las entregas por falta de stock.

Una solución al problema antes mencionado podría ser en crear incentivos a los empleados por metas que se logren en manera conjunta con los otros departamentos, es decir en vez de poner meta para un departamento específico, poner una meta conjunta que todos los departamentos tendrán que conjuntamente lograr, por lo que habrá una mayor comunicación entre la organización.

## PROCESOS

Unos de los procesos más comunes que podemos encontrar en las empresas son:

- Proceso de diseño de nuevos productos
- Proceso de gestión de inventarios
- Proceso de gestión de pedidos
- Proceso de servicio a clientes.



**Figura 4. Cadena de Valor**

### 2.3.3 Análisis FODA

El nombre del análisis FODA proviene de sus propias iniciales que son la base de este método, las iniciales son: F de Fortalezas, O de Oportunidades, D de Debilidades y A de Amenazas. Uno de los usos que puede tener este método es para determinar o entender de forma más detallada los factores que favorecen u obstaculizan a la empresa a lograr sus

diferentes objetivos previamente establecidos, y de esta manera tener un análisis completo para la toma de decisiones.

Factores que favorecen el logro de los objetivos	Factores que obstaculizan el logro de los objetivos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

**Tabla 2.** Componentes de análisis FODA

Con el análisis FODA se puede realizar lo siguiente:

- Determinar si es posible o no que la empresa alcance los objetivos establecidos inicialmente.
- Dar a conocer al dueño o gerente de la empresa los retos que hay por afrontar para poder alcanzar las metas y objetivos establecidos, para de esta manera buscar posibles estrategias que les permitan afrontarlos de la mejor manera.
- Conocer más a fondo cuales son los aspectos negativos o perjudiciales para el negocio y cuáles son los positivos, para de esta manera tratar de reducir lo que más se pueda los aspectos negativos y de ser posible convertirlos en aspectos positivos

Al finalizar el análisis FODA existe una gran posibilidad que se tenga que modificar o actualizar los objetivos, ya que puede que se encuentren posibles mejoras.

### Definición de Conceptos

- Fortalezas: Se denominan fortalezas aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- Oportunidades: Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la

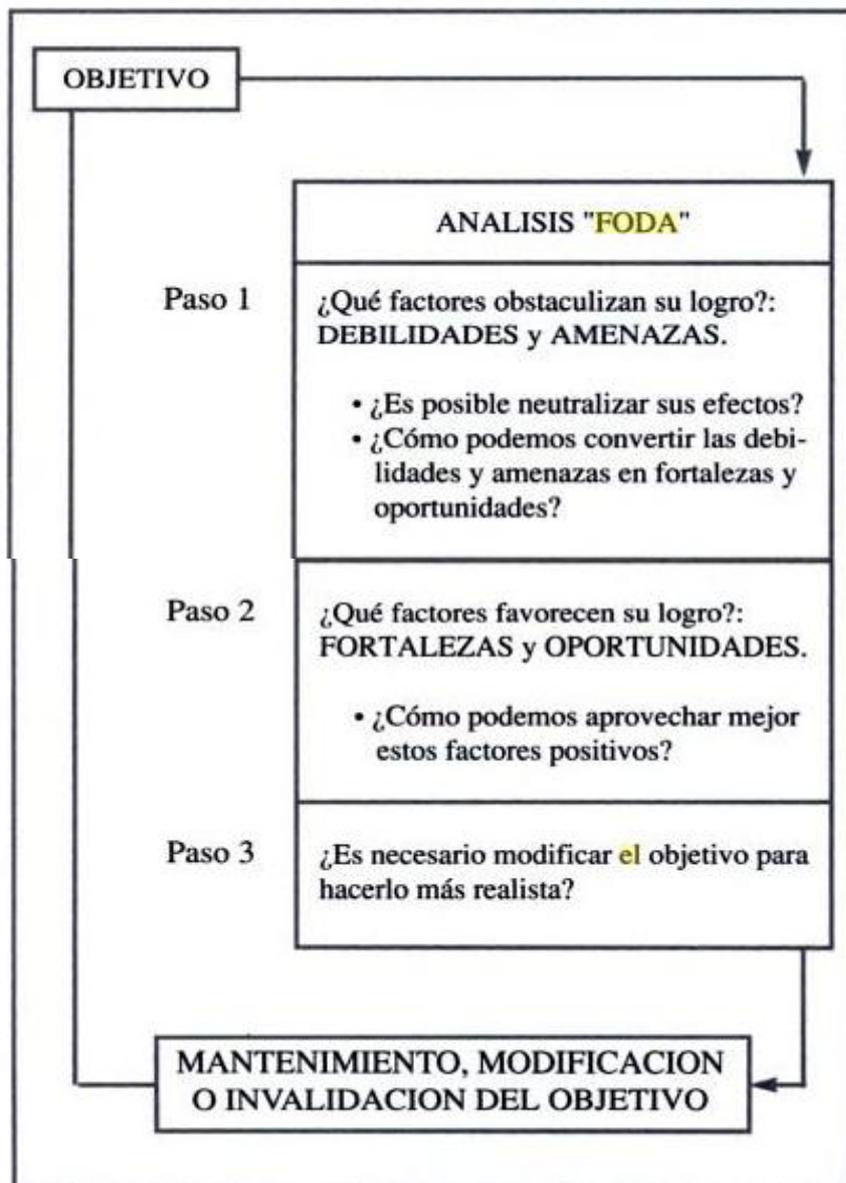
empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

- Debilidades: Se denominan debilidades aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- Amenazas: Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos (Koenes, A. 1995).

De estos cuatro conceptos que tiene el análisis FODA, dos de ellos analizan la parte externa a la compañía que son, las Oportunidades y las Amenazas; mientras las otras dos analizan la parte interna de la empresa, que son: las Fortalezas y las debilidades. De esta manera tenemos una visión completa de la empresa.

Bajo este concepto, el análisis FODA responde a las siguientes preguntas:

- Respecto a la empresa:
  - Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?
  - Qué puntos débiles existen en mi organización que podrían convertirse en serios obstáculos al logro de los objetivos? (Borello, A. 1994).
- Respecto al entorno:
  - Que situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno de la empresa que podrían actuar a favor de la empresa en el logro de sus objetivos?
  - Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos? (Borello, A. 1994).



**Figura 5.** Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA

### La Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta que se utiliza para analizar sistemáticamente la situación actual de la compañía frente a la competencia. Como ya se había mencionado, el FODA tiene análisis interno y externo de la empresa, esta Matriz facilita el ajuste entre el análisis interno (Debilidades y Fortalezas)

y el análisis externo (Amenazas y Oportunidades) de la empresa.

Es bastante común que en las empresas por iniciativa propia decidan identificar sus fortalezas y debilidades que corresponden a las condiciones internas, así como las oportunidades y amenazas que corresponden a las características externas de la empresa. Lo que no es muy común en las empresas es analizar la combinación de estos factores para la toma de decisiones, que es justamente lo que hace la matriz FODA, la cual surgió por una necesidad de ciertas empresas de sistematizar tales decisiones. El primer punto que analiza la matriz son las amenazas, ya que en la mayoría de los casos las empresas proceden a la planeación estratégica por la percepción de problemas o amenazas.

La matriz FODA tiene cuatro estrategias alternativas, estas se basan en el análisis de las características externas (amenazas y oportunidades) y de las características internas (debilidades y fortalezas). En la tabla que se va a mostrar a continuación se muestran las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA.

<b>Matriz FODA para la formulación de estrategias</b>		
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS INTERNAS (F)</b> Por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, de comercialización, financieras, de personal.	<b>DEBILIDADES INTERNAS (D)</b> Por ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>ESTRATEGIA FO: MAXI-MAXI</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	<b>ESTRATEGIA DO: MINI-MAXI</b> Por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
<b>AMENAZAS EXTERNAS (A)</b> Por ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades.	<b>ESTRATEGIA FA: MAXI-MINI</b> Por ejemplo: utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.	<b>ESTRATEGIA DA: MINI-MINI</b> Por ejemplo: atrincherarse, replegarse, liquidación, sociedad en participación.

**Tabla 3.** Matriz FODA para la formulación de estrategias

1. La estrategia DA: Esta estrategia tiene como objetivo reducir en lo que más se pueda las debilidades y las amenazas, también es conocida como la estrategia "MINI-MINI". Es muy importante realizar esta estrategia para poder minimizar los riesgos que se conllevan con las debilidades y amenazas, si logramos reducir estas dos, tendremos por delante menos obstáculos que superar, por lo que el éxito de la compañía es más factible.

2. La estrategia DO: Esta estrategia busca la máxima reducción posible de las debilidades y también la optimización de las oportunidades. Gracias a esto una empresa puede convertir sus debilidades en oportunidades que le favorezcan, mediante decisiones críticas se encuentren dentro de sus debilidades, por ejemplo contratar un especialista en logística (oportunidad) para superar nuestra debilidad en tiempos de entrega y coordinación de despachos.

3. La estrategia FA: Aquí se toman las fortalezas de la empresa para superar las amenazas. Lo que se pretende aquí es buscar la forma de optimizar en lo que más se pueda las fortalezas y reducir las amenazas. De esta manera la empresa utiliza sus fortalezas para superar sus amenazas, por ejemplo si una de las fortalezas de una empresa es la logística, entonces debe utilizar esa fortaleza para afrontar alguna amenaza que pueda presentar el entorno.

4.- La estrategia FO: Esta estrategia es lo opuesto de la DA, aquí la empresa puede utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno, ciertamente es la situación más deseable para cualquier empresa, es más debería ser un objetivo de cualquier organización llegar a esta estrategia. Si encuentran debilidades, busquen la forma de hacerlas fortalezas; si enfrentan amenazas las eludirán para enfocarse en las oportunidades.

