ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MODELO DE ESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO TECNOLÓGICO MEDIANTE LA GESTIÓN POR PROCESOS: CASO LA COMPETENCIA S.A.

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)

GUEVARA VÁSQUEZ LUIS IGNACIO
gvl_chona@hotmail.com

Director: Ing. Mejía Flores Roberto Ulpiano
roberto.mejia@epn.edu.ec

2014

DECLARACIÓN

Yo, Luis Ignacio Guevara Vásquez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Luis Ignacio Guevara Vásquez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Luis Ignacio Guevara Vásquez, bajo mi supervisión.

Ing. Roberto Mejía

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios, por brindarme salud y estar conmigo en cada paso realizado, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A todos mis profesores quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y a realizarme profesionalmente.

A mis compañeros de clase quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis brindándome todo el apoyo, colaboración y cariño.

DEDICATORIA

A mi padre por brindarme su apoyo, confianza y todo lo necesario para cumplir con mis objetivos personales.

A mi madre por hacer de mi una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor.

A mis hermanos, por estar siempre presentes acompañándome.

A todo el resto de mi familia y amigos por darme el tiempo para realizarme profesionalmente.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS …….....…… i
LISTA DE TABLAS …….……..…..……....…… iii
LISTA DE ANEXOS…….……..…..……..…… iv
RESUMEN …….……..…… v
ABSTRACT …….……..……...……vi

CAPÍTULO I 1
1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS 1
1.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS EN EL ECUADOR 3
1.3 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA 5
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7
1.5 OBJETIVOS 7
1.5.1 OBJETIVO GENERAL 7
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 8
1.6 JUSTIFICACIÓN 8
1.7 HIPÓTESIS GLOBAL 8

CAPÍTULO II 9
2. MARCO TEÓRICO 9
2.1 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN 9
2.1.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO 9
2.1.2 DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN 10
2.1.3 TORMENTA DE IDEAS 11
2.1.4 ANÁLISIS FODA 12
2.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL 14
2.2.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA 14
2.2.2 ESTRATEGIAS FUNCIONALES 15
2.2.3 EL ESTRATEGA 16
2.2.4 MODELOS PARA CREAR ESTRATEGIAS 16

2.2.5 VENTAJA COMPETITIVA 17
2.2.6 ANALISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES 18
2.2.6.1 Amenaza de Ingreso 19
2.2.6.2 Intensidad de la Rivalidad de los Competidores Existentes 20
2.2.6.3 Presión de Productos Sustitutos 23
2.2.6.4 Poder Negociador de los Compradores 23
2.2.6.5 Poder Negociador de los Proveedores 25
2.2.6.6 Barreras de Salida y de Ingreso 26
2.3 GESTIÓN POR PROCESOS 27
2.3.1 MODELO DE GESTIÓN 28
2.3.1.1 Teoría de la Contingencia 28
2.3.1.2 La Gestión Integral 29
2.3.1.3 La Organización Horizontal 29
2.3.2 DEFINICIÓN DE PROCESO 29
2.3.3 ELEMENTOS DE UN PROCESO 30
2.3.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS 30
2.3.5 ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS 31
2.3.6 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS 32
2.3.6.1 Procesos Estratégicos 32
2.3.6.2 Procesos Misionales 33
2.3.6.3 Procesos de Apoyo 33
2.3.7 MAPA DE PROCESOS 33
2.3.8 DISEÑO DE PROCESOS 34
2.3.8.1 Documentación de los procesos 34
2.3.8.2 Diagramación de los procesos 34
2.3.8.2.1 Diagramas de Flujo 34
2.3.8.2.2 Diagrama de Flujo Funcional 36
2.3.9 RENDIMIENTO DE UN PROCESO 37
2.3.10 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO 38
2.3.10.1 Histograma de frecuencias 38
2.3.10.2 Encuestas o cuestionarios 39
2.3.10.3 Quejas y Sugerencias 40
2.3.10.4 Evaluación 360 grados 41

2.4 EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO 41
2.4.1 EMPODERAMIENTO 42
2.4.2 LIDERAZGO 43
2.4.2.1 Características del liderazgo 43
2.4.2.2 Tipos del liderazgo 44
2.5 MUESTREO 46
2.5.1 TIPOS DE MUESTREO 46
2.5.1.1 Muestreo No Probabilístico 46
2.5.1.2 Muestreo Probabilístico 46
2.5.1.2.1 Muestreo Aletorio Simple 47
2.5.1.2.2 Muestreo Sistemático 47
2.5.1.2.3 Muestreo Estratificado 47
2.5.1.2.4 Muestreo por Conglomerados 47
2.5.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA 47
2.5.2.1 Población 47
2.5.2.2 Muestra 48
2.5.2.3 Cálculo del Tamaño de la Muestra 48
2.6 DINÁMICAS DE GRUPO 49
2.6.1 EL FORO 49
2.6.2 EL DEBATE 49
2.6.3 EL PANEL 50
2.6.4 LA MESA REDONDA 50
2.6.5 EL SIMPOSIO 50
2.6.6 EL SEMINARIO 50

CAPÍTULO III 51
3. METODOLOGÍA 51
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS 51
3.1.1 AMENAZA DE INGRESOS 52
3.1.2 INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES . 55
3.1.3 PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS 59
3.1.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES 61
3.1.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES 63

3.1.6 REPRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS SECTORIAL 64
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 66
3.3 TIPOS DE PRODUCTO 69
3.3.1 BIENES 69
3.3.2 SERVICIOS 70
3.5 ESTRATEGIA CORPORATIVA 71
3.6 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES 71
3.7 EL ENFOQUE DE PROCESOS COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN 71
3.8 GESTIÓN POR PROCESOS ENFOCADO A LA COMPETENCIA S.A. 72
3.8.1 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA 73
3.8.1.1 Misión 73
3.8.1.2 Visión 73
3.8.2 INCIDENCIA DE LA TECNOLOGÍA 73
3.9 EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO 74
3.10 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA 75

