



“REORGANIZACIÓN DE UN TALLER DE REPARACIÓN DE AUTOS”

*Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación
laboral o ambiente real*

2024

Roque Mauricio Cativa

Roquecativa@gmail.com



Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Situación Problemática.....	5
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	6
Marco Teórico.....	6
Aplicación.....	10
Propuestas de Mejora	16
Recomendaciones.....	25
Conclusiones	25
Referencias	26
Apéndice	26
Apéndice 1: Modelo Ficha de Observación	26
Apéndice 2: Entrevista en profundidad	27
Apéndice 3: Anotaciones luego de la primera recolección de datos.....	28
Apéndice 4: Información y datos recopilados en la etapa de relevamiento sobre los procesos	29
Apéndice 5: Descripción de Flujo de trabajo taller	38
Apéndice 6: Manuales de funciones	39
Apéndice 7: Mapa de procesos.....	42



Resumen

DC es un taller de reparación de autos ubicado en San Miguel de Tucumán. Los servicios que brindan son principalmente arreglo de carrocería y pintura de los vehículos. El taller cuenta con siete empleados en el área operativa y dos colaboradores en el área administrativa. La administración del taller, la realiza el dueño con sus dos colaboradores. Sin embargo, los roles y funciones de las personas que dirigen la organización, no se encuentran definidos, al igual que sus tareas. El objetivo general de este trabajo es realizar un rediseño organizacional, que ayude a gestionar con mayor eficiencia y eficacia el taller.

La estructura organizacional define cómo se dividen y coordinan las actividades dentro de una empresa, estableciendo las relaciones jerárquicas y de comunicación. Mintzberg (2016) señala que una estructura organizacional adecuada mejora la coordinación de tareas y facilita la toma de decisiones.

En este trabajo se utiliza un enfoque cualitativo, cuyo diseño es de investigación-acción. Se realiza tanta observación directa no participante, entrevistas en profundidad con el dueño y con uno de los colaboradores administrativos y cuestionarios al personal administrativo para la recolección de datos.

Tras la recolección de datos y análisis de los mismo se puede observar la ausencia de una estructura formal, como así también la división de roles y tareas, lo que provoca entre los colaboradores un solapamiento de tareas y una gran informalidad para comunicarse. Así mismo, los procesos administrativos que se realizan, no se encuentran estandarizadas, lo que dificulta su ejecución y el control sobre ellos.

Las propuestas de mejoras que se plantean para las diferentes problemáticas identificadas se basan en primer lugar, en la creación de un organigrama de tipo funcional donde se establecen los nuevos roles y funciones como así también las nuevas relaciones jerárquicas en el taller acompañado de manuales de funciones.

Por otro lado, la estandarización y formalización de procesos administrativos, se lleva a cabo mediante matrices administrativas y matrices de control interno, que reflejan de una manera mas ordenada y clara, como deben realizarse las tareas.

El presente trabajo permitió comprender la importancia de una estructura organizativa clara y de procesos formalizados para mejorar la operatividad, fortalecer la planificación estratégica, mejorar la eficiencia y eficacia del taller, y garantizar un crecimiento sostenible, marcando el inicio de un proceso de transformación continua para mantener la competitividad en el sector.

Palabras Clave: estructura, roles, funciones, organigrama, manuales



Introducción

La organización objeto del presente trabajo es un taller de autos, dedicado a la reparación de la carrocería y a la pintura, es decir al arreglo de sus autopartes, no así a la mecánica. El taller cuenta con 15 años de trayectoria y está ubicado en San Miguel de Tucumán. En sus comienzos, el dueño y fundador de la empresa, comenzó limpiando, puliendo y dedicándose a la estética vehicular en el garaje de la casa de sus padres. Con el transcurso de los años, se animó a reparar vehículos, más específicamente chapa y pintura, lo que lo llevo a mudar el taller hacia una propiedad más grande, lugar donde actualmente brinda los servicios. Hoy el taller es dirigido y gestionado por el dueño, quien además cuenta con 2 colaboradores administrativos y con 9 operarios divididos entre los diferentes servicios que se realizan en el taller.

Actualmente, todas las decisiones pasan por el dueño, tanto las decisiones administrativas, como las operativas, propia de las reparaciones que se le realizan a los vehículos que ingresan. El dueño es quien se encarga casi de todo lo que sucede, desde recibir los vehículos, arreglarlos, a veces hasta de lavarlos antes de su entrega. En cuanto a lo administrativo, es quien hace los presupuestos de las reparaciones, es quien realiza las compras de repuestos y materiales que se necesitan, también es el encargado de facturar los servicios y de cobrar por los trabajos que realiza y de realizar la liquidación para pagar a los empleados. En cuanto a los proveedores y clientes, él mantiene una relación directa con los mismos, lo que en sus comienzos era practico, pero ahora con el crecimiento y con la expansión que está teniendo, se volvió más complicado, debido a que tiene más tareas, más proveedores, más clientes y más responsabilidades. Para las tareas administrativas, cuenta con la ayuda de dos colaboradores, que son de su familia, uno trabaja a la mañana y otro a la tarde. Ellos son los que registran las facturas, realizan presupuestos, realizan las compras de los repuestos que se usan para los trabajos y de los materiales que se necesitan para trabajar y realizan la liquidación de sueldo de los empleados. Ambos responden al dueño y lo que él les solicita que haga. De esta manera, hay ocasiones en las que las tareas se realizaron 2 veces o en el peor de los casos, no se realizaron. Todas estas tareas mencionadas, a su vez, no quedan registradas en ningún lado, debido a que no hay una base de datos donde cargar la información, o documentos que se puedan archivar. En cuanto a su sistema de información solo cuentan con un documento de Excel, donde registran los presupuestos que hacen y otro donde anotan cuales ya se facturaron, cobraron y cuáles no. No tienen un registro de los gastos en los que incurren durante el mes, es decir, no llevan un registro de los materiales ni de los repuestos que compran.

Una estructura formalmente definida, junto con procesos y actividades estandarizados, son la base para que una organización logre una gestión y administración eficiente y eficaz.

El crecimiento de la empresa y sus objetivos de expansión, requieren que se comience a establecer las formalidades y estructuras necesarias, para acompañar este crecimiento.



Situación Problemática

En el taller, quien realiza todas las actividades administrativas es el dueño con ayuda de sus dos colaboradores. Si bien, hay dos personas que se encargan de las tareas administrativas, estas no están divididas y no tienen un único responsable. Las tareas que se realizan no quedan registradas en ningún lado, debido a que no hay una base de datos donde cargar la información, o documentos que se puedan archivar. Por ejemplo, si realizaron un presupuesto y no lo mandaron al cliente, deben volver a hacerlo para enviárselo, ya que no tienen un procedimiento para armar, registrar y guardar el presupuesto. Como hay más de un responsable para cada tarea, se genera en algunas ocasiones la duplicidad de tareas. En cuanto a su sistema de información solo cuentan con un documento de Excel, donde registran los presupuestos que hacen y otro donde anotan cuales ya se facturaron o no y si ya se cobraron o no. Para esta tarea no tienen pactado un seguimiento o control, es decir no revisan periódicamente este documento. Tampoco cuentan con un registro de los gastos en los que incurren durante el mes, es decir, no llevan un registro de los materiales ni de los repuestos que compran. Se detecto que la mayoría de las tareas administrativas no se encuentran estandarizadas, ni con un procedimiento para seguir, lo que conlleva a que cada uno use su propio criterio para hacerla. Esto unido a la falta de registro de documentación, a la designación de tareas, la falta de control de los ingresos y gastos hace que la gestión administrativa del taller sea muy ineficaz y desordenada. Podemos resumir los aspectos problemáticos en:

- Ausencia de un organigrama.
- Roles y funciones poco definidos.
- Procesos administrativos no estandarizados
- Dificultades en el control y la gestión de los procesos administrativos de compra, stock, facturación y cobranza.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la estructura actual de la empresa y que rol cumple cada uno de los empleados?
- ¿Cuáles son los procesos clave de la empresa que requieren formalizarse y que podrían mejorarse?
- ¿Qué herramientas administrativas se pueden aplicar para contribuir a la mejora de los procesos?

Objetivo General

- El objetivo general de este trabajo es proponer un rediseño organizacional que ayude a gestionar con mayor eficacia y eficiencia la organización.



Objetivos Específicos

- Diseñar un organigrama que refleje las funciones y responsabilidades de los colaboradores.
- Detectar los procesos claves de la empresa, para formalizar y proponer mejoras
- Identificar y proponer un sistema administrativo para facilitar el control y seguimiento de los procesos.

Marco Metodológico

El enfoque de este trabajo es cualitativo. Cuyo diseño será de Investigación-acción. Sobre el cual Hernández Sampieri (2014) menciona que: “la finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente, frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo al planteamiento.” (pág. 496)

Para la recolección de datos se utilizará las siguientes técnicas:

- Observación directa no participante
- Entrevistas en profundidad: Realizadas al dueño y a los colaboradores del área administrativa

Marco Teórico

El éxito de una empresa radica en su capacidad para organizarse eficientemente. Una estructura organizacional bien definida, la claridad en los roles y funciones, y la estandarización de procesos son elementos clave que facilitan una gestión efectiva y satisfactoria del servicio al cliente. Estos conceptos serán la base en la cual nos respaldaremos para el siguiente trabajo.

Organización

La organización se define como un sistema social diseñado para alcanzar objetivos específicos mediante la coordinación de esfuerzos y recursos. Robbins y Judge (2017) describen la organización como un conjunto estructurado de personas que trabajan juntas para lograr metas comunes. En el contexto de un taller de chapa y pintura, la organización implica la disposición de recursos humanos, materiales y tecnológicos de manera que se optimicen los procesos de reparación y pintura de vehículos. Una organización bien diseñada asegura que cada miembro del equipo conozca su papel y cómo contribuye al objetivo general del taller.

Estructura Organizacional



La estructura organizacional define cómo se dividen y coordinan las actividades dentro de una empresa, estableciendo las relaciones jerárquicas y de comunicación. Mintzberg (2016) señala que una estructura organizacional adecuada mejora la coordinación de tareas y facilita la toma de decisiones. Existen varios tipos de estructuras organizacionales:

- **Estructura Funcional:** Agrupa a los empleados según las funciones específicas que realizan, como ventas, producción o administración. En el contexto de un taller, esto podría traducirse en departamentos especializados en reparación de chapa, pintura, administración y atención al cliente. Esta estructura permite una especialización en áreas específicas, aunque puede presentar desafíos en la coordinación entre departamentos.
- **Estructura Divisional:** Organiza la empresa en unidades autónomas basadas en productos, servicios o mercados. Esta estructura es beneficiosa para talleres que diversifican sus servicios y desean gestionar cada línea de servicio de forma independiente, permitiendo una mayor flexibilidad y enfoque en el cliente.
- **Estructura Matricial:** Combina la estructura funcional y divisional, creando una red de relaciones horizontales y verticales. Es útil para talleres que manejan múltiples proyectos simultáneamente, ya que facilita la coordinación entre diferentes áreas y proyectos, aunque puede ser compleja de gestionar.
- **Estructura Horizontal:** Reduce los niveles jerárquicos para fomentar una mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones. Ideal para talleres pequeños, donde la comunicación directa y la flexibilidad son cruciales.