## CAPITULO III

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

#### 3.1 Manual de responsabilidades propuesta

Una vez realizadas las entrevistas y definidas las tareas de cada cargo de la empresa, se procedió junto con el gerente general y la jefa administrativa a realizar el manual de funciones, el cual es presentado a continuación:

#### **ÁREA: Gerencia General**

#### **CARGO: GG- GG01. Gerente General**

<b>Responsable</b>	<i>Ing. Bruno Guerra</i>
<b>Reporta a</b>	<i>Directorio</i>
<b>Supervisa a</b>	<i>Todas las áreas</i>
<b>Coordina con</b>	<i>Todas las áreas</i>

#### **PERFIL DEL CARGO**

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

#### **PONDERACIÓN SOBRE 100**

#### **1. EDUCACIÓN**

**20**

Formación Universitaria Completa en Ingeniería Mecánica. Es preferible que posea formación a nivel de Maestría en Administración de Empresas	
<b>TOTAL</b>	

<b>2. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>NIVEL</b>	
Conocimientos de Planificación Estratégica	4	<b>30</b>
Conocimientos de Indicadores de Gestión	4	
Conocimientos de Proyectos	4	
Conocimientos de Finanzas	4	
Manejo de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	
Trabajo en Equipo	4	<b>30</b>
Orientación a los Resultados	4	
Responsabilidad Social	4	
Orientación al Servicio	4	
Pensamiento Estratégico	4	
Compromiso Organizacional	4	
<b>TOTAL</b>		

<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Mínimo 3 años en posiciones similares	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

### **GG-GG01. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Responsable de la planificación, dirección, coordinación, supervisión y control de las operaciones de la empresa, de manera que garantice el cumplimiento de su misión y sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.*

### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Formular medidas estratégicas y programas para la ejecución de planes y presupuestos aprobados; fijar normas y estándares, para las*

*diferentes áreas y productos de la empresa, utilizando su conocimiento sobre la capacidad de la organización*

- ✓ *Dirigir la gestión de la compañía asegurando el cumplimiento de políticas y objetivos generales establecidos por el Directorio, dentro de un marco legal adecuado.*
- ✓ *Dirigir todas las áreas de la empresa, como: producción, mercadeo, ventas, administración y finanzas, entre otras que sean parte de la compañía. Asegurar que cada unidad utilice planes de organización y control capaces de facilitar la ejecución de sus responsabilidades y logro de sus metas específicas.*
- ✓ *Representar legalmente a la organización en negociaciones, eventos oficiales y gremiales.*
- ✓ *Analizar y evaluar permanentemente, tendencias económicas, sociales, técnicas, legales y otras, que influyan en el normal funcionamiento de la empresa , con el fin de tomar acciones preventivas, correctivas o realizar los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos empresariales*
- ✓ *Monitorear permanentemente la situación de la compañía frente a su competencia y redefinir estrategias si es necesario*
- ✓ *Dirigir, motivar y desarrollar las habilidades del equipo gerencial, impulsando la autogestión, toma de decisiones y liderazgo de cada uno de los integrantes a fin de estimular alta productividad*
- ✓ *Promover a través del ejemplo, el estilo de liderazgo y comunicación que predominará dentro de la empresa*
- ✓ *Responder por la calidad de los productos o servicios que su empresa ofrece al mercado*
- ✓ *Preparar reportes periódicos para informar al Directorio sobre la marcha de la empresa.*
- ✓ *Apoyo diario en la distribución de trabajo para los técnicos.*
- ✓ *Apoyo en la revisión de trabajos pendientes en el área de diseño / técnica*
- ✓ *Supervisar obras en ejecución para sugerir o corregir soluciones, cambios a tiempo.*
- ✓ *Seguimiento diario a la programación de las obras en ejecución*
- ✓ *Responsable de autorizar el inicio de proyectos nuevos.*
- ✓ *Apoyo en la atención de proveedores o clientes dentro de la oficina.*
- ✓ *Responsable del cierre de proyectos en el sistema.*

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Administrativa / Financiera**

**CARGO: AF- JA01. Jefe administrativo / financiero**

<b>Responsable</b>	<i>Ing. Erika German</i>
<b>Reporta a</b>	<i>Gerente General</i>
<b>Supervisa a</b>	<i>Asistente Administrativo/Financiero</i>
<b>Coordina con</b>	<i>Con todas las áreas</i>

**PERFIL DEL CARGO**

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

**PONDERACIÓN  
SOBRE 100**

<b>1. EDUCACIÓN</b>	<b>20</b>
Formación Universitaria Completa en Ingeniería Comercial, Economía, CPA o Auditoría. Es preferible que posea formación a nivel de Diplomado en Administración de Empresas	
<b>TOTAL</b>	

<b>2. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Conocimientos de Planificación Estratégica	3	
Conocimientos de Normativa Legal y Laboral	3	
Conocimientos de Normativa Fiscal y Tributaria	4	
Conocimientos de Finanzas	3	
Manejo de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Trabajo en Equipo	3	

Orientación a los Resultados	3	
Responsabilidad Social	3	
Orientación al Servicio	3	
Pensamiento Estratégico	3	
Compromiso Organizacional	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Mínimo 2 años en posiciones similares	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

#### **AF-JA01. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Responsable por la planificación, organización, dirección y control de la gestión financiera y administrativa de la empresa.*

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Elaboración de Cuadro de facturas mensuales de los clientes para el reclamo de las retenciones*
- ✓ *Revisión e impresión del Estado de las Cuentas por cobrar de los clientes*
- ✓ *Revisar las facturas de los contratistas y programar sus pagos semanales*
- ✓ *Revisar semanalmente detalle de Cuentas por pagar*
- ✓ *Emitir los estados financieros mensuales para la Gerencia*
- ✓ *Elaboración mensual de los Anexos de las Cuentas Contables del Balance General*
- ✓ *Declaración mensual al SRI de los impuestos Fuente e IVA*
- ✓ *Declaración Anual al SRI del Impuesto a la Renta*
- ✓ *Revisión de los anexos mensuales de las retenciones en la fuente y del IVA*
- ✓ *Elaboración Mensual para el SRI de los Anexos ATS*
- ✓ *Elaboración Anual para el SRI de los Anexos RDEP y gastos personales*
- ✓ *Revisar los saldos de bancos diariamente*
- ✓ *Elaboración de las Notas de Crédito y Débito Bancarias*
- ✓ *Control y supervisión de la Caja Chica*

- ✓ *Revisión de las Cuentas de las Compañías de Seguros*
- ✓ *Revisar los Estados de Cuentas mensuales de Juan Eljuri*
- ✓ *Revisión mensual de los estados de cuenta de las tarjetas de crédito del Ing. Bruno Guerra*
- ✓ *Responsable de los trámites de importación de equipos*
- ✓ *Elaboración de las solicitudes de préstamos y anticipos a empleados para la respectiva aprobación*
- ✓ *Velar por el cumplimiento del reglamento interno de la compañía*
- ✓ *Trámite para pagos municipio, cuerpo de bomberos, superintendencia de compañía, universidad y demás*
- ✓ *Generación de los depósitos de ingresos a los diferentes cuentas bancarias de la empresa.*
- ✓ *Responsable de la revisión de la reposición de gastos presentada por los técnicos*
- ✓ *Responsable de la custodia de las chequeras de la empresa y cualquier documento Administrativo / Financiero.*
- ✓ *Elaboración de los Roles de la Primera y Segunda Quincena*
- ✓ *Elaboración de los Contratos y Actas de Finiquito de los trabajadores*
- ✓ *Registro en la página del IESS de los Avisos de Entrada y Salida del Personal*
- ✓ *Preparación y revisión de los Beneficios Sociales en los periodos establecidos por la ley*
- ✓ *Generar mensualmente las planillas de aportes personales, patronales, préstamos quirografarios e hipotecarios y fondos de reserva del IESS*

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Administrativa / Financiera**

**CARGO: AF- AF02. Asistente administrativo / financiero**

<b>Responsable</b>	<i>Sra. Wendy Vanessa Jaime Medina</i>
<b>Reporta a</b>	<i>Jefe del área administrativa financiera</i>
<b>Supervisa a</b>	<i>N/A</i>
<b>Coordina con</b>	<i>Con todas las áreas</i>

## PERFIL DEL CARGO

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

## PONDERACIÓN SOBRE 100

1. EDUCACIÓN	
Formación Universitaria Completa en Comercial, Economía, CPA o Auditoría.	20
<b>TOTAL</b>	

2. COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	30
Conocimientos de Análisis Financieros	2	
Conocimientos de Normativas Legales y Laborales	3	
Conocimientos de Normativa Fiscal y Tributaria	2	
Conocimientos de Manejo de Inventarios	3	
Manejo de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN	NIVEL	30
Trabajo en Equipo	3	
Orientación a los Resultados	2	
Responsabilidad Social	2	
Orientación al Servicio	3	
Pensamiento Estratégico	2	
Compromiso Organizacional	3	
<b>TOTAL</b>		

4. EXPERIENCIA	
Mínimo 1 año en posiciones similares	20
<b>TOTAL</b>	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

## **AF-AD02. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Colaborar con el Jefe Administrativo Financiero en la ejecución, procesamiento, análisis y control de los procesos contables de la empresa. Controlar cuentas de mediana complejidad.*

### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Revisión del detalle de los tickets de combustible consumidos mensualmente por el personal*
- ✓ *Control y entrega de los tickets de combustible*
- ✓ *Revisión del detalle de los tickets de taxis consumidos mensualmente por el personal*
- ✓ *Detalle gasto mensual celular operadora movistar*
- ✓ *Emisión de Cheque para pagos municipio, cuerpo de bomberos, superintendencia de compañía, universidad y demás*
- ✓ *Custodia de las Carpetas de personal*
- ✓ *Responsable del manejo de caja chica*
- ✓ *Contabilización de vales de caja chica*
- ✓ *Llevar una carpeta de reportes de reparaciones y mantenimiento de cada uno de los vehículos con copias de las facturas de los trabajos realizados y kilometraje de cada reparación*
- ✓ *Ingreso y contabilización de las retenciones de los clientes al programa XASS*
- ✓ *Ingresar facturas de proveedores en el programa XASS-PROVEED con la orden de trabajo correspondiente*
- ✓ *Contabilización de facturas de proveedores con su respectiva retención (Materiales – suministros –Caja Chica)*
- ✓ *Confirmación de valores a cancelar cada fin de mes por servicios (CNT – TV CABLE – Empresa eléctrica, agua potable)*
- ✓ *Contabilización deprecaciones mensuales, según cuadro recibido*
- ✓ *Control de stock de suministros de limpieza y útiles de oficina*
- ✓ *Contabilización de amortizaciones mensuales.*
- ✓ *Custodia de la secuencia de las retenciones de proveedores de Bruguera*
- ✓ *Elaboración de memos (general) para el personal*
- ✓ *Responsable del pago a tiempo de matrícula de vehículos, SOAT y cualquier seguro que se tenga contratado para los mismos*
- ✓ *Elaboración de las facturas de las obras a los clientes*
- ✓ *Cancelación de los clientes en el programa XASS de Cuentas por Cobrar*
- ✓ *Conciliación Mensual de Bancos*