CAPÍTULO IV 79
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS 79
4.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO RESULTANTE 79
4.1.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA 79
4.1.2 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 81
4.1.3 MODELO DE ESTRUCTURACIÓN POR PROCESOS 82
4.1.3.1 Realización de sesiones con miembros de la empresa 83
4.1.3.2 Identificación de los Procesos 83
4.1.3.3 Sensibilización del personal 86
4.1.3.3.1 Evaluación 360 grados 86
4.1.3.4 Documentación de los procesos 88
4.1.3.4.1 Encabezado y pie de página 88
4.1.3.4.2 Estructura de los documentos 89
4.1.3.4.3 Codificación 90
4.1.3.4.4 Tipos de Documentos 90
4.1.3.4.5 Elaboración y aprobación de los documentos 91
4.1.3.5 Verificación de los resultados 91

4.1.3.5.1 Procedimieto para la Venta e Instalación de productos 92
4.2 COSTOS GENERADOS PARA LA ADOPCIÓN DEL MODELO 95
4.2.1 COSTOS DE DISEÑO 95
4.2.2 COSTOS DE CAPACITACIONES 96
4.2.3 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN 96
4.2.4 COSTOS DE VERIFICACIÓN 96
4.2.5 COSTOS DE ACCIONES CORRECTIVAS Y DE MEJORA 96
4.2.6 COSTOS DE OPORTUNIDAD 96
4.2.7 COSTOS DE ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA 97
4.3 BENEFICIOS OBTENIDOS 97

CAPÍTULO V 98
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 98
5.1 CONCLUSIONES 98
5.2 RECOMENDACIONES 99

REFERENCIAS 101
ANEXOS 106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Máquina de Escribir SILVER REED 2
Figura 2. Teleimpresor marca SIEMENS 2
Figura 3. Balanza digital SM-500 de la marca DIGI 3
Figura 4. Diagrama Causa-Efecto o de Espina de Pescado 10
Figura 5. Diagrama de Dispersión (relación positiva) 11
Figura 6. Matriz FODA 14
Figura 7. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial 18
Figura 8. Las barreras y la rentabilidad 27
Figura 9. Elementos de un Proceso 30
Figura 10. Estructura por procesos. 32
Figura 11. Mapa de procesos. 33
Figura 12. Símbolos estándares para los Diagramas de Flujo. 36
Figura 13. Ejemplo de Diagrama de Flujo Funcional. 37
Figura 14. Histograma de Frecuencias 39
Figura 15. Influencia de las cinco fuerzas competitivas en el sector de servicios tecnológicos. 64
Figura16. Relación entre barreras y rentabilidad del sector de servicios tecnológicos. 65
Figura 17. Facturación del Área de Ventas de la empresa La Competencia S.A. 67
Figura 18. Facturación del Área Técnica de la empresa La Competencia S.A. 67
Figura 19. Notas de Crédito del Área de Ventas de la empresa La Competencia S.A. 68
Figura 20. Notas de Crédito del Área Técnica de la empresa La Competencia S.A. 68
Figura 21. Diagrama causa-efecto de la empresa La Competencia S.A. 76
Figura 22. Organigrama de la empresa La Competencia S.A. 80
Figura 23. Mapa de Procesos elaborado para le empresa La Competencia S.A. 85
Figura 24. Encabezado y pie de página utilizado en la documentación. 88
Figura 25. Cuadro de la primera página de los documentos. 90
Figura 26. Promedio de Notas de Crédito del área de Ventas. 93
Figura 27. Reprocesamientos mensuales de la sección Soluciones de Control. 94
Figura 28. Tiempos promedios de respuesta de atención al cliente al momento de realizar una nueva instalación por parte de la sección Soluciones de Control. 94

Figura 29. Porcentajes de satisfacción del cliente en lo relacionado a la sección de Soluciones de Control..... 95

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Precios aproximados de equipos de tecnologías en el mercado ecuatoriano 53
Tabla 2. Proceso de aprendizaje en la instalación de un sistema de balanzas digitales. 55
Tabla 3. Amenaza de ingresos 55
Tabla 4. Funcionalidades de diferentes terminales biométricos. 56
Tabla 5. Ingresos correspondientes al año 2012 de empresas del sector de servicios tecnológicos 57
Tabla 6. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes 58
Tabla 7. Fuentes de las barreras de salida 58
Tabla 8. Precios en el mercado ecuatoriano de terminales de reconocimiento dactilar. 59
Tabla 9. Presión de productos sustitutos 60
Tabla 10. Poder negociador de los compradores 62
Tabla 11. Poder negociador de los proveedores 63
Tabla 12. Matriz FODA de la empresa La Competencia S.A. 78

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Registro de Reuniones Realizadas

Anexo B. Caracterización de Procesos

Anexo C. Diagramas de Flujo

Anexo D. Cuadro de Indicadores

Anexo E. Evaluación de Desempeño

Anexo F. Resultados de la Evaluación de Desempeño

Anexo G. Procedimiento para la Venta e Instalación de Productos

RESUMEN

La gestión por procesos es uno de los mecanismos que en la actualidad ha presentado excelentes resultados en lo referente a la calidad y productividad, de esta forma se ha convertido en un elemento esencial para todas las empresas que buscan el mejoramiento. En esta tesis de Maestría se presenta un modelo de estructuración de empresas mediante la gestión por procesos con el cual empresas que se encuentran en el sector de servicios tecnológicos como la empresa La Competencia S.A. puedan aumentar su productividad, reducir costos operativos y mejorar su rentabilidad. A partir del diagnóstico sectorial llevado a cabo mediante el análisis de los elementos de la industria, en relación al ámbito competitivo se ha llegado a establecer que la estrategia que se adapta al sector indicado es la de diferenciación, de tal manera que en base a esta estrategia se ha diseñado la cadena de valor para esta compañía y se han analizado los aspectos de mayor incidencia en el establecimiento de este modelo como es el impacto de la cultura organizacional, el esquema de documentación, entre otros. Finalmente este trabajo recalca los beneficios que se obtienen con la adopción de este modelo y los costos que intervienen en el mismo.

Palabras clave: Modelo. Servicios tecnológicos. Gestión por procesos.

ABSTRACT

The process management is one of the mechanisms currently presented excellent results regarding the quality and productivity, so that it has become an essential element for all companies looking to improve. This Master's thesis presents a model of structuring companies by process management with which businesses are in the service technological sector as La Competencia S.A. company, can increase productivity, reduce operating costs and improve profitability. From sectorial diagnosis performed by analyzing the elements of industry in relation to competitive field, has been established that the strategy that adapts to the indicated sector is the differentiation, so that based on this strategy is designed the value chain for this company and have analyzed aspects of higher incidence in establishing this model as is the impact of organizational culture, the scheme documentation, among others. Finally, this paper highlights the benefits gained by adopting this model and the costs involved.