ORGANIGRAMA

El *organigrama* es la representación gráfica total o parcial de la organización, que muestra las líneas de autoridad formal que relacionan los distintos agrupamientos. Se pueden visualizar en ellos las divisiones horizontal y vertical de la organización.

Los organigramas representan la estructura mediante los entegramas, que simbolizan las distintas posiciones o cargos, y las líneas, que representan las relaciones de autoridad y dependencia. En la forma piramidal más característica, los cargos de mayor jerarquía se ubican en la parte superior, y a partir de allí se representan los niveles siguientes en orden jerárquico decreciente.

Para realizar un organigrama con efectividad a más de los criterios anteriores tomaremos en cuenta los siguientes ítems:

- El rectángulo correspondiente al nivel más alto debe ser de tamaño mayor que los demás o por lo menos igual



- La base inferior del rectángulo debe salir la línea jerárquica central, la cual deberá ser siempre más gruesa que las demás, nunca menor.
- En el nivel inmediato inferior, a la administración deberá aparecer las asesorías
- Luego de las asesorías estarán las unidades operativas, con cada una de sus clasificaciones.

Procesos

Hammer y Champy (1994) definen al proceso como *“un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”*. Cada proceso debe tener una misión perfectamente definible (qué, para qué, para quién), sus fronteras de entrada y salida deben estar claras, debe contar con una secuencia de etapas integrables y medidas que sean identificables. Es imprescindible que un proceso genere valor agregado con miras a obtener cierto resultado.

Su estudio es importante ya que permite entre otras cosas predecir y controlar los cambios, mejorar el uso de los recursos, manejar las interrelaciones, ofrecer una visión sistemática de las actividades. También tiene implicancias en la detección y prevención de errores, y brinda un sistema de evaluación y medida de costos.

Objetivos de los procesos:

- Efectividad, generando los resultados deseados
- Eficiencia, minimizando los recursos empleados
- Flexibilidad, teniendo la capacidad de adaptarse a los clientes cambiantes y las necesidades del ente

Características deseables de los procesos:

- Un responsable de proceso
- Límites bien definidos (alcance)
- Interacciones y responsabilidades internas bien definidas
- Procedimientos bien documentados
- Controles de evaluación y retroalimentación
- Medidas de evaluación y objetivos
- Tiempos de ciclos conocidos

Tipos de procesos: Existen tres tipos de procesos, los estratégicos, los operativos y los de apoyo o soporte.



- Procesos estratégicos: destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- Procesos Operativos: permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente. Son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.
- Procesos de apoyo o soporte: son las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Herramientas para formalizar los procesos

Las organizaciones están constantemente aprendiendo de su experiencia y deben buscar transmitir esa experiencia a sus miembros. Cuando las empresas son pequeñas, la experiencia se transmite informalmente y, por lo tanto, deja márgenes de discrecionalidad que en esa etapa dan flexibilidad a los puestos y a los procedimientos. Cuando la empresa crece en tamaño y complejidad, la informalidad puede convertirse en ambigüedad y falta de control. En ese momento es cuando se requiere de un proceso de formalización.

Este proceso de formalización requiere la intervención de un especialista que establezca los procedimientos y normas que regirán el funcionamiento de un sistema administrativo. Es importante que las normas se registren por escrito y tienen el propósito de asegurar que las operaciones se realicen teniendo en cuenta los criterios predefinidos y cumpliendo los requisitos de control interno.

Algunas de las herramientas más utilizadas son (Gilli J.J., 2007):

- Diagrama de flujo de datos: permite hacer una representación completa con pocos elementos. Los elementos detallados en el mismo son los procesos, el flujo de datos entre estos, el destino de datos y el almacenamiento de los datos.
- Diagrama de Bloque: para tener una visión sintética del sistema administrativo.
- Mapa de proceso: también útil para tener una visión global del proceso. Se compone de un cuadro con columnas en las que se indican los sectores intervinientes; dentro de cada columna se describen las operaciones que se realizan en ese sector
- Cursograma: es más analítico que los anteriores. Permite presentar en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados.
- Manuales: cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas. Puede ser de funciones donde se describen las tareas y funciones que le son asignadas a cada jefatura; o también puede ser de procedimientos, en la que se explican el desarrollo de los procesos administrativos.



- Por último, agregaremos las matrices, que son representaciones realizadas mediante una tabla. Las hay de Sistemas Administrativos (son representaciones por área de responsabilidad que sintetizan el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas, que incluyen documentación e información de los procesos y subprocesos bajo análisis) y de Control Interno (herramienta de diseño para definir las actividades de control que permiten alcanzar los objetivos dados minimizando los riesgos asociados).

Aplicación

RELEVAMIENTO

Esta etapa comenzó con visitas en el taller, donde se realizaron entrevistas y observación directa para recabar información acerca de la situación de la organización y sobre las tareas que realizan.

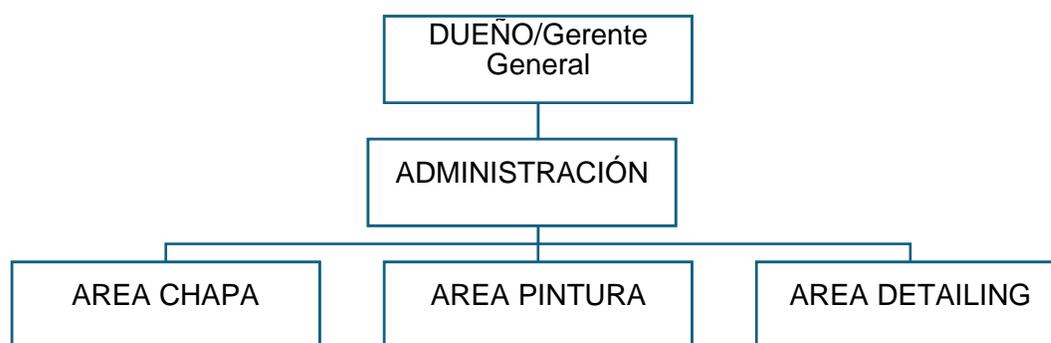
Las entrevistas se realizaron a:

- Dueño/Gerente general
- Colaborador administrativo

Tras realizar el relevamiento y analizar las respuestas, la información que obtuvimos fue:

SISTEMA ORGANIZATIVO

En cuanto al sistema organizativo, la empresa no cuenta con un organigrama formalizado, pero se graficó uno para representar la estructura actual:



Fuente: elaboración propia

SISTEMA DE DECISIONES

Todas las decisiones son tomadas por el dueño, quien es el gerente general. Todas las áreas son dirigidas por él, pero ante su ausencia, quienes toman las decisiones y pasan a ser responsables ante su ausencia, son sus colaboradores del área administrativa.



SISTEMA DE INFORMACION

En la actualidad, la empresa no cuenta con sistema de información que permita gestionar las compras, cobranzas, facturación, el stock o las ordenes de trabajo. Se utiliza una planilla de Excel para generar los presupuestos y llevar un registro de los servicios facturados.

SISTEMA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Del sistema de procesos y procedimientos, se determinó el ciclo operativo de la empresa. El ciclo inicia cuando se produce la venta del servicio de reparación de vehículos, que abarca las etapas de cotización y armado de presupuestos. Luego de que se concreta la venta del servicio, se realiza la compra de los materiales y repuestos a utilizar. Una vez concluida la prestación del servicio, que es cuando el vehículo está reparado y listo para entregar al cliente, se procede a facturar y a cobrar el servicio. Finalmente realizan los pagos a los proveedores de materiales y repuestos.



Fuente: Elaboración Propia

DIAGNOSTICO

SISTEMA ORGANIZATIVO:



El dueño se encarga de supervisar todas las actividades que se realizan en la empresa. Incluyendo las tareas operativas como administrativas.

Las actividades de presupuestación y cotización, compras de materiales, facturación y cobranza, las realiza tanto el dueño, como los 2 colaboradores administrativos. De esta manera hay más de un responsable para cada tarea.

No hay un proceso de control de inventario de materiales y de los repuestos.

El área administrativa, también esta a su vez encargada de la actividad comercial de la empresa.

La empresa no cuenta con un organigrama ni con un manual de procedimientos.

SISTEMA DE DECISIONES:

Todas las decisiones son tomadas por el dueño de la empresa. Hay de decisiones que, ante la ausencia del dueño, las toma uno de los colaboradores administrativos, pero quien tiene la última palabra es el dueño.

Ante cualquier consulta o duda, todos los empleados recurren al dueño directamente o a uno de los administrativos. Esto genera una dualidad de mando.

SISTEMA DE INFORMACION:

La empresa no cuenta con ningún sistema de información, solo se utiliza una planilla de Excel para armar los presupuestos y los demás procesos se documentan de manera manual en papel.

SISTEMA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:

Para el diagnóstico de los procesos y procedimientos, se realizó una descripción detallada del flujo de trabajo en la organización y de sus tareas (Apéndice 5), lo que permitió identificar los procesos claves que se llevan a cabo y poder representarlo mediante el siguiente esquema.



Fuente: Elaboración Propia

Al identificar los procesos claves de la organización, se realizó un diagnóstico de cada una de estas etapas. Las debilidades que representan son:

Atención al cliente:

- No se lleva registro de las consultas y no cuentan con una planilla con los datos de los clientes que atendieron.
- No hay un reporte periódico a los clientes, sobre el estado de los trabajos.
- No hay una única persona para atender a los clientes.

Cotización de trabajos y repuestos:

- No cuentan con un registro de los presupuestos que realizan y entregan.
- No hay un proceso para guardar y archivar los presupuestos, lo que en ocasiones se pierden y deben volver a realizarlos.
- No hay un responsable para esta tarea, por lo que en ocasiones se realizan 2 veces, debido a que no se comunicó quien la debe hacer.

Compra de repuestos y materiales:

- No hay registro de las compras que se realizan y quien las realiza.
- Hay más de un responsable para esta tarea.



- Se requiere la presencia del dueño, para comprar materiales porque es quien maneja las cuentas para pagar.