- ✓ *Mantener en orden y custodiar el archivo de todos los documentos de contabilidad*
- ✓ *Coordinar y supervisar los inventarios de las bodegas (materiales-herramientas), los activos fijos y suministros de oficina y limpieza.*
- ✓ *Emisión y entrega de los cheques semanales por concepto de pago a proveedores*
- ✓ *Emisión del cheque de reposición de Caja Chica*
- ✓ *Emisión de los cheques mensuales por concepto de pagos: Compañías de Seguros, Almacenes Juan Eljuri, Tarjetas de Crédito del gerente General e IESS*
- ✓ *Emisión de cheques de Préstamos y Anticipos de empleados*

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Administrativa / Financiera**

**CARGO: AF- AB03. Bodeguero**

<b>Responsable</b>	<i>Bryan Alexander Saldarriaga Gómez</i>
<b>Reporta a</b>	<i>Jefe Administrativa / Financiera</i>
<b>Supervisa a</b>	<i>N/A</i>
<b>Coordina con</b>	<i>Con todas las áreas</i>

### PERFIL DEL CARGO

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

**PONDERACIÓN  
SOBRE 100**

### 1. EDUCACIÓN

Estudios Universitarios Intermedios en carreras como ingeniería comercial, economía o administración de empresas

**20**

### TOTAL

<b>2. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Conocimientos de Administración de Bodegas e Inventarios	2	
Conocimientos de Repuestos	2	
Manejo de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Trabajo en Equipo	2	
Orientación a los Resultados	2	
Responsabilidad Social	2	
Orientación al Servicio	3	
Pensamiento Estratégico	2	
Compromiso Organizacional	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>4. EXPERIENCIA</b>	<b>20</b>
Mínimo 1 año en posiciones similares	
<b>TOTAL</b>	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

### **AF-AB03. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Organizar las actividades de recepción, almacenamiento, despacho y control de existencias de la bodega principal de la empresa. Cumplir con procedimientos administrativos establecidos para ésta área*

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Responsable del despacho de materiales a técnicos o la Responsable del área técnica.*
- ✓ *Responsable del Ingreso de movimientos de bodega al sistema de inventarios*

- ✓ *Responsable del ingreso y egreso de herramientas*
- ✓ *Contabilización en el sistema contable de cada movimiento de bodega*
- ✓ *Responsable de la realización del Inventario semestral de bodega (inventario físico general)*
- ✓ *Responsable de la realización del detalle mensual de anexo de las cuentas de inventario*
- ✓ *Responsable de la realización del detalle del egreso de materiales a cada obra y su impresión para el cierre de obra.*
- ✓ *Responsable del abastecimiento adecuado de stock en bodega para cumplir con los requerimientos de obra*
- ✓ *Responsable del orden y limpieza de la bodega*
- ✓ *Responsable de custodiar las llaves de la bodega.*
- ✓ *Responsable de notificar a su inmediato superior cualquier novedad con las existencias (faltantes o sobrantes) de materiales o herramientas.*

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Diseño**

**CARGO: AD- RD01. Responsable del Área de Diseño**

<b>Responsable</b>	<i>ANGEL MODESTO MEDINA SANTILLAN</i>
<b>Reporta a</b>	<i>Gerente General</i>
<b>Supervisa a</b>	<i>N/A</i>
<b>Coordina con</b>	<i>Con todas las áreas</i>

#### **PERFIL DEL CARGO**

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

**PONDERACIÓN  
SOBRE 100**

<b>1. EDUCACIÓN</b>	
Formación Universitaria Completa en Ingeniería Mecánica. Es preferible que posea formación a nivel de Diplomado en Administración de Empresas	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

<b>2. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Conocimientos de Planificación Estratégica	2	
Conocimientos de Autocad o Project	3	
Conocimientos de Presupuestos	3	
Conocimientos de Sistemas de Refrigeración y climatización	3	
Conocimientos de Negociación	2	
Manejo de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Trabajo en Equipo	3	
Orientación a los Resultados	3	
Responsabilidad Social	3	
Orientación al Servicio	3	
Pensamiento Estratégico	3	
Compromiso Organizacional	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Mínimo 2 años en posiciones similares	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

**TOTAL 100**

**AD-RD01. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Apoyo en la definición de criterios técnicos para responder a las necesidades de los clientes.*

## **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Responsable del diseño de nuevos proyectos que incluye la elaboración de planos, cálculos de obra, presupuestos (Requerimientos de clientes)*
- ✓ *Responsable del conteo de materiales para determinar la cantidad a utilizar en cada obra.*
- ✓ *Responsable del envío por correo electrónico las nuevas ofertas a los clientes.*
- ✓ *Responsable de la atención a los clientes ya sea vía telefónica o por visita a la oficina de Bruguesa.*
- ✓ *Responsable de la atención a los clientes en las visitas de reuniones de proyectos dentro y fuera de oficina.*
- ✓ *Responsable de entregar a los supervisores de obra los documentos físicos (planos) para el inicio de un nuevo proyecto.*
- ✓ *Responsable de contactar a proveedores para solicitar precios actualizados sobre equipos y materiales. (Cotizaciones)*
- ✓ *Responsable de apoyar a sus colegas de área cualquier duda con respecto a las cotizaciones solicitadas por los clientes.*
- ✓ *Responsable de actualizar los planos por los cambios que se produzcan en obra entregados por los Supervisores.*
- ✓ *Supervisión y apoyo del ingreso de los datos de los nuevos clientes al sistema para realizar las nuevas ofertas de obra (Equipos, diseño o mantenimiento)*
- ✓ *Supervisar los diseños y las ofertas que realizan diariamente cada uno de los profesionales del área de diseño y hacer cumplir el cronograma semanal.*
- ✓ *Supervisión y apoyo para llevar de manera actualizada y ordenada de forma diaria según se generen los archivos de las ofertas enviada a los clientes (Programa de inventarios)*
- ✓ *Supervisión y apoyo del cambio de status a “oferta aprobada” (una vez que se recibe la confirmación del cliente) en el sistema de inventarios.*
- ✓ *Supervisión y apoyo para la recepción de documentos enviadas al cliente (Llamada telefónica al cliente para constatar que recibieron las cotizaciones, planos, etc.).*
- ✓ *Supervisión y apoyo al solicitar de manera oportuna los suministros de oficina necesarios para la ejecución de sus labores.*
- ✓ *Supervisión y apoyo al coordinar de manera oportuna la impresión de planos fuera de oficina con el Mensajero – Recaudador.*
- ✓ *Supervisión y apoyo al guardar en archivo Excel (Formato CSV) la lista de materiales y equipos de la cotización aprobada por el cliente; verificando que el valor ofertado este correcto al momento de grabarlo para abrir la orden de trabajo.*

- ✓ *Supervisión y apoyo al entregar de manera física los documentos completos (Planos, cotización aprobada, histórico de cotizaciones y de elaboración del proyecto) para la apertura de la carpeta de orden de trabajo por parte del Jefe de Servicio al Cliente.*
- ✓ *Supervisión y apoyo al custodiar y mantener ordenado de forma diaria el archivo (físico y electrónico) de ofertas y planos enviados a los clientes.*

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Gerencia General**

**CARGO: AD- AD02. Asistente de diseño y Ventas**

<b>Responsable</b>	ANDREA MARCELA REYES MORALES / CRISTHIAN ROBERTO SANTOS ROCA
<b>Reporta a</b>	Responsable del Área de Diseño
<b>Supervisa a</b>	N/A
<b>Coordina con</b>	Con todas las áreas

### PERFIL DEL CARGO

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

**PONDERACIÓN  
SOBRE 100**

#### 1. EDUCACIÓN

Formación Universitaria Completa en Ingeniería Mecánica ó Arquitectura. Es preferible que posea formación a nivel de Diplomado en Administración de Empresas

**20**

<b>TOTAL</b>	
--------------	--

<b>2. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Conocimientos de Autocad o Project	2	
Conocimientos de Presupuestos	2	
Conocimientos de Sistemas de Refrigeración y climatización	2	
Conocimientos de Negociación	2	
Manejo de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Trabajo en Equipo	2	
Orientación a los Resultados	2	
Responsabilidad Social	2	
Orientación al Servicio	3	
Pensamiento Estratégico	2	
Compromiso Organizacional	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Mínimo 2 años en posiciones similares	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

### **GG-AD02. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Definir criterios técnicos para cubrir las necesidades de los clientes.*

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Responsable del ingreso de los datos de los nuevos clientes al sistema para realizar las nuevas ofertas de obra (Equipos, diseño o mantenimiento)*

- ✓ *Responsable del diseño de nuevos proyectos que incluye la elaboración de planos, cálculos de obra, presupuestos (Requerimientos de clientes)*
- ✓ *Responsable del conteo de materiales para determinar la cantidad a utilizar en cada obra.*
- ✓ *Responsable del llevar de manera actualizada y ordenada de forma diaria según se generen los archivos de las ofertas enviada a los clientes (Programa de inventarios)*
- ✓ *Responsable del envío por correo electrónico las nuevas ofertas a los clientes.*
- ✓ *Responsable del cambio de status a “oferta aprobada” (una vez que se recibe la confirmación del cliente) en el sistema de inventarios.*
- ✓ *Responsable de verificar la recepción de documentos enviadas al cliente (Llamada telefónica al cliente para constatar que recibieron las cotizaciones, planos, etc.).*
- ✓ *Responsable de la atención a los clientes ya sea vía telefónica o por visita a la oficina de Bruguesa.*
- ✓ *Responsable de solicitar de manera oportuna los suministros de oficina necesarios para la ejecución de sus labores.*
- ✓ *Responsable de coordinar de manera oportuna la impresión de planos fuera de oficina con el Mensajero – Recaudador.*
- ✓ *Responsable de guardar en archivo Excel (Formato CSV) la lista de materiales y equipos de la cotización aprobada por el cliente; verificando que el valor ofertado este correcto al momento de grabarlo para abrir la orden de trabajo.*
- ✓ *Responsable de entregar de manera física los documentos completos (Planos, cotización aprobada, histórico de cotizaciones y de elaboración del proyecto) para la apertura de la carpeta de orden de trabajo por parte del Jefe de Servicio al Cliente.*
- ✓ *Responsable de custodiar y mantener ordenado de forma diaria el archivo (físico y electrónico) de ofertas y planos enviados a los clientes.*
- ✓ *Responsable de entregar a los supervisores de obra los documentos físicos (planos) para el inicio de un nuevo proyecto.*
- ✓ *Responsable de contactar a proveedores para solicitar precios actualizados sobre equipos y materiales. (Cotizaciones)*
- ✓ *Responsable de actualizar los planos por los cambios que se produzcan en obra entregados por los Supervisores.*