Keywords: Model.Technological services. Process management.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La adopción de las innovaciones tecnológicas dentro de los sectores industriales ecuatorianos no se ha presentado de una forma inmediata principalmente por el factor económico, esto ha ocasionado graves consecuencias en el desarrollo ya que no ha permitido a las industrias nacionales avanzar de una manera eficiente dentro del mercado local e internacional, teniendo como consecuencia bajos niveles de productividad y competitividad.

Hoy en día todo se gestiona a través de la tecnología, los avances tecnológicos en las industrias ayudan a facilitar los procesos de elaboración, los hacen con mayor rapidez y eficacia que con la mano de obra, abaratando así su costo de producción, es decir, con ayuda de la tecnología se consigue un aumento de la productividad y competitividad de las empresas. Hay que tener en cuenta también la fuerte inversión que se debe realizar para adquirir la tecnología apropiada. En la ciencia, en la comunicación, en la agricultura, en las diferentes industrias, etc. la tecnología ha tenido un fuerte desarrollo, y ha demostrado que sin ésta actualmente es muy difícil alcanzar el progreso esperado.

LA COMPETENCIA S.A. es una empresa que tiene 50 años en el mercado ecuatoriano, inicialmente empezó comercializando una variedad de electrodomésticos como radios, licuadoras, etc. Debido a la diversidad de la demanda del mercado decide incursionar en la comercialización de otras líneas de productos, tal es así que por el año 1975 empieza a comercializar centrales telefónicas de pequeña capacidad de la marca NITSUKO, y un poco más adelante registradoras de la marca TOWA. Alrededor del año de 1979 se empieza a fabricar dentro de sus propias instalaciones centrales telefónicas de pequeña capacidad y

paralelamente comienza a comercializar relojes de control, destinados a registrar la asistencia del personal en las empresas.

Por el año de 1982 empieza a comercializar Centrales Telefónicas de mayor capacidad de la marca NEC, y más adelante comienza a comercializar máquinas de escribir de la marca SILVER REED (figura 1).

Figura 1. Máquina de Escribir SILVER REED
(Finnish Business College, S/F)

Alrededor del año 1985 empieza con la comercialización de computadores personales (PC) y de facsímiles (fax) de la marca SAMSUNG y también inicia la comercialización de intercomunicadores.

Para el año de 1986 introduce la comercialización de Teleimpresores de la marca SIEMENS, los cuales fueron equipos electromecánicos que se utilizaban para enviar mensajes mecanografiados a través de un canal de comunicaciones, véase figura2.

Figura 2. Teleimpresor marca SIEMENS
(Telefónica, S/F)

Cerca del año 1988 se termina la comercialización de teleimpresores y de las máquinas de escribir ya que éstos fueron desplazados por los facsímiles y las computadoras personales (PC) respectivamente, y la comercialización de estas últimas finalizó cerca del año 1989.

Por el año de 1995 se introduce la comercialización de balanzas digitales, las cuales a más de tener en memoria el listado de productos con sus respectivos precios imprimen etiquetas térmicas con el peso y el precio final del producto. Véase figura 3.

Figura 3. Balanza digital SM-500 de la marca DIGI
(La Competencia S.A., S/F)

En el año de 1996 se inició la comercialización de la primera versión del Software de Control de Asistencia de Personal denominado LINCE, el cual fue se desarrollado por personal propio de la compañía. Finalmente, cerca del año 2002 se inició la comercialización de productos de Networking de la marca CISCO.

1.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS EN EL ECUADOR

El Sector de Servicios Tecnológicos se encuentra definido por empresas que ofrecen al mercado soluciones tecnológicas para las necesidades de pequeñas,

medianas y grandes empresas de acuerdo al giro de negocio que éstas realicen, de tal manera que ofrecen soluciones referente a software de gestión, telefonía, intercomunicadores, circuitos cerrados de televisión, infraestructura de redes de datos, cableado estructurado, controles de acceso y asistencia, entre otros.

El sector de servicios tecnológicos en el Ecuador se ha caracterizado por tener una relación directa con la evolución de la tecnología en sus diferentes áreas, ya que el crecimiento de una empresa dentro de dicho sector depende de la innovación en las soluciones tecnológicas que ofrezca al mercado, tornándose el costo de la mismas un factor de gran importancia al momento competir.

La falta de presupuesto destinado para invertir en tecnología por parte de la mayoría de las empresas en el Ecuador se ha convertido en uno de los principales obstáculos que se enfrenta en la búsqueda de una mayor productividad, por lo cual la ciencia y la tecnología no se han desarrollado lo suficiente en el país, aún cuando el insumo de investigación científica es necesario para la innovación a fin de alcanzar una mayor productividad y competitividad.

En el Ecuador existen muchas empresas que se encuentran en este sector las cuales ofrecen al mercado una variedad de las diferentes líneas de productos existentes, empresas como COMWARE, TELALCA, COMPUEQUIP DOS, DESCA, entre otras, son empresas que tienen una alta incidencia en este sector ya que ofrecen al mercado productos en la línea de telefonía y networking teniendo una alta penetración en el mercado y convirtiéndose en las principales empresas competidoras.

Por otro lado se tiene también empresas como ESPINOSA PAEZ, FAXMATEL y DURAPAWER que tienen una importancia relevante en la comercialización de balanzas digitales, intercomunicadores y control de asistencia respectivamente y que son de gran relevancia dentro del mercado competitivo.