Gestión de inventario de materiales y repuestos:

- No hay un inventario de los materiales disponibles.
- No se lleva un registro del consumo de materiales por trabajo o por periodo.
- Se detecta la necesidad cuando ya no hay más materiales, lo que retrasa los trabajos.
- No hay un responsable de controlar los materiales.

Facturación y cobranzas:

- No hay un reporte periódico de las facturaciones.
- No se cuenta con un registro de los ingresos del taller y tampoco cuentan con una planilla de cuentas a cobrar.
- Las cuentas bancarias son varias y son personales del dueño, por lo que se vuelve complicado controlar la recepción de pago de clientes, porque se mezclan con otros movimientos personales.

Pagos:

- El pago a proveedores se retrasa cuando no está el dueño, quien es el único que tiene las claves de las cuentas bancarias para habilitar transferencia o es quien tiene el efectivo.
- No cuentan con una política de pagos a proveedores.

Gestión de Órdenes de Trabajo:

- No hay un formato de documento para confeccionar.
- No hay un seguimiento diario de las tareas y del estado de las órdenes de trabajo.
- No se realiza por duplicado, de manera que, si se pierde la original, se debe volver a confeccionar una.
- No cuentan con un sistema que permita seguir el control de las tareas.
- En las tareas no se designa un responsable de esta, solo se indican las tareas a realizar. Lo que genera que los operarios en ocasiones se olviden de lo que deben realizar.

Podemos observar que las falencias que más se repiten en todas las etapas son:



- No hay registro de las actividades
- No hay documentación que respalde los procesos
- Ningún proceso esta automatizado
- No hay una planificación de las tareas
- No hay un sistema para controlar y medir

ROLES Y TAREAS

Para el diagnostico de los roles y tareas que llevan a cabo los colaboradores y el dueño, se utilizó la matriz RACI.

Con la matriz RACI, lo que se busca analizar es el rol de los empleados administrativos y las actividades que realizan. Se ubican las tareas y se indica quien es el responsable (R) de llevarla a cabo, quien tiene la autoridad (A) para decidir si ejecutar o no la tarea , a quien se le debe consultar (C) antes de realizar la actividad o información para realizarla y finalmente quien debe ser informado (I) sobre la tarea, para saber el avance o el estado de la misma.

Tarea	Responsable	Autoridad	Consultado	Informado
Atencion al cliente	Dueño/Adm1/Adm2	Dueño	Dueño/Cliente	Cliente
Peritaje de vehiculos	Dueño	Dueño	Dueño	Cliente
Confeccion planilla de check In	Dueño/Adm1	Dueño	Dueño/Adm1	Cliente
Confeccion de lista de repuestos a cotizar	Dueño/Adm2	Dueño	Proveedor	Dueño
Cotizacion de Repuestos	Dueño/Adm1/Adm2	Dueño	Proveedor	Cliente
Pedido de Repuestos	Dueño/Adm1	Dueño	Proveedor	Dueño
Compra de Repuestos	Dueño/Adm1	Dueño	Proveedor	Dueño/Cliente
Pedido de materiales	Dueño/Adm1/Adm2	Dueño	Proveedor	Dueño
Compra de Materiales	Dueño/Adm1/Adm2	Dueño	Proveedor	Dueño
Confeccion Orden de Trabajo	Dueño	Dueño	Dueño	Dueño/Adm1
Pago a proveedores	Dueño/Adm1	Dueño	Dueño/Proveedor	Dueño
Pago a empleados	Dueño/Adm1	Dueño	Dueño	Dueño/Empleados
Gestion de Relacion con proveedores	Dueño/Adm1	Dueño	Dueño	Dueño
Supervision de operaciones taller	Dueño	Dueño	Dueño	Dueño
Confeccion de presupuestos para clientes	Dueño/Adm1	Dueño	Dueño	Clientes
Facturacion de trabajos	Adm1	Dueño	Contador	Contador
Gestion de Cuentas a cobrar	Dueño/Adm1	Dueño	Proveedor/Cliente	Dueño
Gestion de Cuentas a pagar	Dueño/Adm1	Dueño	Proveedor	Dueño
Cobranza	Dueño/Adm1	Dueño	Cliente	Cleinte/Proveedor
Control de Inventario de materiales	Dueño/Adm1/Adm2	Dueño	Operarios	Dueño
Control de Repuestos en Stock	Dueño/Adm1	Dueño	Opearios	Dueño
Ejecucion de Reparacion	Dueño/Operarios	Dueño	Dueño/Cliente/Adm	Dueño/Cliente
Entrega de Vehiculos Reparados	Dueño/Adm1	Dueño/Adm1	Dueño/operarios	Cliente

Fuente: Elaboración propia

En base a esta matriz, se detecta la centralización que hay en el dueño, quien realiza todas las actividades, sin delegar por completo ninguna de ellas. Es quien tiene la autoridad y

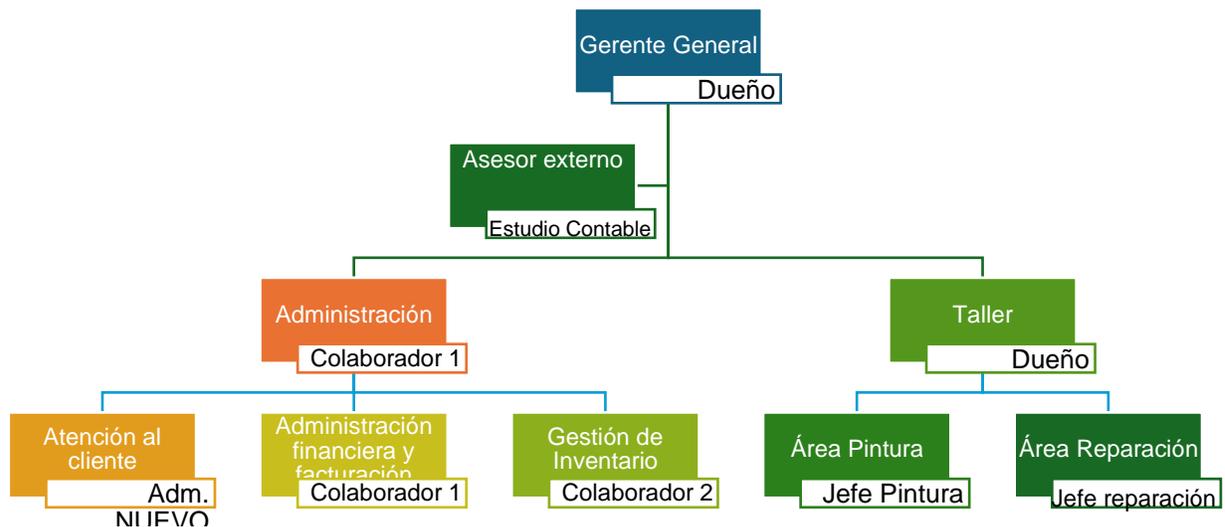


la decisión en todas o casi todas las tareas, lo que genera que no pueda enfocarse en lo estratégico o en lo operativo del área taller, que es lo que más control requiere, ya que del estado en que se hagan las tareas, es el resultado del servicio que brindan. Para realizar esta matriz, también se le solicitó al dueño y a sus dos colaboradores que completen un formulario, donde se les indicaba que señalen quien realizaba cada tarea.

Propuestas de Mejora

En esta última etapa del trabajo se propone mejoras que permitirán gestionar con mayor eficiencia y eficacia la organización.

En primer lugar, se propone la formolización de un organigrama que cuya estructura es funcional. Donde el gerente general será el dueño, quien a su vez será el jefe de taller, hasta que se encuentre a la persona indicada. Por otro lado, se propone la división de la empresa en dos áreas; Administración y por otro lado Taller. Administración, abarcara las áreas de atención al cliente, Gestión de inventarios y administración financiera y facturación, para cada una de estas áreas se asignó un responsable, y el encargado de coordinar esta área administración. En cuanto al área de taller, referida a la parte operativa de la empresa, donde se lleva a cabo la prestación del servicio, se propone dividir el área, según el trabajo que se realice.



Fuente: Elaboración propia

Este organigrama, será acompañado de un manual de funciones para cada uno de los colaboradores del área administrativa. Indicando el nombre de cada puesto, misión, funciones, alcance y autoridad y por ultimo los requisitos (Apéndice 6)



Sistemas de proceso y procedimientos:

Las propuestas de mejora para este sistema se presentan mediante mapa de los procesos (Apéndice 7), matrices administrativas, indicando proceso, subproceso, sector que debe realizarlo, archivos o documentos input y outputs y las actividades a realizar en cada subproceso.

Matriz Administrativa 1: Atención al cliente, Diagnostico y Cotización

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT		
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem	
Atencion al cliente y aramado de presupuesto	Atencion al cliente	Atencion al cliente		Imágenes Sinistro	Atender al cliente y solicitar datos	Mtro. Clientes	Planilla de Diagnostico	
					Abrir un Presupuesto nuevo y cargar datos	Pto.		
					Emitir Planilla de diagnostico	Planilla de Diagnostico		
	Diagnostico del vehiculo	Atencion al cliente			Pto.	Completar planilla de diagnostico	Lista de Tareas	Lista de tareas
						Generar y emitir Lista de tareas	Pto.	
						Generar lista de repuestos	Lista de Repuestos	Lista de repuestos
						Emitir lista de repuestos para cotizar	Lista de Repuestos	Lista de repuestos
	Cotizacion	Atencion al cliente	Plantilla de costos de chapa y pintura		Lista de Repuesto	Revisar la lista repuestos con Jefe de taller	Lista de Repuestos	Lista de Repuestos
						Revisar la planilla con tareas a realizar con Jefe de taller	Lista de Repuestos	Lista de Repuestos
						Solicitar cotizacion de repuestos a proveedores. Elegir proveedor.	Lista de tareas	Lista de tareas
						Asignar costo de MO a lista de tareas y cargar al Pto.	Pto.	Pto.
						Armar Pto. con un desglose de las tareas y repuestos.		
Mostrar Pto. A gerente general y esperar aprobacion para enviar al cliente.								
					Enviar Pto al cliente, por Whatsapp o imprimir fisico y entregarle. Guardar copia y Archivar.			