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Técnica**

**CARGO: AT-RT01. Responsable del área técnica**

<b>Responsable</b>	<i>ANALIA MATILDE PARADA FERNANDEZ</i>
<b>Reporta a</b>	<i>Gerente General</i>
<b>Supervisa a</b>	<i>Supervisores de obras Técnicos, Asistente técnico</i>
<b>Coordina con</b>	<i>Todas las áreas</i>

**PERFIL DEL CARGO**

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

**PONDERACIÓN  
SOBRE 100**

<b>1. EDUCACIÓN</b>	<b>20</b>
Formación Universitaria Completa en Ingeniería Mecánica. Es preferible que posea formación a nivel de Diplomado en Administración de Empresas	
<b>TOTAL</b>	

<b>2. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Conocimientos de Planificación Estratégica	2	
Conocimientos de Autocad o Project	3	
Conocimientos de Presupuestos	3	
Conocimientos de Sistemas de Refrigeración y climatización	3	
Conocimientos de Negociación	2	
Manejo de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
--	--------------	-----------

Trabajo en Equipo	3	
Orientación a los Resultados	3	
Responsabilidad Social	3	
Orientación al Servicio	3	
Pensamiento Estratégico	3	
Compromiso Organizacional	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>4. EXPERIENCIA</b>		
Mínimo 2 años en posiciones similares		<b>20</b>
<b>TOTAL</b>		

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

#### **AT-RT01. RESPONSABILIDAD CENTRALES**

- ✓ *Apoyar en la ejecución exitosa de cada una de las obras que emprende la compañía*

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Supervisar que el Supervisor de Obras y Mantenimientos realicen el cronograma diario de trabajo para técnicos.*
- ✓ *Supervisar que se distribuya el trabajo diario de los técnicos para cada una de las obras en ejecución.*
- ✓ *Supervisar que se realice el acompañamiento periódico a los técnicos que se encuentran en las obras en ejecución.*
- ✓ *Supervisar la revisión de los reportes realizado por los técnicos en cada una de las obras.*
- ✓ *Supervisar el registro de los reportes realizados por los técnicos en cada una de las obras.*
- ✓ *Supervisar que los Supervisores de Obras y Mantenimiento realicen el seguimiento a los técnicos vía radio para sugerir o apoyar en cada una de las obras en ejecución.*
- ✓ *Supervisar que se solicite a bodega el material correspondiente para el inicio de una nueva obra.*
- ✓ *Autorizar la salida de material de bodega, solicitado por los supervisores de obra o por el Jefe de Servicio al Cliente para los proyectos en ejecución.*

- ✓ *Supervisar que los Supervisores realicen las visitas de campo para cotizar proyectos de instalación.*
- ✓ *Autorizar el pago de horas extras de los técnicos.*
- ✓ *Reuniones periódicas con los supervisores de obra para revisión de cronogramas de trabajo y ajuste de actividades para una mejor ejecución de los proyectos.*
- ✓ *Supervisar que los Supervisores de Obras y Mantenimiento tengan a la mano el listado de materiales y planos correspondientes a las obras en ejecución asignadas.*
- ✓ *Responsable de cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad industrial dentro y fuera de las obras.*
- ✓ *Supervisar el seguimiento de trabajos complementarios de las obras de los Supervisores (Obra Civil, eléctrico, sanitario y decoración).*
- ✓ *Responsable hasta el término de la Obra de los Edificios City Office y City Suites.*

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Técnica**

**CARGO: AT- SM02. Supervisor de Obras**

<b>Responsable</b>	<i>ING. MARIO AGUILAR</i>
<b>Reporta a</b>	<i>Responsable del Área Técnica, Gerente General</i>
<b>Supervisa a</b>	<i>N/A</i>
<b>Coordina con</b>	<i>Con todas las áreas</i>

**PERFIL DEL CARGO**

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

**PONDERACIÓN  
SOBRE 100**

<b>1. EDUCACIÓN</b>	
Formación Universitaria Completa en Ingeniería Mecánica.	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

<b>2. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>NIVEL</b>	
Conocimientos de Técnicas de Administración y Control	2	<b>30</b>
Conocimientos de Autocad o Project	2	
Conocimientos de Presupuestos	2	
Conocimientos de Sistemas de Refrigeración y climatización	2	
Conocimientos de Negociación	2	
Manejo de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	
Trabajo en Equipo	3	<b>30</b>
Orientación a los Resultados	3	
Responsabilidad Social	2	
Orientación al Servicio	3	
Pensamiento Estratégico	2	
Compromiso Organizacional	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Mínimo 1 año en posiciones similares	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

**TOTAL 100**

**AT-SM02. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Apoyar en la ejecución exitosa de cada una de las obras de mantenimiento que emprende la compañía.*

## **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Asistir puntualmente a la oficina antes de las 8:00 h para obligar que el personal salga antes de las 8:15 h a las obras.*
- ✓ *Responsable de realizar el cronograma de obras todos los días antes de finalizar la tarde, revisando todas las obras realizadas en la semana y las observaciones que han quedado pendientes (revisar el programa de inventarios con los problemas de obras y obras abiertas).*
- ✓ *Responsable de realizar el cronograma de los contratos de mantenimiento por mes con los nombres del personal.*
- ✓ *Responsable de realizar un monitoreo cada hora de todo el personal y el desenvolvimiento de las obras, a toda hora y todos los días que el personal esté en obras.*
- ✓ *Responsable de revisar a diario el cronograma de la semana para realizar cambios que sean necesarios para el mejor servicio a nuestros clientes.*
- ✓ *Responsable de revisar todos los días los reclamos de las obras que llegan a oficina a través de la Jefe de Servicio al Cliente o a Recepción.*
- ✓ *Responsable de visitar todas las obras todos los días para Supervisar que se esté realizando de la mejor manera y respetando los planos, cantidades de materiales y buenas prácticas de instalación.*
- ✓ *Revisar la cantidad de material que se está ocupando en cada obra y marcar en los planos las cantidades, para que al final de la obra se determine la cantidad que fue instalado y las cantidades de sobrantes.*
- ✓ *Responsable de supervisar para que el personal ocupe el menor tiempo posible con la mejor calidad de mano de obra en las instalaciones (de acuerdo a tabla de tiempos estimados por cada trabajo).*
- ✓ *Responsable de revisar con la persona que le despacho el material de la bodega que entreguen lo solicitado y poner un visto bueno a la nota de transacción de bodega.*
- ✓ *Responsable de revisar que el personal devuelva todo el material sobrante de la bodega y colocar un visto bueno en la nota de transacción de bodega de devolución de material.*
- ✓ *Responsable de revisar a diario que el personal devuelva las herramientas en perfecto estado, caso contrario enviar a reparar urgente.*
- ✓ *Responsable de evitar que el personal demore en viajes o esperas en las obras sin trabajar.*

- ✓ *Responsable de coordinar las reuniones de obras con los propietarios o constructores, con ayuda de la Jefe de Servicio al Cliente o a Recepción.*
- ✓ *Responsable de solicitar los materiales para las obras con 24 horas de anticipación al Bodeguero antes de las 13:00 h.*
- ✓ *Responsable de solicitar los equipos para las obras con 24 horas de anticipación a la Jefa de Servicio al Cliente antes de las 10:00 h.*
- ✓ *Responsable de solicitar al área de diseño le entreguen los planos actualizados y firmados y la lista de materiales firmados que se va a utilizar en la obra a Jefa de Servicio al Cliente. Responsable de evitar que los carros de la empresa estén parados en las obras o visitas. Coordinar con Jefa de Servicio al Cliente en el momento que llega a las obras, que tiempo le tomará la visita y enviar a los choferes a realizar otros trabajos durante ese tiempo de la visita (Monitoreo).*
- ✓ *Responsable de firmar los reportes de arranques y entregas de los sistemas funcionando en conjunto con el cliente. Estos reportes deberán ser llenados en su totalidad y firmados el mismo día de la entrega de los sistemas.*
- ✓ *Responsable de firmar los reportes de mantenimiento de los sistemas en conjunto con el cliente. Estos reportes deberán ser llenados en su totalidad y firmados el mismo día de la Supervisión y entrega de los mantenimientos a los equipos.*
- ✓ *Responsable de entregar los reportes de instalación y mantenimiento a diario a la Jefe de Servicio al Cliente para proceder a cerrar las obras y facturar.*
- ✓ *Responsable de entregar los reportes de instalación y mantenimiento a diario a Recepción para llenar los bonos de los empleados.*
- ✓ *Responsable de llenar las hojas de asistencia del personal todos los días y a cada hora que sean movilizados de una obra a otra. Cada ubicación del personal debe indicar la orden de trabajo que ha laborado. Entregar estos reportes a diario a Recepción*
- ✓ *Responsable de cuidar todos los materiales de las obras para evitar que se pierdan, deterioren o se sustraigan. Evitar que se use más material que el cotizado.*
- ✓ *Responsable de cuidar todas y cada una de las herramientas. Evitar que se deterioren. Si una herramienta está en mal estado reparar en el menor tiempo posible.*
- ✓ *Responsable de evitar que se queden en las obras las herramientas o material sobrante.*
- ✓ *Responsable de coordinar y solicitar las autorizaciones para los ingresos a las obras.*

- ✓ Responsable de llevar el archivo de planos y detalles de los materiales de cada obra.
- ✓ Responsable de tener un reporte fotográfico de cada obra.
- ✓ Responsable de coordinar con diseño ofertas de adicionales o modificaciones en los planos.
- ✓ Responsable de cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad industrial dentro y fuera de las obras.
- ✓ Apoyo diario a la Responsable del área técnica en la organización del trabajo de los técnicos, así como el despacho de materiales necesarios para las mismas.
- ✓ Apoyo en el retiro de técnicos de las obras en ejecución, una vez terminada su jornada diaria.
- ✓ Apoyo en la compra de materiales para obras en ejecución, cuando sea necesario.
- ✓ Apoyo en el cierre de obras previa revisión de documentos, en caso de ser necesario.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de normas de seguridad de parte de los técnicos en las obras de mantenimiento en ejecución.
- ✓ Visitas de campo para cotizar proyectos de instalación.
- ✓ Responsable de coordinar en obra trabajos complementarios (Obra civil, eléctrica, sanitaria, decoración).
- ✓ Responsable del seguimiento de trabajos complementarios a la obra (Obra Civil, eléctrico, sanitario y decoración).
- ✓ Responsable de la entrega de la obra a los clientes de acuerdo a lo pactado antes del inicio de los trabajos.