1.3 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA

La empresa La Competencia S.A. ofrece al mercado ecuatoriano diferentes equipos y soluciones tecnológicas que se encuentran enmarcadas en cinco diferentes líneas de productos las cuales se muestran a continuación:

a) Telefonía:

En esta línea se ofrece al mercado todo lo referente a telefonía y mensajería unificada, y se encuentran productos como:

- Centrales Telefónicas
- Servidores de Telefonía
- Teléfonos digitales y analógicos
- Gateway de voz
- Software de control y gestión telefónica

b) Networking

Esta línea tiene que ver con dispositivos intermedios utilizados para la interconexión de redes de computadoras y redes de telecomunicaciones en general, aquí se ofrecen productos como:

- Routers
- Switches
- Tecnología inalámbrica
- Seguridad
- Voz y comunicaciones unificadas
- Redes de almacenamiento

c) Control de Asistencia y Accesos

Esta línea ofrece al mercado productos para el control de asistencia y el control de acceso de personal, como:

- Terminales biométricos
- Terminales de acceso
- Lectores de proximidad
- Software de control de asistencia
- Software de control de accesos

d) Intercomunicadores

Aquí se encuentra lo referente a la comunicación local ya sea de edificios, condominios, casas, departamentos, etc, y se encuentran los siguientes productos:

- Porteros eléctricos
- Video porteros
- Circuitos cerrados de televisión
- Citófonos inalámbricos

e) Industria Alimenticia

Esta línea contiene productos que sirven a la producción alimenticia como:

- Balanzas Digitales
- Etiquetadoras industriales
- Empacadoras industriales
- Selladoras

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa La Competencia S.A. se encuentra operando en el mercado alrededor de 50 años, en los cuales ha funcionado de una manera empírica, sin tener estrategias formuladas de una forma clara, ni una definición adecuada en sus procesos, de tal manera que ha tenido un gran descuido en sus procesos internos lo que ha ocasionado un elevado costo en sus operaciones e insatisfacción en sus clientes.

Debido a que el mercado se ha tornado cada vez más competitivo, la compañía tiene la necesidad de priorizar una estructuración en todos sus procesos, los cuales tienen incidencia en la capacitación y fortalecimiento del recurso humano, adquisición de mejoras tecnológicas, reducción de tiempos de respuesta al cliente, mejoramiento de los niveles del servicio, disminución de costos en reprocesamientos, entre otros.

De tal manera que nace la importancia de mejorar la capacidad productiva en relación a la eficacia y eficiencia en los procesos lo cual permitirá mejorar la productividad en la cadena de valor, tener un mayor control, ofrecer al mercado productos de calidad y aumentar la satisfacción del cliente.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo es determinar un modelo de estructuración de empresas de Servicio Tecnológico mediante la gestión por procesos el cual contenga los aspectos más significativos que permitan a empresas como LA COMPETENCIA S.A. aumentar el nivel competitivo, reducir costos operativos y mejorar la rentabilidad.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entre los objetivos específicos que se pretende cubrir en esta investigación se encuentran los siguientes:

- Analizar la situación actual de la empresa de tal manera que se pueda identificar la problemática existente para determinar las acciones de mejora.
- Reducir los costos de operación provenientes de reprocesamientos en las actividades de venta y servicio técnico.
- Mejorar el servicio ofrecido e incrementar la satisfacción de los clientes.
- Reducir tiempos de respuesta con clientes.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Debido a la gran competitividad que actualmente existe en el mercado para empresas de esta naturaleza, se torna muy necesario cambiar el enfoque tradicional centrado en el mercado por un enfoque con características competitivas en el que la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sean una herramienta estratégica para que la empresa LA COMPETENCIA S.A. permanezca en el mercado y pueda conseguir aumentar el nivel de eficacia y eficiencia en sus procesos convirtiéndola en una empresa cuyas características evidentes sean la rentabilidad la productividad y el crecimiento de una forma sostenible.

1.7 HIPÓTESIS GLOBAL

Mediante la elaboración de un modelo organizativo basado en la gestión por procesos, empresas de tecnología como la empresa LA COMPETENCIA S.A. conseguirán mejorar el funcionamiento operativo organizacional, elevar el nivel competitivo, aumentar la satisfacción de sus clientes, reducir costos operativos, e incrementar su rentabilidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

El diagnóstico de situación es una técnica la cual se enfoca en determinar y valorar las diferentes alternativas que se presentan en una situación problemática así como las posibles consecuencias de cada una de ellas, con el propósito de examinar y plantear soluciones que puedan ser viables para la empresa. (Vilar, 1992)

Existen varias herramientas que pueden utilizarse para la identificación de las causas de los problemas, entre las más importantes se puede mencionar:

2.1.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

El Diagrama Causa-Efecto, conocido también como diagrama de Ishikawa, o diagrama de espina de pescado por la similitud de su estructura al esqueleto de un pez, es un diagrama que consiste en la representación gráfica y sencilla en la que puede visualizarse con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que éste ocurra. (Ramírez, 2007)

Para la construcción de este diagrama se analiza el problema el cual puede provenir de diversos ámbitos, como costos, calidad y servicios de productos, fenómenos sociales, organizacionales, etc., el cual se lo ubica en el eje horizontal, a este eje van llegando líneas oblicuas como las espinas de un pescado que representan las causas primarias participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias, y cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas

secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común, como se muestra en la figura 4.

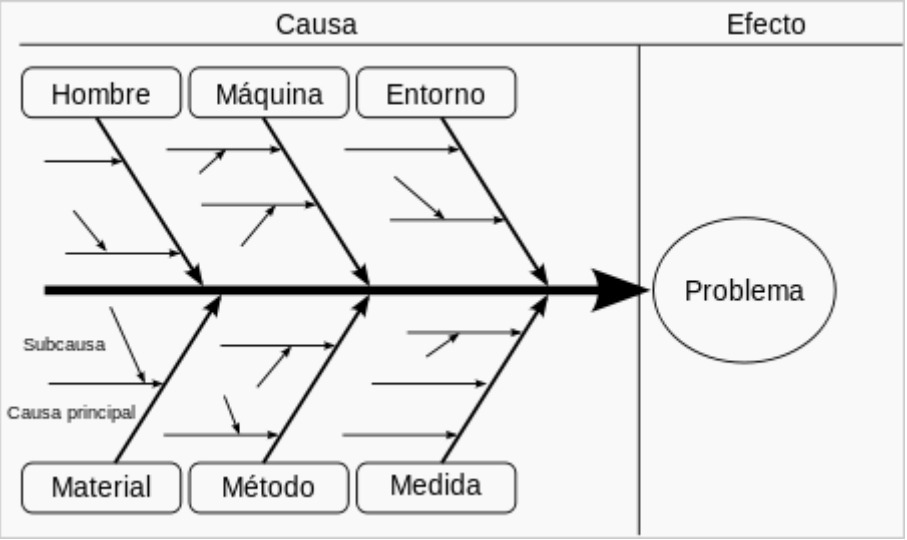


Figura 4. Diagrama Causa-Efecto o de Espina de Pescado
(Wikipedia, Diagrama de Ishikawa, S/F)