Fuente: Elaboración propia

Matriz Administrativa 2: Aprobación y Cobranza

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT		
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem	
Aprobacion y cobranza de Pto.	Atencion al cliente	Atencion al cliente	Pto		Recibir aprobacion del presupuesto por parte del cliente		Pto.	
					Indicar en Pto. Aceptacion de cliente			
					Enviar Pto a finanzas y facturacion, para cobranza	Pto.		
	Cobranza	Finanzas y Facturacion	Pto		Pto.	Verificar Pto.	Ingresos	Recibo de Cobranza/ Factura
						Realizar la cobranza del 50% de presupuesto y registrar		
						Emitir recibo de cobranza	Pto.	
					Indicar en Pto. Cobranza del 50%			

Fuente: Elaboración propia



Matriz Administrativa 3: Compra de repuestos

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUT PUT	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Compra Repuestos	Compra de Repuestos	Finanzas y Facturación	Planilla de materiales y Repuestos	Planilla de materiales y repuestos	Verificar lista de repuestos a comprar	Pto.	Planilla de materiales y repuestos
					Iniciar Compra de repuestos		
					Coordinar pago de repuestos con proveedor		
	Asignación de Turno	Atención al cliente	Calendario Turnos	Pto.	Armar lista de repuestos pedidos y fecha de recepción de repuestos	Calendario Turnos	
					Coordinar con jefe de taller para asignar turno a cliente		
					Asignar turno para cliente y comunicar		
				Comunicar al cliente el turno para ingresar vehículo taller			
				Registrar turno en Calendario Turnos			

Fuente: Elaboración propia

Matriz Administrativa 4: Recepción de Vehículo

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUT PUT	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Recepción de vehículo	Recepción de vehículo	Atención al cliente	PTO.	Planilla de Check in	Confeccionar la planilla de check in con estado del vehículo		Planilla de Check in firmada
					Llenar la planilla de check in con los datos del pto. del cliente		
					Solicitar firma del cliente dando conformidad. Guardar y archivar		
	Gestión Orden de trabajo	Taller	Lista de Repuestos	Planilla de tareas a realizar	Comunicar a jefe de taller para ingresar vehículo a reparación	Orden de Trabajo	Orden de Trabajo
					Confeccionar Orden de trabajo detallada para Taller		
					Comunicar tareas a realizar a operarios		
				Verificar si ya se recibieron todos los Repuestos			
				Dar inicio a las reparaciones			

Fuente: Elaboración propia

Matriz Administrativa 5: Entrega de Vehículo y cobranza

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT		
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem	
Entrega de vehículo y cobranza	Entrega de vehículo	Atención al cliente		Orden de Trabajo / Pto.	Contactar cliente para entregar vehículo			
					Recibir al cliente y comentar trabajo realizado			
					Enviar cliente a adm para realizar la cobranza			
	Cobranza y facturación	Finanzas y Facturación	Pto.			Facturar la Orden de trabajo finalizada	Facturas	Factura
						Recibir a cliente y realizar la cobranza		
						Emitir Factura por duplicado		
						Entregar Factura original al cliente		
						Archivar Factura duplicado en carpeta de facturas		

Fuente: Elaboración propia

Junto con las matrices administrativas, se propuso sus respectivas matrices de control interno, indicando el ciclo, operación, objetivo, tipo, riesgos y actividades de control.



Matriz control Interno 1: Atención al cliente, diagnóstico y cotización

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Actividades de Control
Atención al cliente y diagnóstico	Atención al cliente	Que se brinde al cliente la mejor atención	Operacional	Atención deficiente al cliente	Capacitación en atención al cliente para el personal
				No se solicite todos los datos necesarios del cliente	Usar una planilla estándar que contenga toda la información a solicitar del cliente
	Diagnóstico del vehículo	Obtener una evaluación precisa del vehículo a reparar		Realizar un diagnóstico incorrecto o incompleto	Verificación del diagnóstico con el jefe del taller
				Falta de detalle en la planilla de diagnóstico	Utilizar una plantilla estandarizada para el diagnóstico
Cotización	Armado presupuesto	Calcular un presupuesto preciso y completo	Operacional e informativo	Error en el cálculo de costos	Solicitar revisión a gerente antes de enviar
				No incluir todos los repuestos necesarios	Utilizar una lista de repuesto detallada, revisada por el jefe de taller
				Atraso en la elaboración de presupuesto	Establecer un plazo para enviar presupuesto
				Falta de archivo y documentación de presupuestos enviados	Almacenar copias digitales de cada presupuesto y sus detalles en una carpeta digital

Fuente: Elaboración propia



MCI 2: Aprobación y Cobranza

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Actividades de Control
Aprobación y cobranza de Pto.	Atención al cliente	Asegurar una comunicación clara con el cliente	Operacional	Falta de respuesta del cliente	Seguimiento proactivo mediante llamadas y mensajes
	Cobranza	Efectuar las cobranzas correspondientes	Operacional e informativo	Error en el monto cobrado	Revisión doble de los montos antes de emitir la factura o recibo
				Falta de registro del pago recibido	Registro y archivo de todos los pagos en el sistema contable

Fuente: Elaboración propia

Matriz de control interno 3: Compra de Repuestos

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Actividades de Control
Compra Repuestos	Compra de Repuestos	Realizar la compra correcta de los repuestos buscando el mejor precio y calidad	Operacional e informativo	Comprar repuestos incorrectos	Verificación de número de chasis y número de piezas
				Retraso en la entrega de repuestos	Solicitar al proveedor la confirmación de entrega
				Falta de documentación de la compra	Archivo y digitalización de las facturas y comprobantes de pago
				Elegir un proveedor que no brinde las mejores condiciones	Realizar la cotización con al menos tres proveedores y fundamentar la elección del proveedor
	Asignación de Turno	Coordinar el ingreso del vehículo de manera eficiente	Operacional	Sobrecarga de trabajo en el taller	Corroborar con jefe de taller los trabajos en proceso antes de asignar turnos
				Falta de comunicación al cliente sobre el turno asignado	Enviar una confirmación del turno por WhatsApp o por correo
Cancelación o cambio de turno no notificado				Seguimiento y recordatorio al cliente y al jefe de taller sobre el turno asignado	

Fuente: Elaboración propia



Matriz de control interno 4: Recepción de vehículo

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Actividades de Control
Recepción de vehículo	Recepción de vehículo	Garantizar que se registre la llegada del vehículo con todos los datos necesarios	Operacional	Falta de registros de datos importantes del cliente o vehículo	Check list de datos para evitar omitir información
				Omisión de daños preexistentes en el vehículo	Inspección física detallada con registro fotográfico y firma del cliente
	Gestión Orden de trabajo	Generar una orden de trabajo completa que incluya las tareas a realizar	Operacional e informativo	Falta de claridad en las tareas asignadas	Detallar cada tarea en la orden de trabajo incluyendo responsable
				Errores en la planificación de tareas o uso incorrecto de recursos	Validación de la Orden de trabajo por el jefe de taller antes de su aprobación
				Perdida de la documentación	Registrar, guardar y consultar ordenes de trabajo en un sistema de gestión

Fuente: Elaboración propia

Matriz de control interno 5: Entrega de vehículo y cobranza

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Actividades de Control
Entrega de vehículo y cobranza	Entrega de vehículo	Garantizar la entrega del vehículo en las condiciones acordadas	Operacional	Ocasionar daños al vehículo durante el proceso de entrega	Realizar inspección previa a la entrega en presencia del cliente y registrar evidencia fotográfica
				Omisión de tareas o trabajos contratados	Validar la orden de trabajo completa y verificar las tareas realizadas con el cliente antes de la entrega
	Cobranza y facturación	Realizar una correcta facturación y registro del pago	Operacional e Informativo	Errores en la facturación	Implementar un sistema de facturación digital con validación automática
No registrar los pagos correctamente				Realizar conciliaciones diarias de los pagos recibidos contra las ordenes de trabajo cerradas y presupuestos aprobados.	

Fuente: Elaboración propia



Sistema de decisiones:

Mediante la matriz RACI, se propone los roles y tareas que deben realizar los operarios. Indicando para cada tarea quien es el responsable de ejecutarla, quien debe ser la autoridad, quien debe ser consultado y quien informado. En cada casillero, se propone una sola persona encargada.

MATRIZ RACI propuesta

Tarea	Responsable	Autoridad	Consultado	Informado
Atencion al cliente	Atencion al cliente	Gerente adm	Gerente adm	Ciente
Peritaje de vehiculos	Atencion al cliente	Gerente adm	Jefe de Taller	Ciente
Confeccion planilla de check In	Atencion al cliente	Gerente adm	Jefe de Taller	Ciente
Confeccion de lista de repuestos a cotizar	Atencion al cliente	Gerente adm	Proveedor	Gerente General
Cotizacion de Repuestos	Atencion al cliente	Gerente adm	Proveedor	Ciente
Pedido de Repuestos	Atencion al cliente		Proveedor	Gerente General
Compra de Repuestos	Adm1	Gerente adm	Proveedor	Dueño/Ciente
Pedido de materiales	Adm 2	Adm 2	Proveedor	Gerente General
Compra de Materiales	Adm2	Gerente adm	Proveedor	Gerente General
Confeccion Orden de Trabajo	Jefe de taller	Jefe de taller	Jefe de taller	Atencion al cliente
Pago a proveedores	Gerente Adm	Gerente General	Proveedor	Gerente General
Pago a empleados	Gerente Adm	Gerente General	Gerente General	Empleados
Gestion de Relacion con proveedores	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General
Supervision de operaciones taller	Jefe de Taller	Jefe de Taller	Jefe de Taller	Jefe de Taller
Confeccion de presupuestos para clientes	Atencion al cliente	Gerente Adm	Jefe de Taller	Cientes
Facturacion de trabajos	Gerente adm	Gerente adm	Adm 2	Contador
Gestion de Cuentas a cobrar	Gerente adm	Gerente adm	Adm 2	Gerente General
Gestion de Cuentas a pagar	Gerente adm	Gerente adm	Adm2	Gerente General
Cobranza	Gerente adm	Gerente adm	Atencion al cliente	Ciente/Proveedor
Control de Inventario de materiales	Adm 2	Gerente adm	Jefe de Taller	Gerentes
Control de Repuestos en Stock	Adm 2	Gerente adm	Jefe de Taller	Gerentes
Ejecucion de Reparacion	Operarios	Jefe de Taller	Jefe de Taller	Gerente General/ Ciente
Entrega de Vehiculos Reparados	Atencion al cliente	Gerente Adm	Jefe de Taller	Ciente

Fuente: Elaboración propia



Sistema de Información:

En cuanto al sistema de información, se propone la incorporación de un software de gestión como infomanager que le permitirá gestionar de manera más eficientes los procesos administrativos. A continuación, se brinda un listado de algunas de las mejoras con el software recomendado:

Mejora	Situación Actual
Creación de una base de datos de clientes y de proveedores	No posee base de datos de clientes y proveedores
Gestionar todo el proceso de compra de repuestos mediante el software.	El proceso de compra de repuestos no está estandarizado y no hay respaldo de las operaciones y documentos.
Registración de los ingresos y gastos de la empresa.	No hay un registro de los ingresos y gastos de la empresa.
Análisis y reportes financiero de la organización	No se realizan análisis financiero.
Optimización de la facturación y cobranzas. Generando facturas ágiles y automáticas, generando comprobantes de manera ordenada y simplificada	La facturación se hace de manera manual y no se lleva un registro ordenado de las misma
Resguardo de documentación en la nube.	No hay un resguardo de los documentos en ningún lado.