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Técnica**

**CARGO: AT- SO03. Supervisor de Mantenimiento**

<b>Responsable</b>	SR.CLEBER PATRICIO QUITO SUMBA
<b>Reporta a</b>	Jefe del Área Técnica, Gerente General
<b>Supervisa a</b>	N/A
<b>Coordina con</b>	Con todas las áreas

## PERFIL DEL CARGO

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

## PONDERACIÓN SOBRE 100

1. EDUCACIÓN	
Formación Universitaria Completa en Ingeniería Mecánica.	20
<b>TOTAL</b>	

2. COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	30
Conocimientos de Técnicas de Administración y Control	2	
Conocimientos de Autocad o Project	2	
Conocimientos de Presupuestos	2	
Conocimientos de Sistemas de Refrigeración y climatización	2	
Conocimientos de Negociación	2	
Manejo de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN	NIVEL	30
Trabajo en Equipo	3	
Orientación a los Resultados	3	
Responsabilidad Social	2	
Orientación al Servicio	3	
Pensamiento Estratégico	2	
Compromiso Organizacional	3	
<b>TOTAL</b>		

4. EXPERIENCIA	
Mínimo 1 año en posiciones similares	20
<b>TOTAL</b>	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

### **AT-SO03. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Apoyar en la ejecución exitosa de cada una de las obras que emprende la compañía.*

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Revisar todas las mañanas el cronograma de trabajo*
- ✓ *Verifica diariamente el funcionamiento del vehículo (Combustible, Agua, Aceite)*
- ✓ *Apoyo en la Distribución de personal en cada una de las obras asignadas*
- ✓ *Apoyo en la Visita técnica para nuevos requerimientos de equipos*
- ✓ *Responsable de llenar el reporte diario de visita técnica de sus cuentas asignadas.*
- ✓ *Apoyo con visitas de emergencias por problemas con equipos*
- ✓ *Responsable de entregar al inmediato superior los reportes de visitas técnicas diarias*
- ✓ *Apoyo diario a la Responsable del área técnica en la organización del trabajo de los técnicos, así como el despacho de materiales necesarios para las mismas.*
- ✓ *Visita a las obras en ejecución de mantenimiento.*
- ✓ *Apoyo en el retiro de técnicos de las obras en ejecución, una vez terminada su jornada diaria.*
- ✓ *Apoyo en la compra de materiales para obras en ejecución, cuando sea necesario.*
- ✓ *Supervisar el cumplimiento de normas de seguridad de parte de los técnicos en las obras de mantenimiento en ejecución.*
- ✓ *Apoyo en las Visitas de campo para cotizar proyectos de instalación.*
- ✓ *Responsable de verificar los materiales utilizados en las obras de mantenimiento*
- ✓ *Responsable de verificar el correcto desempeño de las actividades en cada obra, de acuerdo a las políticas de la empresa y al cronograma de trabajo.*
- ✓ *Responsable de la entrega de la obra a los clientes de acuerdo a lo pactado antes del inicio de los trabajos.*
- ✓ *Responsable del seguimiento a los técnicos vía radio para sugerir o apoyar en cada una de las obras en ejecución.*
- ✓ *Responsable de cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad industrial dentro y fuera de las obras.*

**SUCURSAL: Guayaquil**

**ÁREA: Técnica**

**CARGO: AT- TE04. Técnico**

<b>Responsable</b>	<i>Sr. Jimmy Alvia / sr. Andrés Asunción / sr. Antonio López /sr. Pablo Campoverde /sr. Galo Dela Alcívar/ sr. Oscar Chávez / sr. Juan Carlos Chávez</i>
<b>Reporta a</b>	<i>Supervisor de obra, Gerente General</i>
<b>Supervisa a</b>	<i>N/A</i>
<b>Coordina con</b>	<i>Con todas las áreas</i>

### PERFIL DEL CARGO

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

### PONDERACIÓN SOBRE 100

1. EDUCACIÓN	
Estudios a nivel de Tecnología ó Técnicos en Refrigeración o afines	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

2. COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	
Conocimientos de Soldadura Oxiacetilénica	3	<b>30</b>
Conocimientos de Electricidad	3	
Conocimientos de Instalación de Equipos de Aire Acondicionado	2	
Conocimientos en Fuerza y Control Eléctrico	3	
Conocimientos Administración	2	

Manejo de Utilitarios	2	
<b>TOTAL</b>		

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	
Trabajo en Equipo	3	<b>30</b>
Orientación a los Resultados	2	
Responsabilidad Social	2	
Orientación al Servicio	3	
Pensamiento Estratégico	2	
Compromiso Organizacional	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Mínimo 1 año en posiciones similares	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

#### **AT-TE04. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Ejecutar cada una de las actividades necesarias para el cumplimiento de los proyectos a tiempo y de acuerdo a lo pactado con el cliente.*

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Revisar el cronograma de actividades diarias*
- ✓ *Preparar herramientas y materiales necesarios para la ejecución de la obra.*
- ✓ *Realizar las actividades asignadas en cada obra (De acuerdo a cronograma de trabajo) conservando la mas alta calidad de la ejecución de los trabajos de acuerdo a las políticas establecidas.*
- ✓ *Responsable de llenar el informe técnico de cada obra ejecutada*
- ✓ *Responsable de verificar las cantidades exactas de materiales a utilizar y emitir cualquier comentario respecto en forma oportuna.*
- ✓ *Responsable del buen mantenimiento de las herramientas utilizadas en las obras.*

- ✓ Responsable de notificar de manera oportuna el deterioro de cualquier herramienta para su reposición o reparación inmediata.
- ✓ Responsable de la custodia y devolución inmediata de las herramientas, una vez que sean utilizadas en la obra.
- ✓ Responsable de la custodia y devolución inmediata de los materiales sobrantes en las obras.
- ✓ Responsable de cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad industriales dentro de las obras asignadas.
- ✓ Responsable del seguimiento de trabajos complementarios a la obra (Obra civil, eléctrico, sanitario y decoración)
- ✓ Responsable del buen uso del fondo de gastos para viajes (obras fuera de la ciudad)
- ✓ Responsable de la reposición oportuna de gastos para viajes, de acuerdo a las políticas de la empresa.
- ✓ Responsable de mantener en buen estado el equipo de radiofrecuencia asignado para sus labores.
- ✓ Responsable de contestar la radiofrecuencia de manera urgente en el turno asignado o en caso de emergencia.
- ✓ Responsable de notificar con 30 minutos de anticipación la culminación de una obra, con el fin de planificar el retiro del personal y del material sobrante.
- ✓ Responsable de notificar al supervisor de obra el retiro al finalizar la jornada diaria.

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Técnica**

**CARGO: AT- AT05. Asistente técnico**

<b>Responsable</b>	SR. CARLOS SEMINARIO / SR. VÍCTOR PILCO / SR. MARIO MONTES / SR. JORGE ORTIZ / SR. JOEL ALEJANDRO / SR. DARÍO PINDE / SR. ALVARO DONOSO
<b>Reporta a</b>	Técnico, Supervisor de obra, Gerente General
<b>Supervisa a</b>	N/A
<b>Coordina con</b>	Con todas las áreas

## PERFIL DEL CARGO

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

## PONDERACIÓN SOBRE 100

1. EDUCACIÓN		20
Estudios Técnicos en Refrigeración o afines		
<b>TOTAL</b>		

2. COMPETENCIAS TÉCNICAS		NIVEL	30
Conocimientos Administración		2	
Manejo de Utilitarios		2	
<b>TOTAL</b>			

3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN		NIVEL	30
Trabajo en Equipo		2	
Orientación a los Resultados		2	
Responsabilidad Social		2	
Orientación al Servicio		2	
Pensamiento Estratégico		2	
Compromiso Organizacional		2	
<b>TOTAL</b>			

4. EXPERIENCIA		20
Mínimo 6 meses en posiciones similares		
<b>TOTAL</b>		

**TOTAL**

### AT-AT05. RESPONSABILIDAD CENTRAL

- ✓ *Apoyar en la ejecución de cada una de las actividades necesarias para el cumplimiento de los proyectos a tiempo y de acuerdo a lo pactado con el cliente.*

## **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Revisar el cronograma de actividades diarias*
- ✓ *Apoyo para preparar herramientas y materiales necesarios para la ejecución de la obra.*
- ✓ *Apoyo en llenar el informe técnico de cada obra, en caso de ser necesario*
- ✓ *Realizar las actividades asignadas en cada obra (De acuerdo a cronograma de trabajo) conservando la más alta calidad de la ejecución de los trabajos de acuerdo a las políticas establecidas.*
- ✓ *Apoyo de verificar las cantidades exactas de materiales a utilizar y emitir cualquier comentario respecto en forma oportuna.*
- ✓ *Apoyo al buen mantenimiento de las herramientas utilizadas en las obras.*
- ✓ *Apoyo a notificar de manera oportuna el deterioro de cualquier herramienta para su reposición o reparación inmediata.*
- ✓ *Apoyo en la custodia y devolución inmediata de las herramientas, una vez que sean utilizadas en la obra.*
- ✓ *Apoyo en la custodia y devolución inmediata de los materiales sobrantes en las obras.*
- ✓ *Responsable de cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad industriales dentro de las obras asignadas.*
- ✓ *Apoyo en el seguimiento de trabajos complementarios a la obra (Obra civil, eléctrico, sanitario y decoración)*
- ✓ *Responsable de notificar al supervisor de obra el retiro al finalizar la jornada diaria en coordinación con el técnico que tiene asignada la radiofrecuencia.*

**SUCURSAL: Guayaquil**

**ÁREA: Técnica**

**CARGO: AT- CO06. Conductor**

<b>Responsable</b>	SR. PAULO MEDINA
<b>Reporta a</b>	Supervisor de obra, Jefe del área técnica
<b>Supervisa a</b>	N/A
<b>Coordina con</b>	Con todas las áreas