Este tipo de herramienta permite a quienes analizan se concentren en el contenido del problema y no en intereses personales. Posibilita además una visión global que facilita la comprensión de las causas que originan el problema lo que permite determinar una posible solución al mismo. (Ramírez, 2007)

2.1.2 DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN

El diagrama de dispersión se utiliza para observar la relación existente entre dos variables. Se elabora graficando pares de datos sobre las variables (x,y) en un plano cartesiano. (Hernandez, 2003)

Como resultado de este gráfico se obtiene un conjunto de puntos similar a una nube, si esta nube de puntos de asemeja a una línea recta indicará que existe mucha relación entre las variables, si el sentido de la pendiente es creciente significará una relación positiva, si el sentido de la pendiente es decreciente significará una relación negativa, y si los puntos de la nube son muy dispersos

significará que no existe relación alguna entre las variables. Un ejemplo de este gráfico se lo puede observar en la figura 5. (Hernandez, 2003)

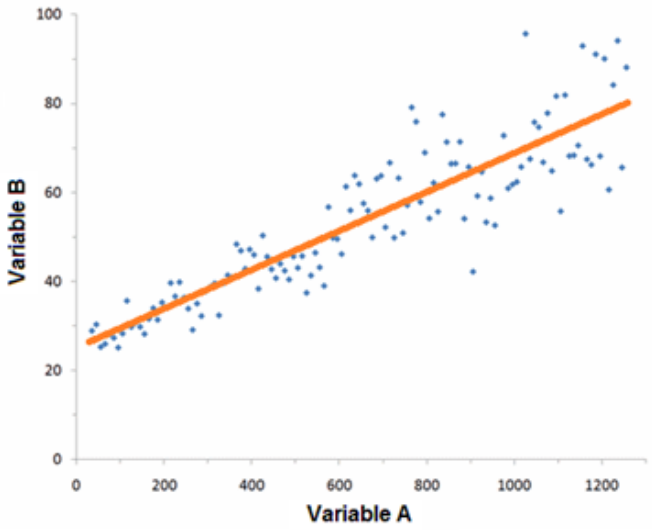


Figura 5. Diagrama de Dispersión (relación positiva)
(Elaborado por el Autor, 2012)

2.1.3 TORMENTA DE IDEAS

La tormenta de ideas se utiliza para recolectar la información sobre las posibles causas de un problema aprovechando el conocimiento de las personas que conforman un determinado equipo de trabajo. El éxito de la tormenta de ideas radica en el respeto de las personas que participan, y todos los miembros del equipo deben participar. (Agudelo, 2007)

Según Agudelo para identificar la prioridad de las causas encontradas por el grupo se utiliza la técnica de grupo nominal que consiste en:

- Cada participante escribe sus ideas respecto al problema planteado.
- Cada persona aporta con una idea a la vez en el momento de su turno.
- El facilitador del grupo escribe las ideas, y al final se determina si hay ideas que apunten a lo mismo.
- Se enumeran las ideas y cada participante selecciona las tres más importantes.

- Cada miembro califica las ideas seleccionadas en orden de importancia (5,3,1).
- El facilitador toma la calificación de cada participante y suma los resultados.
- El problema que tenga el mayor puntaje resultado de la sumatoria, será al que se le dará el tratamiento para la mejora.

2.1.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro o matriz de la situación actual de la empresa u organización, posibilitando de esta manera la obtención de un diagnóstico acertado que permita tomar decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas establecidas. (Glagovsky, 2001)

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, o en inglés SWOT (Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Glagovsky, 2001)

- **Fortalezas.** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan, etc. (Glagovsky, 2001)
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas. (Glagovsky, 2001)
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Glagovsky, 2001)

- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Glagovsky, 2001)

Para la identificación de estas cuatro variables que pueden influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos es necesario realizar un proceso de seguimiento del ambiente denominado análisis ambiental. El ambiente de una empresa puede dividirse en tres segmentos o niveles (Certo, 1996):

- **Ambiente Interno.** integrado por los componentes organizativo, comercial, financiero, de personal y de producción.
- **Ambiente Operativo.** Cuyos componentes son el proveedor, la competencia, el cliente y el trabajo, además del componente internacional.
- **Ambiente General.** Consta de los componentes económico, tecnológico., ético, político/legal y social

Como fuentes de información para evaluar los factores ambientales externos, los administradores pueden reunir y analizar la retroalimentación procedente de empleados clave, así como de clientes o de consultores. En tanto que para evaluar los factores ambientales internos puede considerarse la información procedente de empleados representativos y de diversos directivos. (Certo, 1996)

Los administradores disponen de diversas técnicas que pueden utilizarse para realizar un análisis ambiental útil, concretamente las técnicas de exploración y de previsión. La exploración es una técnica en la que el administrador revisa los datos procedentes de los diversos niveles de la organización con el fin de ponerse al corriente de los problemas y acontecimientos organizativos. La previsión es una técnica por la que el administrador intenta predecir las características del ambiente organizacional en el futuro que le permita tomar ahora decisiones que más adelante pueden ayudar a la empresa a hacer frente al ambiente por entonces vigente. (Certo, 1996)

De la combinación de fortalezas y oportunidades se generan las potencialidades de la organización, en tanto que las debilidades y amenazas indican una seria advertencia. El esquema de una matriz FODA puede observarse en la figura 6.

Fortalezas	Debilidades	
Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal	**Análisis Interno**
Oportunidades	**Amenazas**	
Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno	**Análisis Externos**

Figura 6. Matriz FODA
(Wikipedia, Análisis FODA, S/F)

2.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La Estrategia empresarial, conocida también como corporativa, es un conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir un camino para alcanzar los fines deseados por la empresa. Es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal. (Aramayo, 2005)

2.2.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La definición de estrategia enmarca varias perspectivas debido a que a lo largo del tiempo se han utilizado estrategias en diferentes campos como el militar, deportivo, político siendo su uso más reciente en el campo de los negocios. Las estrategias dentro de un mercado sirven esencialmente para imponerse a los competidores haciendo un uso eficiente de los recursos. (Mintzberg Henry, 1997)

Las estrategias no necesariamente tienen que ser el resultado de un proceso analítico, según Minztberg para llegar a una estrategia realizada se la puede hacer por medio de *estrategias deliberadas* que son el resultado de aplicar herramientas

metodológicas o mediante *estrategias emergentes* que resultan del conocimiento empírico, experiencia, suerte, corazonadas. Mintzberg ha definido cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia el cual la define como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

- ***Plan*****,** debe ser desarrollada antes de ser ejecutada.
- ***Pauta de acción*****,** debe ser una maniobra coherente con su comportamiento.
- ***Patrón*****,** debe ser un modelo, un flujo de acciones.
- ***Posición*****,** sitúa a la empresa en el entorno.
- ***Perspectiva*****,** el contenido de la estrategia implica una manera en particular de percibir el mundo.