Herramienta PHVA o PDCA (por sus siglas en ingles)

La herramienta P-H-V-A, hace referencia a Planear (P), Hacer (H), Verificar (V) y Actuar (A). Se propone realizar la implementación de las propuestas de mejora, utilizando esta herramienta, detallándola a continuación.

PLANEAR

En esta etapa se establece un plan para organizar la implementación de las propuestas y determinar cuáles acciones llevar a cabo.

Propuestas a implementar:

1. Estructura Organizacional: Implantación del organigrama
2. Manual de funciones: Asignación clara de Roles y Responsabilidades
3. Estandarización de procesos: Uso de Matrices administrativas y de control



Acciones especificar a realizar:

Diagnosticar prioridades: Identificar que área tienen mayores problemas

Definir Objetivos Medibles:

- Reducir la duplicidad en un 50% en el primer trimestre.
- Aumentar la precisión de compra de repuestos al 100%.

Asignar responsables y recursos:

- Responsable del área administrativa para supervisar la implementación de las matrices

HACER

En esta etapa se pone en marcha las propuestas priorizadas

Implementar el organigrama funcional:

- Dividir el taller en las áreas de "Administración" y "Taller".
- Asegurarse de que cada colaborador conozca su posición y responsabilidades mediante reuniones de equipo.

Introducir los manuales de funciones:

- Realizar capacitaciones para que cada colaborador comprenda y aplique su manual de funciones.

Probar las matrices administrativas:

- Aplicar la matriz de atención al cliente y la de compra de repuestos como piloto.
- Evaluar su funcionamiento durante 4 semanas.

VERIFICAR

En esta etapa debemos evaluar la efectividad de las propuestas implantadas.

En base a las acciones que definimos hacer, revisamos los indicadores.

- Revisar si hubo disminución en errores
- Tiempo promedio para completar una compra de repuesto
- Satisfacción del cliente



- Realizar reuniones con el personal para entender las dificultades encontradas en la aplicación del organigrama y manuales.

ACTUAR

Esta etapa consiste en ajustar y corregir las propuestas implementadas, y planificar mejoras continuas. De esta manera el ciclo vuelve a empezar.

- Ajustar el manual de funciones si surgen problemas de solapamiento de responsabilidades
- Optimizar las matrices administrativas para incluir pasos adicionales si es necesario
- Documentar las buenas prácticas que resultaron efectivas.
- Programar evaluaciones trimestrales para revisar los procesos e identificar nuevas oportunidades de mejora.
- Aplicar los aprendizajes del piloto a otras áreas.

Recomendaciones

Para llevar a cabo las propuestas de mejora se recomienda:

- Incorporar un nuevo colaborador que debe estar a cargo del área administrativa, y capacitarlo en sus tareas a realizar.
- Incorporar un software de gestión para agilizar y reforzar la implementación de los procesos administrativos.
- Debido a la informalidad en la comunicación, se recomienda realizar reuniones periódicas, por lo menos 1 vez a la semana, para planificar las tareas que se llevaran a cabo en el taller.
- Realizar un análisis económico-financiero, para conocer la rentabilidad de la empresa.
- Llevar a cabo un estudio de costos en el área operativa de taller, para definir los costos de las actividades que se llevan a cabo como ser costos de reparación de paño, costo de pintura de paño, entre otros. Lo que permitirá conocer el costo real de mano de obra y materiales de cada actividad, ya que actualmente utilizan costos estándares que les pasan las compañías de seguro.

Conclusiones

Tras el relevamiento y diagnóstico realizado en la organización, se pudo identificar los problemas que tiene actualmente el taller en cuanto a su estructura informal, la manera en que se realizan las tareas administrativas y operativas y la forma en cómo se organizan. Los resultados obtenidos muestran la ausencia de una estructura formal que permita definir roles, funciones y responsabilidades claras para optimizar la eficiencia y eficacia en la gestión del taller.

La centralización excesiva en la toma de decisiones por parte del dueño, la falta de procedimientos estandarizados y de comunicación han generado duplicidad de tareas, solapamiento de responsabilidades y deficiencias en el control de los procesos administrativos.



Para abordar las problemáticas identificadas se propusieron mejoras significativas, como ser la creación de un organigrama funcional, la implementación de manuales de funciones, la estandarización de procesos mediante matrices administrativas y de control interno. Estas propuestas no solo permitirán mejorar la operatividad diaria del taller sino también brindara un mayor orden y control para poder gestionar mejor el taller de cómo se lo hace actualmente. Mediante estas propuestas se cumple con el objetivo general y los objetivos específicos planteados.

Cabe destacar, que la empresa lleva más de 15 años trabajando de esta manera, por lo cual los cambios que se proponen deben ser implementados de manera progresiva. Si bien el dueño, quien junto a sus colaboradores muestran una gran predisposición al cambio y son consciente de las mejoras que estas les brindaran, estos cambios impactaran en la cultura de la organización, por lo que las personas que forman parte del taller pueden ser un motor de cambio o un obstáculo para la transformación.

Para culminar, es importante resaltar que la implementación de estos cambios son el primer paso para la transformación que debe hacer la empresa, para seguir creciendo y para continuar siendo competitiva en el sector. Este trabajo solo es el comienzo de un proceso, que debe extenderse en el tiempo, generando nuevas investigaciones y nuevos desafíos.

Referencias

- Bringas, M. de los Á. L. (2018). *Protocolos en empresas de familia*. Unión Editorial Argentina.
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño organizativo: Estructura y procesos*. Editorial Granica.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2010). *Administración de costos: Contabilidad y control* (5a ed.). Cengage Learning.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business School Press.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2017). *Principios de administración*. McGraw-Hill.
- Leach, P. (2016). *La empresa familiar* (F. Villegas, Trad.). Editorial Granica.
- Martínez Echezarragua, J. (2011). *Empresas familiares: Reto al destino*. Editorial Granica.
- Mintzberg, H. (2016). *La estructura de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Apéndice

Apéndice 1: Modelo Ficha de Observación

El siguiente modelo de ficha se utilizó en una de las primeras visitas al taller, para observar el ambiente de trabajo y estructurar la recolección de información.

Ficha observación:



Hora de inicio

Hora de conclusión

Área

Observar:

Tareas que se realizan

Personas que intervienen en la tarea

Cuanto tiempo demoran realizando dichas tareas

Quien ordena que se hagan las tareas

Que documentos se necesitan para hacerlas

Qué problema se presentan en el proceso de realizar dichas tareas

Como se realizan

Apéndice 2: Entrevista en profundidad

Entrevista realizada al dueño y a uno de los colaboradores administrativos en conjunto. Las siguientes fueron las preguntas guía de la entrevista.

Preguntas:

Preguntas guía y temas- para entrevista con dueños

1. Información General

- ¿Cuál es la misión y visión del taller?
- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrecen?
- ¿Cuál es el perfil de sus clientes principales?

2. Estructura y Organización

- ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades entre los operarios y el personal administrativo?
- ¿Cómo se toman las decisiones importantes en la empresa?

3. Procesos y Operaciones

- ¿Qué procesos siguen actualmente para la recepción y entrega de vehículos?
- ¿Cómo gestionan los tiempos de reparación y pintura? ¿Tienen algún método para medir la eficiencia?



- ¿Tienen algún procedimiento para manejar quejas o reclamos de los clientes?

4. Finanzas y Contabilidad

- ¿Cómo llevan el control de los ingresos y egresos de la empresa?
Solo llevan, registro de lo que se factura.
Los egresos diarios de gastos “chicos” no lo tienen.
- ¿Qué tipo de información financiera consideran más relevante para la toma de decisiones?
- ¿Tienen un presupuesto anual o plan financiero?
- Control de Ingresos
 - ¿Cómo registran las ventas y servicios prestados?
 - ¿Utilizan algún sistema para clasificar los ingresos por tipo de servicio?
 - ¿Tienen un proceso para facturar a los clientes? ¿Es manual o digital?
- Gestión de Gastos
 - ¿Cómo llevan el control de los gastos operativos (materiales, salarios, etc.)?
 - ¿Tienen un procedimiento para la aprobación de gastos? ¿Realizan un seguimiento?

Apéndice 3: Anotaciones luego de la primera recolección de datos

Contabilidad y finanzas

En cuanto al registro de los ingresos y egresos de la empresa, los mismos cuentan con un Excel donde solo registran los vehículos que arreglaron y están próximo a facturarse/cobrarse. Del mismo modo, no tienen un planilla de costos, de cuanto gastaron en el arreglo del vehículo. Por otro lado, no llevan un registro de los costos del taller, del personal, de las facturas de servicios, de los insumos en los que incurrieron en el mes, ni de nada. Si tiene un documento donde anotan el pago del jornal de los empleados.

NO TIENEN PLANILLA DE INGRESOS.

No saben en qué situación están en cuanto los ingresos, cargan las facturas cobradas, con un mes de atraso, lo que genera que haya algunas reparaciones que ya cobraron, pero no las anotaron. La planilla de Excel donde anotan contiene un modelo/formato para introducir los datos de los vehículos a los cuales le realizaron un trabajo y con la descripción de lo que se le



realizo. No están vinculadas a ninguna base de datos. Utilizan el WhatsApp de la empresa para corroborar que los presupuestos asignados, sean los mismos que se cargaron en el Excel, una vez que se facturo/cobro.

NO TIENEN PLANILLA DE COSTOS

La planilla de costos es inexistente. No saben cuánto les cuesta cada reparación con aproximación, no llevan un registro de los materiales que consumen, solo saben cuándo comprar, es decir que realizan la compra de insumos cuando ya no tienen más. Al realizar servicios, es difícil asignarles costos exactos a las tareas, pero nunca se propuso realizarlo.

Proveedores

No llevan un control del estado de cuentas corrientes con los proveedores. De todas maneras, solo tienen cuenta corriente con 2 proveedores.

Apéndice 4: Información y datos recopilados en la etapa de relevamiento sobre los procesos

1. Proceso de atención al cliente:

Los clientes que llegan pueden ser de 3 tipos: Cliente particular, cliente enviado por seguro, y cliente empresa.

El cliente particular, es aquella persona que se acerca al taller y solicita cotización de la reparación, pero que abona de forma particular.

El cliente enviado por seguro es aquel cliente que necesita la cotización de la reparación para presentar en el seguro o el cliente que trae su auto a reparar en el taller debido a que la compañía aseguradora tiene firmado un convenio.