## PERFIL DEL CARGO

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

## PONDERACIÓN SOBRE 100

1. EDUCACIÓN	
Bachiller. Es preferible que posea Licencia Profesional	20
<b>TOTAL</b>	

2. COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	
Conocimientos Administración	1	30
Conocimientos de Mecánica Automotriz	2	
Conocimientos de Leyes de Tránsito y Seguridad Vial	2	
<b>TOTAL</b>		

3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN	NIVEL	
Trabajo en Equipo	2	30
Orientación a los Resultados	2	
Responsabilidad Social	2	
Orientación al Servicio	2	
Pensamiento Estratégico	2	
Compromiso Organizacional	2	
<b>TOTAL</b>		

4. EXPERIENCIA	
Mínimo 6 meses en posiciones similares	20
<b>TOTAL</b>	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

### AT-CO06. RESPONSABILIDAD CENTRAL

- ✓ Apoyar en la logística de la empresa

## **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Encargado de movilizar al personal a las obras*
- ✓ *Llevar material al personal en las obras*
- ✓ *Apoyo en las obras*
- ✓ *Responsable de la limpieza del vehículo*
- ✓ *Responsable de llevar cada mes el vehículo a mantenimiento, o cuando sea necesario.*
- ✓ *Apoyo en el retiro y compra de materiales para bodega*
- ✓ *Apoyo en la entrega de pagos en las oficinas de los proveedores*
- ✓ *Apoyo en la carga y descarga del vehículo cuando sea necesario.*
- ✓ *Responsable de su seguridad personal y de terceros cuando conduce su vehículo.*
- ✓ *Responsable de la seguridad del vehículo y todos los implementos que componen estos*
- ✓ *Responsable del buen uso de la radiofrecuencia.*
- ✓ *Responsable de reportarse a oficina central la llegada a destino marcado en su ruta por temas de seguridad.*
- ✓ *Responsable del llenado diario de la hoja de ruta.*

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Servicio al Cliente**

**CARGO: SC-JS01. Jefe de Servicio al Cliente**

<b>Responsable</b>	<i>SRA. ROSA NATALIA MORALES MEJIA</i>
<b>Reporta a</b>	<i>Gerente General</i>
<b>Supervisa a</b>	<i>Recepcionista,</i>
<b>Coordina con</b>	<i>Todas las áreas</i>

### **PERFIL DEL CARGO**

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

**PONDERACIÓN  
SOBRE 100**

<b>1. EDUCACIÓN</b>		<b>20</b>
Título Profesional en Ingeniería Comercial, Economía o carreras administrativas afines. Es preferible que posea formación a nivel de Diplomado en temas administrativos ó de Servicio al Cliente		
<b>TOTAL</b>		

<b>2. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Conocimientos en Manejo y Análisis de Indicadores de Satisfacción al Cliente	4	
Conocimientos de Administración y Presupuestos	3	
Conocimientos de Proyectos y Obras Civiles	2	
Conocimientos de Negociación	2	
Conocimientos de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Trabajo en Equipo	3	
Orientación a los Resultados	3	
Responsabilidad Social	3	
Orientación al Servicio	4	
Pensamiento Estratégico	3	
Compromiso Organizacional	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>4. EXPERIENCIA</b>		<b>20</b>
Mínimo dos años en posiciones similares		
<b>TOTAL</b>		

**TOTAL 100**

**SC-JS01. RESPONSABILIDAD CENTRALES**

- ✓ *Apoyar en la ejecución exitosa de cada una de las obras que emprende la compañía*

## **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Responsable de abrir las ordenes de trabajo para proyectos nuevos, incluyendo la carpeta por proyecto.*
- ✓ *Apoyo en el cierre de materiales para proceder al cierre del proyecto (carpeta con la liquidación de la obra, facturas a los clientes, facturas de los contratistas, movimiento de materiales), una vez entregada la obra.*
- ✓ *Responsable de atender las llamadas de clientes pidiendo información sobre obras en ejecución. (Mantenerse informado de las instalaciones realizadas, instalaciones por realizar y el detalle de ejecución de cada obra)*
- ✓ *Responsable de atender llamadas de los proveedores.*
- ✓ *Responsable de atender llamadas de personas que desean hablar con el Gerente General.*
- ✓ *Responsable de la cobranza de abonos, anticipos y pagos finales de las obras.*
- ✓ *Análisis de proveedores para las compras de las obras.*
- ✓ *Coordinar y confirmar las reuniones de obra en coordinación con el Responsable del área técnica.*
- ✓ *Apoyo en el seguimiento de solicitudes de los clientes (ofertas de diseño, equipos, mantenimiento), procesada por los asistentes de diseño y ventas para el cumplimiento de los requerimientos en el menor tiempo posible.*
- ✓ *Responsable de los depósitos bancarios (cuenta de la empresa) ya sea por abonos, anticipos o pagos finales por obra.*
- ✓ *Responsable de realizar el seguimiento con el cliente para el cumplimiento de los trabajos previos para el inicio de cada obra. (Trabajos de obra civil, puntos de drenaje, puntos eléctricos que se solicitan en la primera reunión)*
- ✓ *Apoyo en el envío de materiales a obra, previa autorización del responsable del área técnica.*
- ✓ *Elaboración de contratos para la contratación de obras o de contratistas.*
- ✓ *Tramitar garantías y pólizas para contratos.*
- ✓ *Apoyo y supervisión para la elaboración de cartas para los clientes por la entrega de planos e información de obras.*

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Servicio al Cliente**

**CARGO: SC- RE02. Recepcionista**

<b>Responsable</b>	SRA: LAURA PULGACIN
<b>Reporta a</b>	Jefe de Servicio al Cliente
<b>Supervisa a</b>	N/A
<b>Coordina con</b>	Con todas las áreas

**PERFIL DEL CARGO**

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

**PONDERACIÓN  
SOBRE 100**

<b>1. EDUCACIÓN</b>	<b>20</b>
Estudios Universitarios Intermedios y en curso en Ingeniería Comercial, Economía o carreras administrativas afines.	
<b>TOTAL</b>	

<b>2. COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Conocimientos en Manejo y Análisis de Indicadores de Satisfacción al Cliente	2	
Conocimientos de Administración y Presupuestos	3	
Conocimientos en Gestión de Cobranzas	2	
Conocimientos de Redacción	2	
Conocimientos de Utilitarios	3	
<b>TOTAL</b>		

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	<b>30</b>
Trabajo en Equipo	2	
Orientación a los Resultados	2	

Responsabilidad Social	2	
Orientación al Servicio	3	
Pensamiento Estratégico	2	
Compromiso Organizacional	2	
<b>TOTAL</b>		

<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Mínimo un año en posiciones similares	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

#### **SC-RE02. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Apoyar en la gestiones administrativas técnicas*

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Control del cumplimiento de ruta del Mensajero – recaudador.*
- ✓ *Responsable de la entrega de los cheques a proveedores.*
- ✓ *Apoyo en la realización del cuadro mensual de bonificaciones para técnicos.*
- ✓ *Apoyo en cobranzas a clientes. (Llamadas)*
- ✓ *Responsable de contactar al soporte técnico informático en caso de ser necesario.*
- ✓ *Responsable del archivo físico de los documentos de las órdenes de trabajo.*
- ✓ *Custodia de las carpetas de las ordenes de trabajo de las obras en ejecución.*
- ✓ *Custodia de las carpetas de las ordenes de trabajo cerradas.*
- ✓ *Responsable de elaborar las actas de entrega – recepción de las obras a cerrar.*
- ✓ *Encargada del envío de correspondencia.*
- ✓ *Apoyo en la atención vía radiofrecuencia a cualquier solicitud de los técnicos, choferes o Gerente General.*
- ✓ *Apoyo en la solicitud de permisos para ingresos a obra.*
- ✓ *Llamar a clientes para solicitar las retenciones pendientes*

- ✓ Responsable de entregar a la Asistente Adm / Financiero la cancelación de las facturas junto con copia del cheque y el depósito respectivo.
- ✓ Responsable del ingreso y seguimiento de los problemas de las obras en el sistema.
- ✓ Responsable de los Reportes de Mantenimientos de la Corporación Favorita.
- ✓ Custodia de la Carpeta de Cuentas por Cobrar.
- ✓ Responsable de la atención de llamadas de la central telefónica.
- ✓ Responsable del archivo de las salidas de las órdenes de trabajo entregadas por el Bodeguero.

**SUCURSAL: Guayaquil**  
**ÁREA: Servicio al Cliente**

**CARGO: SC- MR03. Mensajero / Recaudador**

<b>Responsable</b>	SR. ITALO MANUEL ZAVALA PADILLA
<b>Reporta a</b>	Jefe de Servicio al Cliente
<b>Supervisa a</b>	N/A
<b>Coordina con</b>	Con todas las áreas

#### PERFIL DEL CARGO

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

**PONDERACIÓN  
SOBRE 100**

<b>1. EDUCACIÓN</b>	
Bachiller. Es preferible que posea licencia de conducir	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	

2. COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	30
Conocimientos de Leyes de Tránsito y Seguridad Vial	2	
Conocimientos de Mecánica Automotriz	1	
Conocimientos de Rutas Geográficas locales	2	
<b>TOTAL</b>		

3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / DE GESTIÓN	NIVEL	30
Trabajo en Equipo	1	
Orientación a los Resultados	1	
Responsabilidad Social	1	
Orientación al Servicio	2	
Pensamiento Estratégico	1	
Compromiso Organizacional	2	
<b>TOTAL</b>		

4. EXPERIENCIA	20
Mínimo un año en posiciones similares	
<b>TOTAL</b>	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

### **SC-MR03. RESPONSABILIDAD CENTRAL**

- ✓ *Apoyar en la gestión de mensajería y cobranza.*

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ *Responsable de abrir todos los días las puertas de la oficina para dar inicio a la jornada laboral.*
- ✓ *Apoyo en cerrar las puertas de la oficina después de la jornada laboral cuando así lo amerite*
- ✓ *Limpieza diaria de las instalaciones de Bruguera*
- ✓ *Revisión diaria de la ruta de trabajo*
- ✓ *Responsable del retiro de cheques y retenciones*
- ✓ *Responsable de dejar facturas, retenciones y cheques por concepto de pagos a proveedores.*
- ✓ *Responsable cada mes del pago de los servicios básicos*

- ✓ *Apoyo en los trámites en los organismos de control (IESS / SRI / Municipio/ Bomberos/ Superintendencia de Compañías)*
- ✓ *Responsable de coordinar mensualmente el mantenimiento de la motocicleta.*
- ✓ *Responsable del pago de los seguros de la empresa*
- ✓ *Apoyo en la compra de repuestos para equipos de los proyectos.*
- ✓ *Responsable de los depósitos en la cuenta de la empresa por concepto de pagos de clientes.*
- ✓ *Responsable de sacar copias de cheques y retenciones por concepto de cobros a clientes.*
- ✓ *Responsable de la entrega y retiro de correspondencia para Bruguesa*
- ✓ *Responsable de su seguridad personal y a terceros cuando conduce su medio de transporte.*
- ✓ *Responsable de la recolección y depósito de la basura en el lugar adecuado para el retiro por parte de la empresa de limpieza municipal.*
- ✓ *Apoyo en la adquisición de suministros de limpieza, oficina y cafetería.*
- ✓ *Apoyo en la entrega y recepción de materiales en bodega, cuando así lo amerite.*

### 3.2 Manual de Procesos Propuesto

#### 3.2.1 Proceso de mantenimiento de equipos

##### *Objetivos:*

Cumplir con las expectativas del cliente con respecto a nuestros servicios.