De acuerdo a Mintzberg una estrategia contiene una serie de acciones para enfrentar una situación determinada. Se puede identificar cuatro componentes de las estrategias:

- ***Alcance*****,** los productos que ofrece la empresa y los mercados a operar.
- ***Vector de crecimiento*****,** los cambios que la empresa pretende aplicar a razón de sus productos y mercados.
- ***Ventaja Competitiva*****,** son los atributos particulares de un producto, que le permitan diferenciarse del resto.
- ***Sinergia*****,** interacción entre todos los componentes de la empresa. El todo es más que la suma de sus partes.

2.2.2 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Las estrategias funcionales determinan el plan de acción administrativo y operativo para cada área, actividad funcional, unidad estratégica o departamentos existentes dentro de una organización con la finalidad de maximizar la productividad de los recursos y mejorar la efectividad de los procesos en lo referente a administración, producción, marketing, investigación, desarrollo y recursos humanos, para que de

esta manera la organización pueda alcanzar los objetivos propuestos. (Perea, 2006)

2.2.3 EL ESTRATEGA

La concepción de un estratega en años pasados ha sido de verlo como alguien el cual es totalmente racional en sus actividades, Mintzberg presenta diferentes formas de concebir a un estratega:

- ***El estratega como actor racional,*** el cual de más importancia al análisis que a la implantación.
- ***El estratega como arquitecto*****,** el cual hace énfasis a la implantación.
- ***El estratega como coordinador*****,** se preocupa en llegar a desarrollar una buena serie de estrategias con el equipo de alta dirección.
- ***El estratega como entrenador*****,** el cual crea una cultura dentro de la organización para beneficio de la misma.
- ***El estratega como orquestador y juez*****,** donde los gerentes desarrollan, defienden e implantan sus estrategias

De entre todos los modelos definidos con los que podría trabajar un estratega, ninguno puede decirse que tiene un alto grado de éxito como ninguno tiene un alto grado de fracaso. El éxito o fracaso del modelo del estratega dependerá esencialmente de la empresa, su entorno y las circunstancias en las que se encuentre o que se presenten en el mercado.

2.2.4 MODELOS PARA CREAR ESTRATEGIAS

Existen diversas formas o modelos definidos para la creación de estrategias, dentro de los más relevantes se puede mencionar los modelos siguientes: (Mintzberg Henry, 1997)

- ***El modelo empresarial*****,** en el cual el poder se centraliza en manos del director.
- ***El modelo de planificación*****,** en el que se da mayor importancia al análisis.
- ***El modelo adaptativo*****,** en el que las metas son indefinidas, y la empresa reacciona ante los problemas existentes.

Para la mayoría de los estrategas la estrategia no es un plan en papel sino una visión en la mente, fruto de sus conocimientos y experiencias. En ocasiones los estrategas no encuentran el mecanismo para transmitir las acciones de su estrategia a los diferentes colaboradores de la empresa por lo que optan por realizar el trabajo por sí mismos. De esta manera logran disminuir la brecha existente entre la elaboración y ejecución de una estrategia.

2.2.5 VENTAJA COMPETITIVA

Existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que son: liderazgo en costos y diferenciación. Al combinar estos dos tipos básicos con el ámbito de las actividades dan origen a la estrategia de concentración que presenta dos variantes: la concentración de costos y de diferenciación. (Porter, 1998)

- ***Liderazgo en Costos,*** consiste en que la organización se propone fabricar al menor costo dentro de su industria.
- ***Diferenciación,*** consiste en distinguirse dentro del sector industrial con aspectos altamente apreciados por los compradores.
- ***Concentración,*** consiste en elegir un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. En la concentración basada en costos la empresa busca la ventaja de ese tipo, mientras en la basada en la diferenciación busca distinguirse en el segmento elegido.

2.2.6 ANALISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES

Para elaborar estrategias de éxito las empresas tienen que entender su entorno competitivo, y para hacerlo deben entender el sector al que pertenecen o pretenden pertenecer, es decir, tienen que entender los factores que determinan la rentabilidad del sector, de tal manera que en cuanto un sector sea más rentable es más atractivo.

Dentro de un sector industrial la situación de los competidores depende de cinco fuerzas competitivas básicas que se muestran en la figura 7. La acción conjunta de estas fuerzas determina el potencial probable de un sector industrial. El análisis estructural es de gran utilidad para determinar la magnitud de cada una de estas fuerzas con el fin de estimar la rentabilidad de dicho sector. (Porter, 2002)

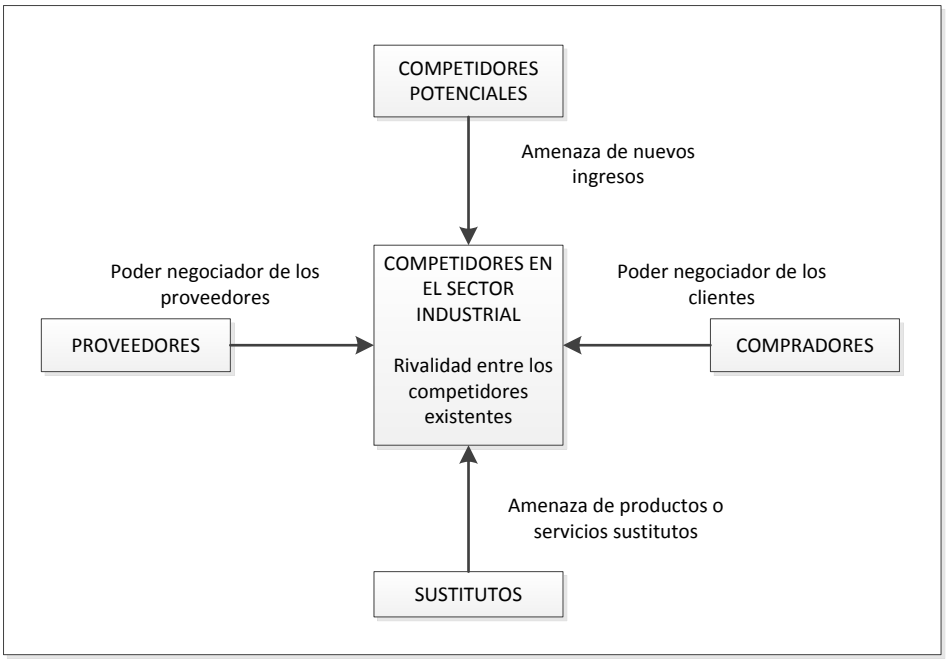


Figura 7. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial
(Porter, 2002)