El cliente empresa, son las empresas que envían sus vehículos a reparar, ya sean propios o de terceros.

Cliente particular:

1. Contacto por WhatsApp para coordinar una vista/peritaje o mandar fotos del siniestro. También el cliente puede optar por acercarse al taller en los horarios de atención donde el cliente se acerca al taller para solicitar un turno. En el supuesto que se pueda realizar un peritaje en esa primera visita, el recepcionista realiza una breve revisión para detectar el siniestro del vehículo, de lo contrario se le asigna un turno.



2. Si manda fotos del siniestro, se puede hacer un primer presupuesto aproximado del gasto.
3. En caso de que sea por turno, el cliente debe llevar el vehículo el día que el taller le indique para ver y detallar los trabajos a realizar.
4. El día del turno el cliente lleva el vehículo y se realiza un peritaje para determinar los trabajos a realizar y hacer un presupuesto.
5. Con las tareas a realizar y repuestos que se necesitan, se procede a confeccionar un presupuesto que incluye repuestos, materiales y mano de obra. Este presupuesto se envía al cliente y se espera confirmación.
6. Si el cliente no acepta, se termina el proceso.
7. Si el cliente acepta, se le asigna un nuevo turno para traer el vehículo y dar inicio al trabajo.

Cliente que es enviado por Seguro:

En el caso que el cliente haya sido designado a realizar la reparación con el taller lo que sucede es lo siguiente:

1. Se ingresa al sistema de cada seguro, donde ellos cargan siniestros asignados al taller, con un presupuesto ya acordado para realizar el trabajo. Al tener convenio no hay negociación de precio de presupuesto. Las compañías ya tienen preestablecido los precios a pagar para los trabajos.
2. Se ingresa al sistema y se descarga la información sobre las ordenes de trabajo enviadas por el seguro. Con datos del cliente, repuestos que envían y las tareas a realizar.
0. Una vez que esté todo acorde, se confirma el trabajo.
0. La compañía de seguro manda los repuestos.
0. Una vez recibido los repuestos, el taller se contacta con el cliente para asignarle un turno y comenzar con la reparación.

Cliente Empresa:

1. La empresa que solicita un presupuesto realiza un primer contacto por WhatsApp para coordinar una visita.
2. Puede optar por mandar fotos para presupuestar o solicitar que el dueño vaya a ver el auto en la empresa para realizar un peritaje.
3. Se realiza el peritaje y en base a ello se confecciona un presupuesto, indicando los repuestos, mano de obra y tareas a realizar.

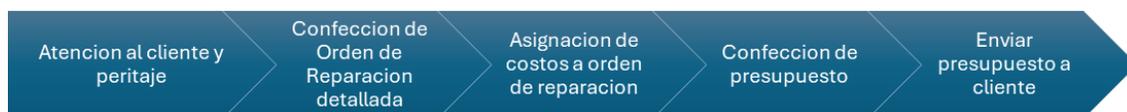


4. Se envía el presupuesto a la empresa. Y se espera respuesta
5. En caso de que se confirme el presupuesto. Se asigna un turno para dar inicio a la reparación.
6. En este caso, la compra de repuestos esta a cargo de la empresa que se contacta.

2. Armado de presupuesto:

El proceso de cotización se lleva a cabo, luego de que se realiza el peritaje y se confecciona una planilla en donde se detallan las tareas a realizar en el vehículo. En la cotización se presupuesta los costos de reparación, el costo de las piezas a reemplazar y la mano de obra. Cada reparación que se debe realizar de chapa o pintura, tiene costos preestablecidos. La unidad que se utiliza para asignarle un costo a la actividad se llama “pañó”. El costo de cada paño varía según el tipo de tarea que hay que hacer. En caso de que haya que realizar un reemplazo, se cotiza el costo de la pieza a reemplazar y se la agrega al presupuesto.

Una vez asignados todos los costos que corresponden a la reparación, queda finalizado el presupuesto y se le envía al cliente.



1. Inicio
 - Comienza el proceso de cotización.
2. Realización del peritaje
 - Se lleva a cabo el peritaje del vehículo.
3. Confección de la planilla
 - Se confecciona una planilla detallando las tareas a realizar en el vehículo.
4. Determinación de costos de reparación



- Presupuestar los costos de reparación:
 - Costos de piezas a reemplazar
 - Costos de mano de obra
- 5. Evaluación de reparaciones de chapa o pintura
 - ¿Reparación de chapa o pintura requerida?
 - Sí: Asignar costo por "pañó".
 - No: Pasar al siguiente paso.
- 6. Asignación de costos por paño
 - Determinar el costo de cada "pañó" según el tipo de tarea.
- 7. Evaluación de reemplazo de piezas
 - ¿Se requiere reemplazo de pieza?
 - Sí: Cotizar el costo de la pieza a reemplazar.
 - No: Continuar al siguiente paso.
- 8. Agregar costos al presupuesto
 - Sumar todos los costos de reparación, piezas y mano de obra en el presupuesto.
- 9. Finalización del presupuesto
 - El presupuesto queda finalizado.
- 10. Envío al cliente
 - Enviar el presupuesto final al cliente.
- 11. Fin
 - Concluir el proceso de cotización.

3. Cotización y Compra de repuestos:

El proceso de cotización de repuesto consiste en lo siguiente:

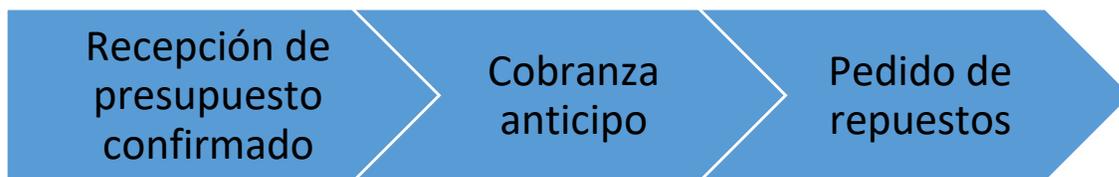
Una vez realizado el peritaje, se realiza un informe detallado de las tareas a realizar en el vehículo, y de las autopartes a arreglar o a cambiar. En el caso de las autopartes que se deben cambiar, se refiere a que se debe comprar uno nuevo e instalarlo. Este repuesto se anota en una lista de repuestos a cotizar/pedir. De esta manera lo primero que se realiza es buscar y



presupuestar el valor del repuesto y asignarlo al presupuesto de trabajo que se le entrega al cliente.

La cotización del repuesto consiste en buscar el repuesto, y se verifica que coincida exactamente con el vehículo, mediante la identificación de número de chasis y número de pieza, de esta manera se garantiza que el repuesto sea el que corresponde al vehículo. La empresa realiza la consulta sobre el repuesto en 4 proveedores con los que trabaja y elige la mejor. Se consulta el precio del repuesto, disponibilidad y tiempo de entrega, para saber en qué tiempo se lo podrá tener disponible en caso de que el cliente acepte el presupuesto para realizar el trabajo.

Compra de Repuestos:



Si el cliente acepta el presupuesto, se le solicita el pago del 50% del presupuesto y se procede a realizar la compra de repuestos. Luego se acuerda con el proveedor el pago. El pago varía mucho dependiendo el repuesto y el proveedor. También se coordina la entrega del repuesto, puede ser a cargo del vendedor o se debe retirar del local.

El proceso se puede dividir en de la siguiente manera

1. Peritaje del Vehículo

- Actividad: Se realiza un diagnóstico del vehículo para identificar las tareas a realizar y las autopartes a reparar o reemplazar.
- Documento: Informe de peritaje (detallando las piezas que requieren reemplazo).

2. Elaboración de la Lista de Repuestos

- Actividad: Se identifican las autopartes que necesitan ser reemplazadas y se listan en una planilla o sistema de gestión.
- Documento: Lista de repuestos a cotizar (con número de pieza y especificaciones del vehículo como chasis).

3. Cotización de Repuestos

- Actividad: Se busca y cotiza el valor de los repuestos. Se verifica la correspondencia exacta del repuesto con el vehículo utilizando el número de chasis y el número de pieza.



- Documento: Cotización preliminar de repuestos.

4. Consulta a Proveedores

- Actividad: Se consulta con 4 proveedores habituales sobre precio, disponibilidad y tiempo de entrega del repuesto.
- Documento: Solicitud de cotización a proveedores.

5. Selección del Proveedor

- Actividad: Se elige el proveedor que ofrece la mejor opción basada en precio, disponibilidad y tiempos de entrega.
- Documento: Cotización consolidada con la oferta seleccionada.

6. Entrega de la Cotización al Cliente

- Actividad: Se elabora y entrega al cliente una cotización que incluye el costo del repuesto y los tiempos de entrega estimados.
- Documento: Cotización final al cliente (digital o impresa).

7. Decisión del Cliente

- Actividad: El cliente revisa la cotización y decide si acepta o no el presupuesto.
- Resultado:
 - Si acepta: Se procede a realizar la compra del repuesto.
 - Si no acepta: Se cierra el proceso.

8. Compra del Repuesto

- Actividad: Se contacta al proveedor seleccionado para formalizar la compra del repuesto. Se acuerda el método de pago y las condiciones de entrega.
- Documento: Orden de compra.

9. Coordinación de la Entrega del Repuesto

- Actividad: Se acuerda si el repuesto será entregado por el proveedor o si se debe retirar en el local.
- Documento: Confirmación de entrega.

10. Pago del Repuesto

- Actividad: Se efectúa el pago según las condiciones acordadas con el proveedor.



- Documento: Recibo o comprobante de pago.

11. Fin del Proceso

- Resultado: El repuesto es entregado y el taller procede con la reparación del vehículo.

4.Compras de materiales:



Las compras que se realizan son de materiales y suministros que se usan para realizar los trabajos y los repuestos específicos que se requieren de cada orden de trabajo.

Las compras de los materiales que se utilizan para trabajar se realizan cuando se detecta el faltante de algún artículo o cuando van notando que el stock es bajo.

Cada vez que se necesitan materiales para trabajar los operarios solicitan al dueño o a su colaborador, quienes tienen en su oficina un armario con los materiales, se fijan que los tengan y les entregan. En caso de no tener, salen a comprar. Cuando no se encuentra presente el dueño o unos de los colaboradores administrativos, hay 2 operarios de confianza, autorizados a sacar materiales que necesiten, y luego reportan lo que retiraron o a veces no reportan. Se posee un listado de los materiales que se usan, el cual usaban para solicitar precios a diferentes proveedores y comparar. Actualmente no se utiliza ese listado y tampoco se actualizo. El dueño comenta, que nunca se llevó un control del consumo de estos materiales, porque era una tarea que nadie quiso tomar la responsabilidad de hacerlo. Estos materiales son de los que se utilizan en todos los trabajos que se realiza en taller, son materiales que se usan siempre. Las compras de la mayoría de estos productos que usan, los hacen por mayor.