##### *Alcance:*

Este procedimiento inicia con el requerimiento del cliente y termina con la revisión de los reportes de instalación y mantenimiento por parte del supervisor de obra.

##### *Definiciones*

- *Requerimiento de cliente: Es la necesidad de equipo o servicios correspondientes a climatización o ventilación mecánica.*

- *Orden de trabajo: Es una carpeta que contiene la historia del proyecto con la oferta aprobada, planos, lista de materiales y presupuesto.*
- *Reporte de instalación y mantenimiento: Formato donde se detalla el trabajo realizado por el técnico y se colocan las observaciones respectivas.*

#### *Funciones y responsabilidades*

El responsable de este procedimiento es el técnico designado para la instalación de los equipos.

#### DESCRIPCIÓN

#	Actividad	Entidad
1	Emite requerimiento	Cliente
2	Toma datos del cliente	Supervisor Obra
3	Emite ordenes de trabajo	Supervisor Obra
4	Recibe orden de trabajo	Técnico
5	Solicita Material	Técnico
6	Despacha material	Asistente de bodega
7	Realiza mantenimiento	Técnico
8	Firma reporte de trabajos realizados	Cliente
9	Revisa reportes de obras (firmadas)	Supervisor Obra

#### 3.2.2 Proceso de cotizaciones

##### *Objetivo*

Apoyo en la definición de criterios técnicos y económicos para responder a las necesidades de los clientes.

### Alcance

Este procedimiento inicia con la solicitud del cliente y termina con la oferta subida en el sistema.

### Definiciones

- **Cotización:** Documento donde se detalla especificaciones técnicas y económicas de equipos o servicios de mantenimiento, cuyo monto no es mayor a \$1000 USD.
- **Oferta:** Documento donde se detalla especificaciones técnicas y económicas de equipos, materiales, mano de obra y servicio de acuerdo a un pre diseño.
- **Subir oferta al sistema:** Una vez aprobadas las ofertas se ingresan los datos al sistema "Inventarios" donde se detallan las especificaciones del producto o servicio, así como los datos del cliente.

### Funciones de responsabilidades

El responsable de este procedimiento es el Asistente de Diseño

### Descripción

#	Actividad	Entidad
1	Recibe requerimiento del cliente	Recepcionista
2	Transfiere llamada al departamento de diseño	Recepcionista
3	Recibe el requerimiento del cliente	Asistente diseño
4	Analiza si es factible cumplir con los requerimientos del cliente	Asistente diseño
5	No es factible cumplir con el cliente se termina el proceso	Asistente diseño
6	Toma datos del cliente (Si es factible cumplir)	Asistente diseño
7	Emite cotización	Asistente diseño
8	Recibe cotización	Cliente
9	Realiza seguimiento a cotización	Asistente diseño

<b>10</b>	Aprueba la cotización	<b>Cliente</b>
<b>11</b>	Se analiza nuevas opciones (si el cliente no aprueba cotización)	<b>Asistente diseño</b>
<b>12</b>	Se termina el proceso (si no hay mas opciones que ofrecer)	<b>Asistente diseño</b>
<b>13</b>	Regresa a paso 8 del esquema (si encuentra otras opciones para cotizar)	<b>Asistente diseño</b>
<b>14</b>	Recibe aprobación (Si el cliente aprueba la cotización en el paso 10)	<b>Jefe servicio al cliente</b>
<b>15</b>	Sube al sistema la oferta	<b>Asistente diseño</b>

### 3.2.3 Proceso de propuestas de diseño

#### *Objetivo*

Apoyo en la definición de criterios técnicos y económicos para responder a las necesidades de los clientes.

#### *Alcance*

El presente documento empieza con el requerimiento del cliente y termina con el envío de la factura por diseño o por el proyecto al cliente.

#### *Definiciones*

- **Requerimiento del cliente:** Es la necesidad de equipo o servicios correspondientes a climatización o ventilación mecánica.
- **Prediseño:** Documento que detalla el sistema de climatización y que se incorpora a los planos del proyecto para revisión y aprobación por parte del cliente. El prediseño se entrega de forma digital.
- **Diseño:** Documentos que detallan el sistema de climatización, donde se incorporan planos, especificaciones técnicas, listado de equipos, materiales, mano de obra y presupuesto del proyecto. El diseño se entrega de forma digital e impreso.

### *Funciones y responsabilidades*

El responsable de este procedimiento es el Asistente de diseño.

#### *Descripción*

#	Actividad	Entidad
<b>1</b>	Recibe requerimiento del cliente	<b>Gerencia General</b>
<b>2</b>	Designa ejecutivo de diseño	<b>Gerencia General</b>
<b>3</b>	Realiza oferta de diseño	<b>Asistente Diseño</b>
<b>4</b>	Recibe oferta	<b>Cliente</b>
<b>5</b>	Seguimiento de oferta	<b>Asistente Diseño</b>
<b>6</b>	Decide aprobación	<b>Cliente</b>
<b>7</b>	Revisa oferta (Si no aprueba propuesta)	<b>Asistente Diseño</b>
<b>8</b>	Realiza propuesta nuevamente	<b>Asistente Diseño</b>
<b>9</b>	Envía aprobación	<b>Asistente Diseño</b>
<b>10</b>	Sube oferta al sistema	<b>Asistente Diseño</b>
<b>11</b>	Recibe oferta aprobada	<b>Jefe Servicio al Cliente</b>
<b>12</b>	Contacta a cliente	<b>Jefe Servicio al Cliente</b>
<b>13</b>	Solicita anticipo	<b>Jefe Servicio al Cliente</b>
<b>14</b>	Verifica anticipo	<b>Asistente Contable</b>
<b>15</b>	Contacta al cliente (Si el anticipo no está efectivo)	<b>Jefe Servicio al Cliente</b>
<b>16</b>	Se reúne con el responsable de la obra (Anticipo esta efectivo)	<b>Asistente Diseño</b>
<b>17</b>	Realiza prediseño	<b>Asistente Diseño</b>
<b>18</b>	Realiza aprobación	<b>Cliente</b>
<b>19</b>	Vuelve al punto 17 del esquema (Si el cliente no aprueba)	<b>Asistente Diseño</b>
<b>20</b>	Realiza el diseño (Una vez aprobado el prediseño)	<b>Asistente Diseño</b>

<b>21</b>	Realiza aprobación	<b>Cliente</b>
<b>22</b>	Vuelve al punto 20 del esquema (Si el cliente no aprueba)	<b>Asistente Diseño</b>
<b>23</b>	Realiza presupuesto (una vez aprobado el diseño)	<b>Asistente Diseño</b>
<b>24</b>	Realiza cuadro de especificaciones técnicas	<b>Asistente Diseño</b>
<b>25</b>	Recibe documentos	<b>Jefe Servicio al Cliente</b>
<b>26</b>	Envía Documentos	<b>Jefe Servicio al Cliente</b>
<b>27</b>	Emite factura por diseño	<b>Asistente contable</b>
<b>28</b>	Envía factura por diseño	<b>Asistente contable</b>

### 3.2.4 Proceso de anticipos y préstamos

#### *Objetivo*

El objetivo del presente procedimiento es establecer las disposiciones que controlen el proceso de solicitud, calificación y amortización de los préstamos y/o adelantos de remuneraciones que la Empresa concede a su personal.

#### *Alcance*

El presente procedimiento inicia con la solicitud de préstamos o anticipo de sueldo del empleado y finaliza con la aprobación o negativa de la solicitud.

#### *Definiciones*

- **Anticipo:** Valor que se lo entrega al empleado para cubrir una necesidad antes de recibir su remuneración y que será descontada de manera total en la quincena que corresponde. (reglamento interno de la empresa, revisión 01,página 105)
- **Préstamo de sueldo:** Valor que se lo entrega al empleado para cubrir una necesidad y que será descontada en un máximo de 6 meses. (reglamento interno de la empresa, revisión 01, página 105)
- **Solicitud de anticipo:** Formato donde se indica los datos del trabajador, el valor del anticipo y el motivo del mismo.

- **Solicitud de préstamo:** Formato donde se indica los datos del trabajos, el monto del préstamo, el motivo y la forma a ser descontada.

*Funciones y responsabilidades*

El responsable de este procedimiento es el Jefe Administrativa Financiera

*Descripción*

#	Actividad	Entidad
1	Solicita anticipo o préstamo de manera verbal	Empleado
2	Elaboración de la solicitud de anticipo o préstamo	Jefe Administrativo financiero
3	Firma solicitud de anticipo o préstamo	Empleado
4	Aprueba solicitud	Gerente General
5	Se notifica a empleado negación de solicitud (En caso que Gerente General no apruebe)	Jefe Administrativa Financiera
6	Se realiza detalle de descuento (En caso que Gerente General apruebe)	Jefe Administrativa Financiera
7	Se realiza Cheque	Asistente Administrativa Financiera
8	Se firma cheque	Gerente General
9	Recibe cheque y firma comprobante de egreso	Empleado

3.2.5 Proceso de instalación de equipos

*Objetivo*

Cumplir con las expectativas del cliente con respecto a nuestros servicios.

*Alcance*

Este procedimiento inicia con orden de trabajo y finaliza con el archivo de los documentos respectivos a la obra.

### Definiciones

- **Orden de trabajo:** Es una carpeta que contiene la historia del proyecto con la oferta aprobada, planos, lista de materiales y presupuesto.
- **Orden de materiales:** Es la lista de materiales que se necesita para la obra y que deben egresar de la bodega de Bruguesa.
- **Trabajos de obra civil:** Son los trabajos complementarios y coordinados que realiza el contratista de obra para poder realizar la instalación.