2.2.6.1 Amenaza de Ingreso

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras de ingreso que estén presentes. Según Michel Porter existen seis factores principales que actúan como barreras para el ingreso:

a) Economías de escala

Concentra aspectos de interés relacionados con la reducción de costos partir de la manufactura de altos volúmenes de producto. (Porter, 2002)

b) Diferenciación del producto

Las empresas ya establecidas tienen una identificación de la marca y lealtad entre los clientes. (Porter, 2002)

c) Necesidades de capital

El capital para la inversión inicial es alto y debe ser considerado con sumo cuidado para que sea distribuido en las áreas de mayor importancia como la de investigación, producción, marketing y publicidad. (Porter, 2002)

d) Costos cambiantes

Son costos que pueden presentarse al cambiar de proveedor y la dependencia con este, costos de reentrenamiento del empleado, costos de nuevo equipo auxiliar, costo para certificar una nueva fuente, costos de rediseño de producto, o incluso costos psíquicos por terminar una relación. (Porter, 2002)

e) Acceso a canales de distribución

Las nuevas empresas deben persuadir a los canales de distribución para que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad, lo cual reduciría las utilidades. (Porter, 2002)

f) Desventaja de costos independientes de las economías

Las empresas establecidas pueden tener otro tipo de ventajas de costo no igualable por los competidores de nuevo ingreso, diferentes o independientes a las economías de escala por ejemplo: la tecnología de producto patentado, el acceso favorable a materias primas, las ubicaciones favorables, los subsidios gubernamentales, y la curva de aprendizaje o de experiencia. (Porter, 2002)

g) Política Gubernamental

El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles y normas tales como la contaminación del aire y del agua, o requisitos de licencia al acceso a materias primas (terrenos carboníferos, reservas ecológicas). (Porter, 2002)

h) Represalia esperada

La mayoría de empresas existentes establecerán acciones que conducirán a que nuevas empresas tiendan a desalentarse, haciendo difícil su ingreso y su permanencia en el sector. (Porter, 2002)

2.2.6.2 Intensidad de la Rivalidad de los Competidores Existentes

a) Competidores numeroso o de igual fuerza

Cuando el número de empresas es numeroso o están más o menos equilibradas en cuanto al tamaño y recursos percibidos, se crea inestabilidad

debido a que están propensas a pelear con recíproca correspondencia y a tener recursos para represalias sostenidas y enérgicas. (Porter, 2002)

b) Lento crecimiento de la industria

El lento crecimiento en el sector origina una competencia por la mayor participación en el mercado para las empresas que buscan la expansión. (Porter, 2002)

c) Altos costos fijos o de almacenamiento

Los altos costos fijos o de almacenamiento inciden en una presión para que las empresas operen a plena capacidad, ya que debido a esto las empresas están sujetas a la tentación de reducir sus precios para asegurar las ventas. (Porter, 2002)

d) Ausencia de diferenciación o costos cambiantes

La diferenciación, dar un valor agregado al producto incide en la percepción del cliente respecto a éste, y su influencia con su decisión final de compra. (Porter, 2002)

e) Incremento de la capacidad

Si las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, puede alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial. (Porter, 2002)

f) Competidores diversos

Los competidores tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno

al otro. Algunos competidores pueden quedar satisfechos con una tasa de rendimiento inferior sobre el capital invertido, de tal manera que en un sector industrial la postura de las empresas pequeñas pueden limitar la rentabilidad de la empresa grande. (Porter, 2002)

g) Intereses estratégicos

Los objetivos de las empresas que tienen rivalidad dentro de un sector industrial no solo pueden ser diversos sino desestabilizadores, ya que implican disposición para sacrificar utilidades, como puede ser el caso de tener un interés expansionista. (Porter, 2002)

h) Barreras contra la salida

Son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. (Porter, 2002)

Las principales fuentes de las barreras de salida son las siguientes:

- **Activos especializados.** Son los activos especializados que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión. (Porter, 2002)

- **Costos fijos de salida.** Incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, capacidades de mantenimiento para partes de repuesto, etc. (Porter, 2002)

- **Interrelaciones estratégicas.** Interrelaciones entre la unidad comercial y otras de la compañía, en términos de imagen, habilidad mercadotécnica, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc. (Porter, 2002)

- **Barreras emocionales.** Cuando el impedimento a salir del negocio son aspectos como la identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones. (Porter, 2002)

- **Restricciones gubernamentales y sociales.** Estas restricciones comprenden la falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales. (Porter, 2002)

2.2.6.3 Presión de Productos Sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial se encuentran compitiendo con empresas que producen productos sustitutos. Los productos sustitutos limitan los rendimientos de un sector industrial, y son aquellos productos diferentes que pueden desempeñar la misma función de un determinado producto. (Porter, 2002)

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial. (Porter, 2002)

2.2.6.4 Poder Negociador de los Compradores

a) Grado de concentración

Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa. (Porter, 2002)

b) Importancia del proveedor para el comprador

Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador. (Porter, 2002)

c) Productos estándares o indiferenciados

Si los productos son estándares, los compradores seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra. (Porter, 2002)

d) Costos de cambio

Son los costos que afrontaría el comprador al cambiar de Proveedor. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes altos. (Porter, 2002)

e) El grupo tiene bajas utilidades

Las utilidades establecidas por cada una de las empresas pueden influir en el sector. Las utilidades bajas presionan fuertemente para disminuir los costos de compra. (Porter, 2002)

f) Amenazas contra la integración hacia atrás

La misma compañía produce algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos. En este caso los compradores están en posición de exigir concesiones en la negociación. (Porter, 2002)

g) Grado de importancia del insumo

Cuando la calidad de los productos de los compradores está muy afectada por los insumos que proporcionan los proveedores, el comprador es menos

sensible al precio. En el caso de un equipo petrolero, su mal funcionamiento puede ocasionar grandes pérdidas. (Porter, 2002)

h) El grupo tiene toda la información

Si el comprador tiene la información completa sobre la demanda, precios reales de mercado, e incluso de los costos del proveedor, proporciona una mayor ventaja negociadora. (Porter, 2002)