MATERIALES				
PRODUCTO	PRECIO SEP	PRECIO 10/07	INCREMENTO	PRECIO TOTAL
Born 2400 a.c.a.				
Cableador para banco PCS				
Bornu EC 500 a.c.a.				
Bornu 12 000				
Motor Reductor 1/2HP				
Fraser 21.50.81C				
Fraser 21.50.78C				
Cableador para 2h a 1h				
Fraser 40.14				
Fraser en paralelo				
Motor Japón 1/2HP				
Cableador para 2h a 1h				
Grillo de cable				
Wash Fraser				
Cableador para Fraser				
Receptor				
Bornu Marca				
Bornu Cordero				
Lija N 100 de seco				
Lija N 120 de seco				
Lija N 150 de seco				
Lija N 180 de seco				
Lija N 240 de seco				
Lija N 300 de seco				
Lija N 400 de seco				
Lija N 600 de seco				
Lija Disco N 100				
Lija Disco N 120				
Lija Disco N 150				
Lija Disco N 180				
Lija Disco N 240				
Lija Disco N 300				
Lija Disco N 400				
Lija Disco N 600				
Lija N 100 de agua				
Lija N 120 de agua				
Lija N 150 de agua				
Lija N 180 de agua				
Lija N 240 de agua				
Lija N 300 de agua				
Cableador				
Dokumen 400				
W.M. descomprimido w.pal				
Desengrasante B317				
Tronador 500 cm				
ESOPPE				
Conceptos de trabajo				
Ormos				
Seg. mantenimiento				
Adhesivos				
M. de corte				
Alfileres				
Pinos de carp.				
TOTAL				

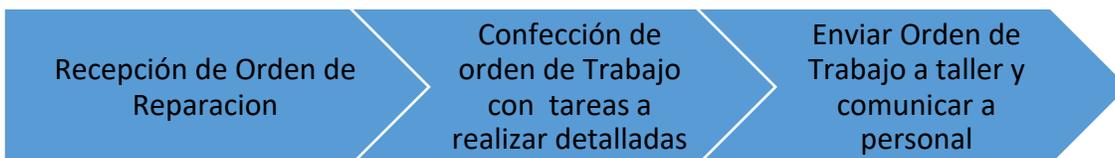
5. Proceso de recepción de vehículo:

Una vez que se envía el presupuesto al cliente, se espera la decisión del mismo para dar inicio a los procesos de compra y a la reparación.

Cuando el cliente acepta el presupuesto, se da inicio al proceso de compra de repuestos y se le asigna un turno para traer el vehículo al taller. La asignación de turnos depende de 2 factores, el primero es la cantidad de trabajo que esté realizando el taller en ese momento y en segundo lugar, la disponibilidad de repuestos. Cuando los repuestos tardan demasiado en llegar, se le asigna un turno, luego de que hayan llegado los repuestos.

Cuando el cliente se presenta al taller, se le realiza un peritaje, para detallar el estado en que se recibe el vehículo y nuevamente se repasa los arreglos a realizar. Se confecciona una planilla de check-in del vehículo y se solicita la firma del cliente, para confirmar el estado en que se recibe el vehículo. Por otro lado, el dueño del taller, confecciona una orden de trabajo, para indicar todos los trabajos a realizar en el vehículo y comunicarlo a los operarios.

6. Gestión de Órdenes de Trabajo:





La orden de trabajo es confeccionada por el dueño del taller, quien también es el jefe del área operativa. En la orden de trabajo se detallan las tareas a realizar en el vehículo y los pasos que esto conlleva. Se confecciona una hoja grande escrita a mano y se coloca en el auto. Luego se le comunica de manera verbal a cada operario que debe realizar para que inicien con el trabajo. Se indican las mismas tareas que se le comunicó al cliente en el presupuesto, pero de manera más detallada para que los operarios sepan qué deben hacer.

6. Proceso de cobranza a clientes:

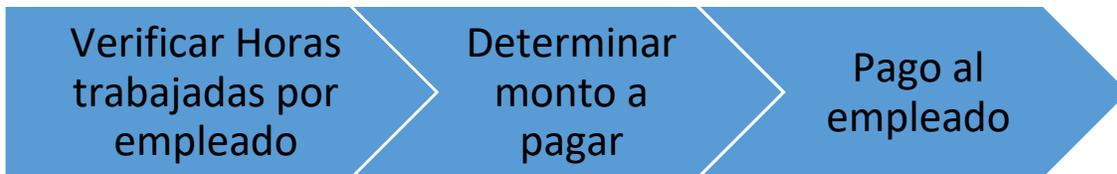
La cobranza de los trabajos realizados depende del tipo de cliente. Cuando es un cliente particular, se procede a cobrar el 50% del presupuesto para iniciar el trabajo, y el 50% cuando se lo entrega. El pago por parte de los clientes puede ser en efectivo o transferencia bancaria.

Cuando el cliente viene por medio de seguro, puede ocurrir que sea:

- Con franquicia
- Sin franquicia

En el caso de los clientes que llegan al taller con seguro y franquicia, se le cobra la franquicia al cliente y luego el resto del saldo, se le cobra al seguro. Mientras que los que vienen sin franquicia, el seguro se hace cargo de todo, y ellos realizan el pago total del trabajo. También lo realizan mediante transferencia, depósito o cheques.

7. Proceso de Pago a personal



Se realiza un registro de los horarios de ingreso y egreso de los operarios al taller y los días que asistieron. Luego cada dos semanas se hace un cálculo de las horas que trabajaron y se procede a realizar la liquidación de los jornales. Cuentan con una política de presentismo, para compensar a los que no faltan, por su compromiso.



8. Proceso de pago a proveedores:

Cuando se realiza la compra de repuestos hay varias alternativas:

- Al momento de comprar, se realiza el pago.
- Se realiza el pago al momento de retirar el repuesto.
- Con 2 proveedores tienen cuenta corriente, de modo que van cancelando la deuda 1 o

2



veces al mes, pero no hay políticas de pago.

- Pagan algunos repuestos con tarjetas, de modo que esto deriva al pago del resumen de la tarjeta todos los meses.

9. Proceso de facturación:

Una vez finalizado el trabajo, se llama al cliente para retirar el vehículo y se procede a facturar la orden de trabajo. Se verifica el presupuesto que aceptó el cliente y se factura.

La política de facturación es, vehículo terminado, vehículo facturado.

Apéndice 5: Descripción de Flujo de trabajo taller

1. Llega el cliente o se contacta por WhatsApp para cotizar una reparación.
2. El cliente llega al taller con su vehículo o manda fotos para cotizar.
3. Se realiza un peritaje al vehículo para determinar que reparación hay que realizar y en base a eso hacer un presupuesto al cliente.
4. En base al peritaje, se confecciona una planilla con las tareas a realizar en el vehículo.
5. En base a la planilla de tareas a realizar, se arma una lista de materiales y repuestos que se necesitan para hacer la reparación.



6. Se asignan los costos a las tareas a realizar y por otro lado se cotizan los repuestos que se necesitan.
7. Se cotizan los repuestos en varios proveedores, donde se decide en base a precio y disponibilidad, en donde comprar los repuestos. Una vez decidido se asigna el precio a los repuestos para incluir en el presupuesto.
8. En base a los costos de las tareas (mano de obra) y los repuestos (materiales) se confecciona el presupuesto para enviar al cliente.
9. Una vez listo el presupuesto, el dueño revisa y envía al cliente. Se espera la respuesta.
10. Si el cliente no acepta, finaliza el proceso.
11. Si el cliente acepta, se procede a la siguiente etapa que es la cobranza del 50% del presupuesto, la compra de repuestos y la asignación de un turno.
12. Luego de cobrar el 50% del presupuesto, se procede a realizar la compra de materiales.
13. En base a la disponibilidad de los repuestos y la cantidad de trabajo en procesos en el taller, se asigna un turno al cliente.
14. Una vez que el cliente trae el vehículo para ingresarlo al taller, se realiza una planilla de check-in. Donde se detalla el estado en el que ingresa el vehículo y la conformidad del cliente para dejar asentado todo.
15. El cliente se retira, y se le da una fecha de entrega.
16. Para realizar las reparaciones, se confecciona una orden de trabajo, donde se detallan las tareas a realizar en el vehículo y se lo pega en el auto para indicar a los operarios del taller que es lo que deben realizar.
17. Una vez finalizado el trabajo, se contacta al cliente para que retire el vehículo.
18. Cuando el cliente retira el vehículo, abona el 50% restante, se le explica lo que se le realizó y junto con la persona que le entrega, se verifica que todo esté bien. Si el cliente está conforme, firma un documento, de que se le entregó el vehículo con el trabajo finalizado.
19. Una vez entregado el vehículo, y firmado el documento. Se factura ese trabajo. Fin de la prestación del servicio.

Apéndice 6: Manuales de funciones

Puesto	Atención al cliente
Misión	Atender al cliente y brindar un asesoramiento indicado para cumplir con las prestaciones del servicio. Gestionar todo el proceso de atención al cliente, desde el primer contacto hasta la finalización del servicio de una manera eficiente y cordial.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Recibir a los clientes que llegan al taller.• Realizar el diagnóstico y evaluación inicial de los vehículos a reparar.



	<ul style="list-style-type: none">● Cargar datos del cliente y datos del vehículo (N.º chasis, modelo, marca, año, etc.) en la planilla de presupuesto.● Confeccionar planilla de tareas a realizar.● Asignar los costos de MO correspondientes de las tareas.● Detallar en una lista los repuestos a cotizar, para incluir en el presupuesto.● Cotización de los repuestos con distintos proveedores.● Verificar que los repuestos coincidan con el vehículo, observando N.º de chasis, N.º de pieza y color.● Seleccionar el mejor proveedor de repuestos, en base a las condiciones de pago, precio y tiempo de entrega.● Preparar cotización y presupuestos para los clientes.● Programar citas para reparaciones y demás servicios que brinda el taller.● Realizar pedidos de repuestos y asegurarse de que lleguen a tiempo.● Mantener comunicación constante con jefe de taller, sobre el estado de los trabajos.● Proveer información a los clientes sobre servicios, análisis de costos y tiempos estimados para reparaciones.● Informar a los clientes sobre el progreso de sus vehículos y comunicarse en caso de que surjan problemas durante el servicio.● Realizar la entrega del vehículo, una vez finalizada la reparación.
Alcance y autoridad	Depende del jefe de Administración No posee responsables bajo su supervisión
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">● Secundario completo● Manejo de Excel● Habilidades de comunicación oral y escrita● Experiencia demostrable en ventas y atención al cliente en el rubro.● Capacidad de negociación

Puesto	Administración financiera y facturación
Misión	Gestionar eficientemente las finanzas del taller, asegurando el registro preciso de los movimientos financieros, la emisión oportuna de facturas y cobranzas para contribuir a la sostenibilidad y crecimiento del negocio
Funciones	<ul style="list-style-type: none">● Emisión de facturas y recibo de cobranzas.