### Funciones y responsabilidades

El responsable de este procedimiento es el técnico designado para la instalación de los equipos.

### Descripción

#	Actividad	Entidad
1	Recibe órdenes de trabajo	Técnico
2	Entrega ordenes de materiales	Supervisor de obra
3	Entrega material para obra	Asistente de bodega
4	Coordina con el cliente trabajos de obra civil	Técnico
5	Coordina ubicación de equipos	Técnico
6	Coordina paso de línea de fuerza y línea termostática	Técnico
7	Instala Equipos	Técnico
8	Realiza entrega de equipos instalados	Supervisor de obra
9	Seguimiento a cliente para arranque de equipos	Jefe servicio al cliente
10	Notifica la finalización de la obra	Cliente
11	Arranca Equipos	Técnicos
12	Entrega obra con equipos funcionando	Supervisor de obra
13	Archiva documentos de la obra	Jefe servicio al cliente

### 3.3 Lineamientos Propuestos

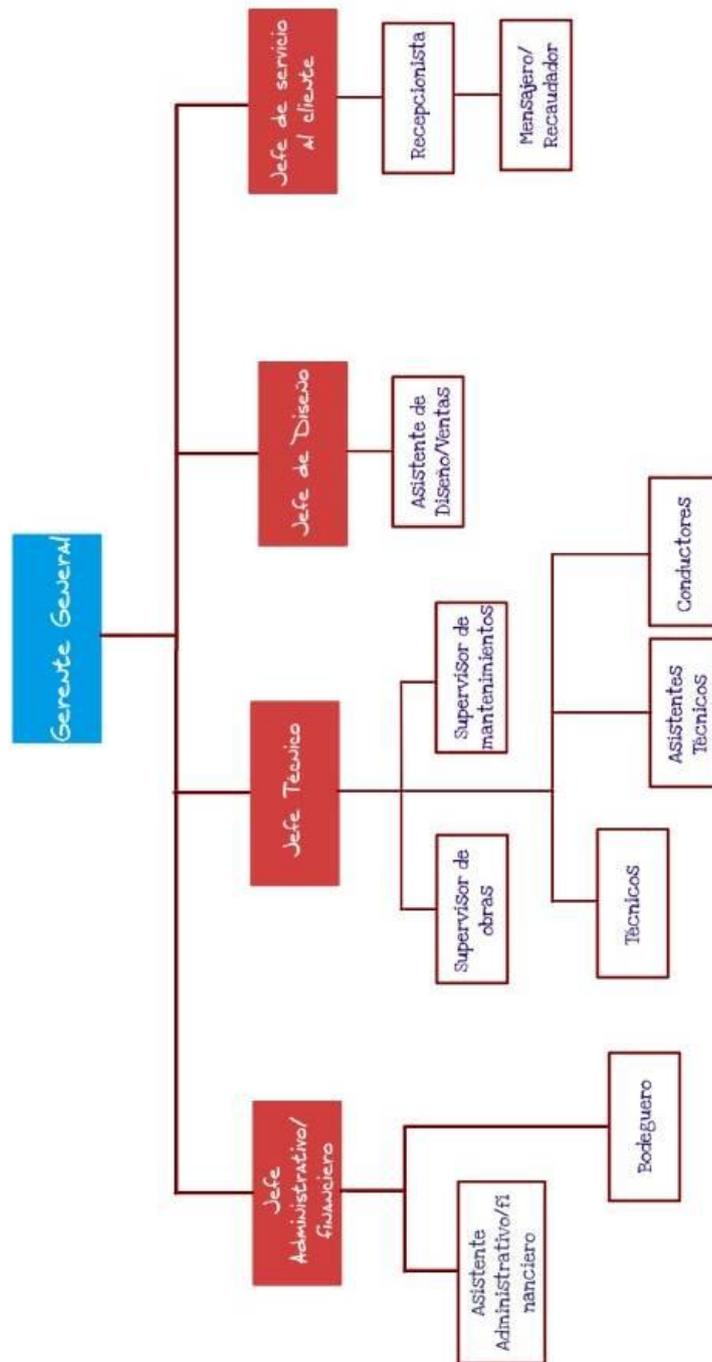
- 1) Planificación estratégica
- 2) Manual de calidad
- 3) Levantamiento y mejoramiento de procesos
- 4) Control de documentos
- 5) Sistema mejoramiento continuo
  - Auditores internos
  - Encuestas satisfacción
  - Círculos calidad
- 6) Recursos humanos
  - Plan de capacitación
  - Medición de desempeño
  - Indicadores de recursos humanos
- 7) Aseguramiento del abastecimiento
  - Proveedores (tiempo, calidad, garantía)
- 8) Equipos/maquinaria
  - Parametrización
  - Mantenimiento preventivo/correctivo

### 3.4 Misión y Visión propuesta

Misión: Somos una empresa dedicada al diseño, suministro, instalación y mantenimiento de sistemas de climatización, que satisface las necesidades de confort de nuestros clientes, mediante un servicio técnico de calidad con profesionales comprometidos y competentes.

Visión: Estar en el 2015 entre las cinco empresas líderes en el desarrollo y ejecución de los más grandes proyectos de ingeniería de climatización a nivel nacional, garantizando la excelencia de nuestros servicios con un enfoque de rentabilidad y responsabilidad social.

### 3.5 Organigrama propuesto



## CAPITULO IV

### 4.1 Conclusiones

1) Luego de haber realizado un análisis a la situación actual de la empresa Bruguesa, se pudieron identificar ciertos aspectos de los cuales hay que mejorar para lograr un eficaz y eficiente funcionamiento de la misma. La empresa carece de un manual de funciones y responsabilidades, esto impide que exista una clara definición de las tareas de cada empleado y por ende existe duplicidad de trabajo, como consecuencia los empleados no están utilizando su tiempo de manera eficiente. Se pudo encontrar también que ciertos procesos de la compañía no estaban debidamente establecidos, lo que genera descontrol.

2) Como es conocimiento de todos las certificaciones internacionales de calidad son cada día más exigidas por parte de clientes importantes, en el caso de Bruguesa, ellos cuentan con clientes grandes que exigen calidad a sus proveedores. Debido a esto es muy importante que Bruguesa empiece el proceso para obtenerlo. Con esto tendrá una ventaja importante sobre sus competidores y se ganara la lealtad de sus clientes importantes, y porque no, la oportunidad de trabajar con clientes más grandes que requieran este certificado y de esta manera aumentar sus ingresos.

3) Si Bruguesa implementa la propuesta realizada en este trabajo de investigación, habrá comenzado el largo proceso de obtener una certificación internacional de calidad. Lo cual sería un gran avance para la compañía. Es importante que luego de implementar los manuales de responsabilidades y procesos, continúe con el proceso siguiendo los lineamientos propuestos, para que en un futuro no muy lejano, puedan obtener la certificación de calidad tan aclamada en el mercado actual.

## 4.2 Recomendaciones

1) Se recomienda elaborar un manual de responsabilidades, para que cada empleado y cada puesto de trabajo tengan funciones definidas y gracias a esto las responsabilidades de cada empleado estarán claras. De este modo se puede evaluar a los empleados por los cumplimientos de sus responsabilidades.

2) También se recomienda elaborar manual de procesos para aquellos que no estén debidamente establecidos para de esta manera tener un mayor control sobre las actividades y evitar que se realicen trabajos a interpretación de los trabajadores.

3) Y por último recomendamos luego de implementar el manual de procesos y el manual de funciones, continuar con el proceso de certificación siguiendo los lineamientos propuestos en este trabajo de investigación. Para así poder obtener en un futuro no muy lejano la certificación internacional de calidad.

#### 4.3 Referencias

Andriani, C., Biasca, R. y Rodriguez, M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial*. México. Grupo Editorial Norma.

Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. Ediciones Santos Díaz. Madrid, España.

Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

Diaz, C. (2009). *Calidad y excelencia en la gestión de las Pymes españolas*. Fundación EOI.

Fernández, M. (2003). *El Control, Fundamento de la gestión por procesos: Y la calidad total*. España. ESIC Editorial.

Guajardo, E. (2003). *Administración de la Calidad Total: Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. Editorial Pax México. México.

Izar, J. y Gonzales, J. (2004). *Las 7 Herramientas Básicas de Calidad. Descripción de las 7 herramientas estadísticas para mejorar la calidad y aumentar la productividad*. Editorial Universitaria Potosina. México.

Koenes, A. (1995). *El Diagnostico de la Empresa*. Ediciones Díaz de Santos. España.

Mejía, B. (2006). *Gerencia de Procesos. Para la organización y el control interno de empresas de salud*. ECOE Ediciones. Bogota, Colombia.

Medina, A. (2005). *Gestión por Procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Editora Búho.

Muñoz, A. (2008). *El mundo de las empresas: De las Pymes a las unimundiales*. España. Ediciones Díaz de Santos.

Norma ISO 9001:2008

Pérez, P. y Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y*

*empresas de economía solidaria*. Consejo Editorial Universitario. Bogota, Colombia.

Regalado, R. (s.f.). *Las MIPYMES en Latinoamérica*.

Rodríguez, J. (2005). *Administración moderna de personal*. Cengage Learning Editores. México.

Rodríguez, J. (2005). *Como aplicar la Planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. Thomson.

Sainz de Vicuña, J. (2000). *La Distribución Comercial: Opciones estratégicas*. ESIC Editorial. España.

Sanchis, J. y Ribeiro, D. (1999). *Creación y Dirección de Pymes*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Soto, E. y Dolan, S. (2004). *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos Mercados Globales*. México. Editorial Thomson.

Universidad Andina Simón Bolívar (2010). *Observatorio Pyme*. Recuperado de [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ANUARIO\\_OBSERVATORIO\\_DE\\_LA\\_pyme\\_v5.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ANUARIO_OBSERVATORIO_DE_LA_pyme_v5.pdf)

Urcelay, J. (2007). *La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes*. Colección EOI.

Valle, C. (2012). *El control Interno no Representa una carga Administrativa en las Pymes*. Recuperado de [http://www.elfinanciero.com/produccion/tema\\_01\\_2012/produccion\\_01\\_2012.pdf](http://www.elfinanciero.com/produccion/tema_01_2012/produccion_01_2012.pdf)

Vidal, E. (2004). *Diagnostico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. ECOE Ediciones. Bogota, Colombia.