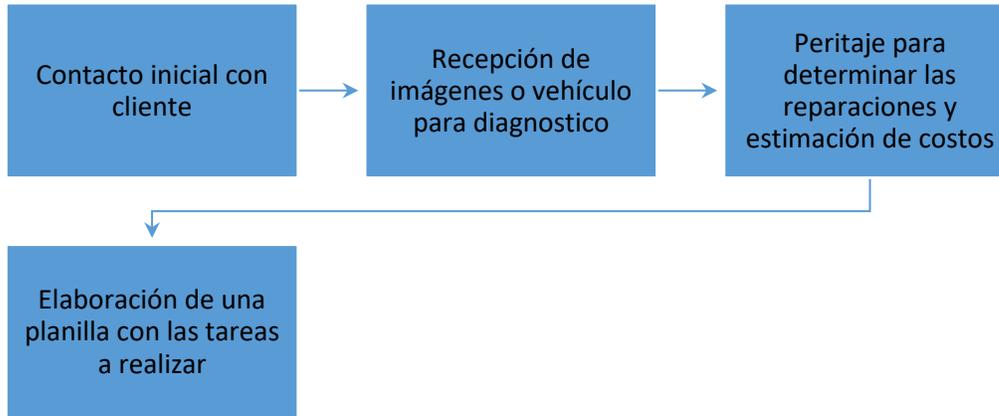
	<ul style="list-style-type: none">● Realizar las compras de los repuestos● Realizar un seguimiento a las cuentas por pagar.● Realizar seguimiento de cuentas por cobrar, asegurando que se gestionen oportunamente.● Registrar diariamente todos los movimientos financieros, incluyendo ingresos y gastos.● Preparar informes financieros mensuales que reflejen el desempeño del taller.● Realizar la liquidación de haberes de los empleados y el pago de las remuneraciones correspondientes.● Realizar una rendición de cuenta semanal.
Alcance y autoridad	Depende del Gerente general
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">● Título Universitario en Administración, Contabilidad, Finanzas o carreras afines● Manejo de Excel● Habilidades Numéricas

Puesto	Gestión de Inventario y documentación
Misión	Garantizar la disponibilidad de recursos y el orden en la documentación del taller, gestionando el inventario y los registros de manera eficiente, facilitando la operación del taller.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">● Controlar el inventario de piezas y suministros, asegurando que siempre haya suficientes recursos disponibles.● Realizar auditorías regulares del inventario para evitar faltantes o sobrantes.● Mantener una comunicación constante con el área de atención al cliente y financiera, para solicitar los documentos.



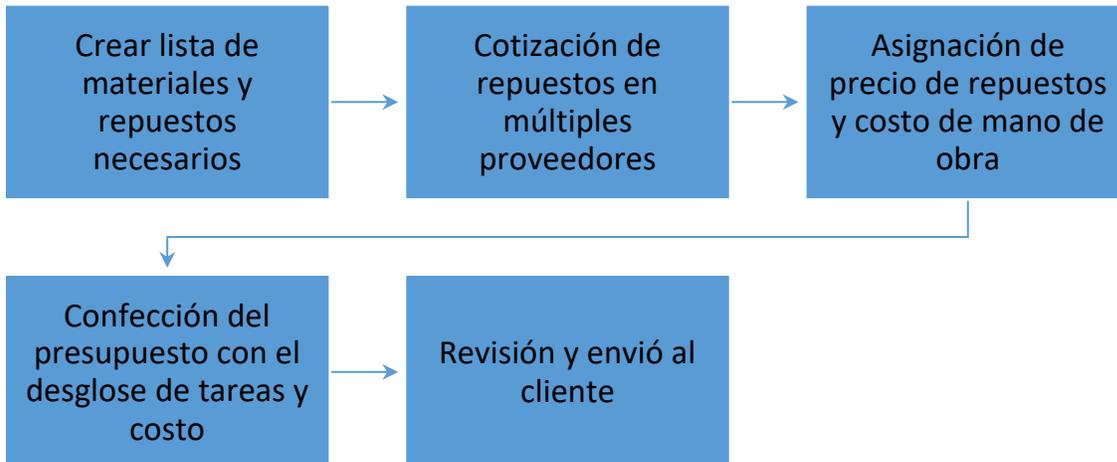
	<ul style="list-style-type: none">• Ordenar las carpetas por Marca de vehículos y por fechas.• Armar la carpeta de cada presupuesto, incluyendo las planillas de diagnóstico, lista de tareas, lista de repuestos, recibo de cobranza y factura, de cada orden de trabajo que se realiza.• Armar las carpetas en base al cliente, ordenándolos por fecha y vehículo.• Gestionar la documentación relacionada con proveedores y asegurarse de que los contratos y facturas estén en orden.• Controlar que cada servicio realizado, tenga la documentación completa.
Alcance y Autoridad	Depende del jefe de administración
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Secundario Completo• Habilidades de organización• Capacidad para manejar múltiples tareas• Conocimiento básico de marcas y modelos de vehículos (deseable)• Conocimiento de procesos relacionados a presupuestos y facturas.

Apéndice 7: Mapa de procesos
Atención al cliente y diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

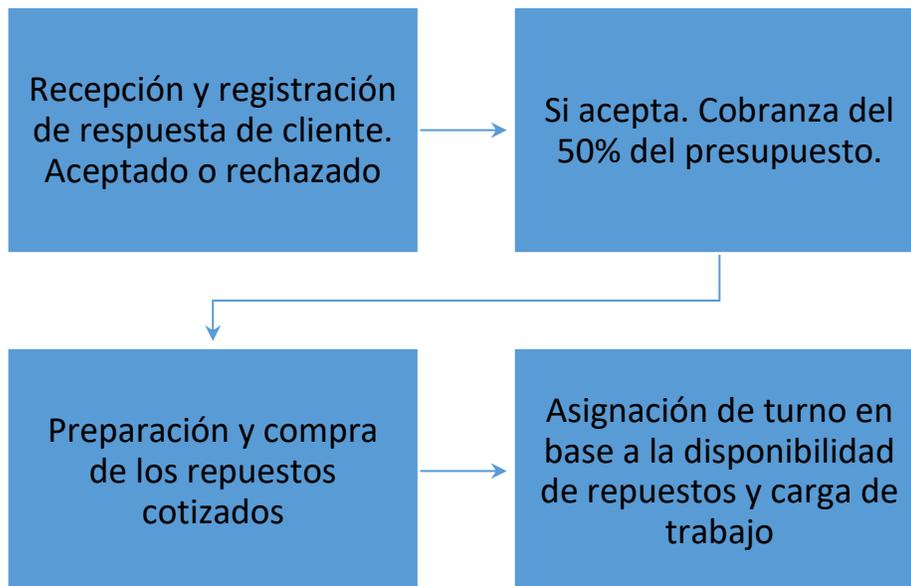
Proceso de cotización



propia

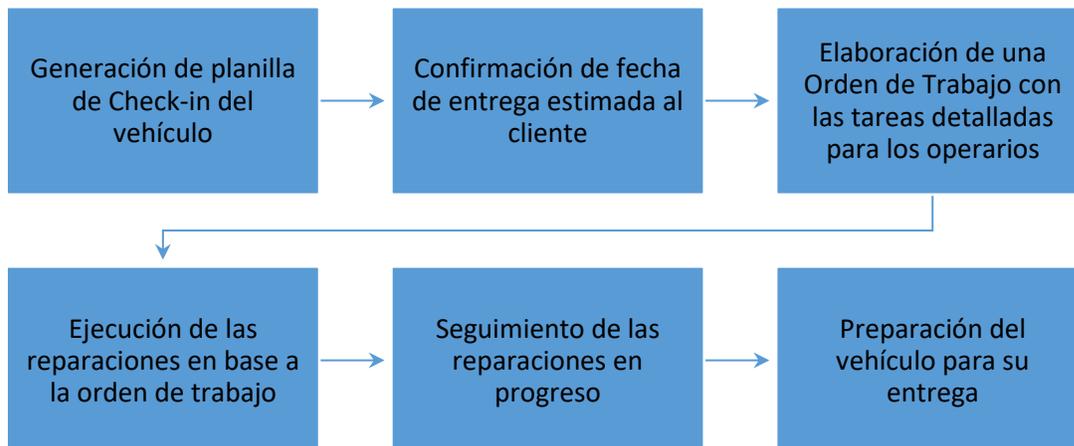
Fuente: Elaboración

Proceso de aprobación, cobranza y compra de repuestos



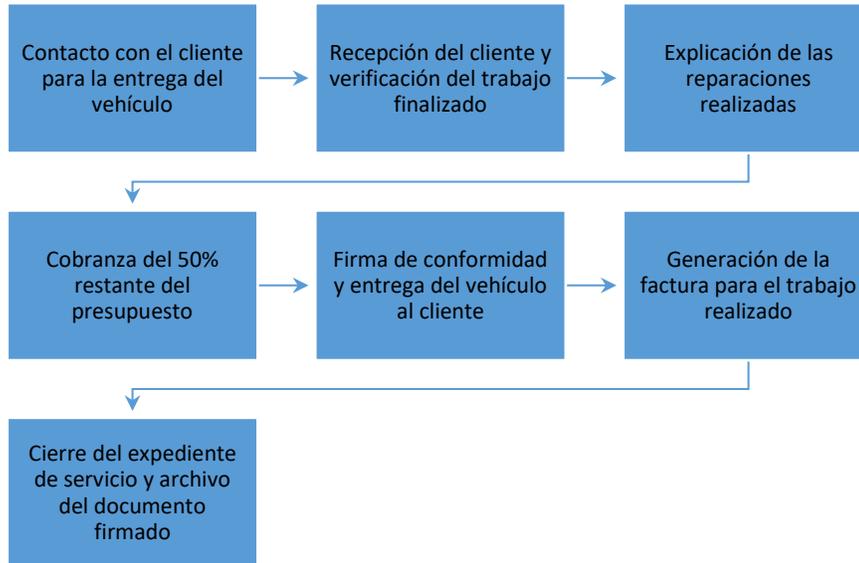
Fuente: Elaboración propia

Recepción de vehículo e inicio de reparación



Fuente: Elaboración propia

Entrega y cobranza final



Fuente: Elaboración propia