2.2.6.5 Poder Negociador de los Proveedores

a) Grado de concentración

Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones. (Porter, 2002)

b) Presión de sustitutos

Si se encuentra compitiendo con productos sustitutos, el poder de incluso los proveedores grandes y poderosos pueden limitarse. (Porter, 2002)

c) Nivel de importancia de la industria

Si los proveedores venden a diferentes sectores, y un sector no representa una fracción de importancia de las ventas los proveedores están más inclinados a ejercer poder. (Porter, 2002)

d) Nivel de importancia del insumo en proceso

El insumo es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para la calidad del producto. (Porter, 2002)

e) Costos de cambio

La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro. (Porter, 2002)

f) Amenaza de integración hacia adelante

Los proveedores establecen subsidiarias que distribuyen o venden productos tanto para los consumidores como para su propio consumo. Esto proporciona un freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con las cuales compra. (Porter, 2002)

g) Información del proveedor sobre el comprador

Tener información sobre los clientes ejerce un peso importante para el manejo de los productos dentro de un sector. (Porter, Estrategia Competitiva, 2002)

2.2.6.6 Barreras de Salida y de Ingreso

Tomando en conjunto tanto las barreras de entrada como las barreras de salida se convierten en un aspecto de gran importancia al momento de realizar un análisis de un sector industrial. (Porter, 2002)

En la figura 8 se puede observar que el mejor caso desde el punto de vista de las utilidades del sector industrial es aquel en el cual las barreras de ingreso son altas y las barreras de salida son bajas. Aquí el ingreso será desanimado y los competidores fracasados abandonarán el sector industrial. Cuando las barreras de ingreso y de salida son elevadas, el potencial de utilidades es elevado, pero por lo general está acompañado de más riesgo. El caso en el cual las barreras de salida y las barreras de ingreso son bajas, es trivial. Pero el peor caso es aquel en el cual

las barreras de ingreso son bajas y las de salida son altas. Aquí el ingreso es fácil y se mostrará atractivo, sin embargo las empresas existentes no abandonaran el sector a pesar de que su rentabilidad se deteriore. (Porter, 2002)

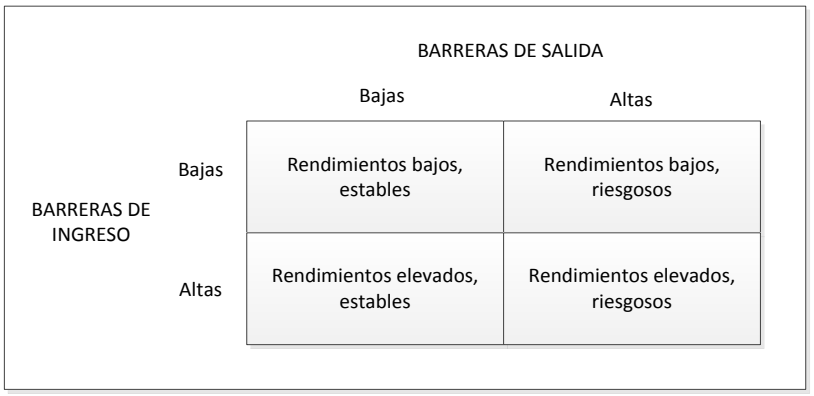


Figura 8. Las barreras y la rentabilidad
(Porter, 2002)

2.3 GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por procesos es la forma de administrar toda la organización basándose en procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. De tal manera que la gestión por procesos para una empresa de servicios tecnológicos conformará la base fundamental en la que se reflejará un mejoramiento operativo, reducción de costos, y un aumento en la eficacia y en la eficiencia. (Agudelo, 2007)

La gestión por procesos es la piedra angular de la norma ISO 9001:2008, de tal manera que la estructuración por procesos es la base para la adopción de un sistema de gestión de calidad. Dado que la norma ISO 9001:2008 está basada completamente en la satisfacción del cliente, sería de gran trascendencia para una empresa de servicios tecnológicos operar bajo la norma, ya que esta situación se convertiría en una herramienta para elevar su competitividad en el mercado y la permanencia en el mismo. (ISO, 2008)

2.3.1 MODELO DE GESTIÓN

La palabra modelo puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. El concepto de gestión, por su parte, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de concretar distintas diligencias que conducirán al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (Sánchez, 2012)

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (Sánchez, 2012)

Muchas teorías se han desarrollado e implementado con el propósito de cubrir todos los niveles de satisfacción del cliente, pero de alguna manera todas llevan a lograr los mismos resultados, entre ellas están: la teoría de la contingencia, el concepto de gestión integral y el método de la organización horizontal. (Agudelo, 2007)

2.3.1.1 Teoría de la Contingencia

El enfoque de esta perspectiva señala que las organizaciones deben adaptarse al cambio imprevisto que rodea el entorno y que depende de variables como sistemas de trabajo, personas y cómo la organización establece su forma de actuar. Hay que adecuar la organización de tal manera que logre desarrollar y cumplir lo que se pretende lograr. Es así como se redimencionan los procesos requeridos por el nuevo planteamiento, se ajusta la estructura organizacional a esos requerimientos

de procesos y se prepara a las personas de tal manera que haya una alta disposición al logro. (Agudelo, 2007)

2.3.1.2 La Gestión Integral

El concepto de gestión integral es una propuesta que apunta a lograr la productividad y competitividad por medio del desarrollo y satisfacción de los integrantes de la organización. La gestión integral contiene tres elementos: el direccionamiento estratégico, la gerencia del día a día y la transformación organizacional. Estos tres elementos básicos se definen e interrelacionan. (Agudelo, 2007)

2.3.1.3 La Organización Horizontal

Para lograr la construcción de una organización por procesos se han identificado tres fases básicas. En la primera fase se debe establecer el rumbo de la organización, dónde y cómo va a competir. En la segunda fase se deben rediseñar los procesos con funciones interrelacionadas para determinar cómo hacer lo que haya que hacer. En la última fase se debe propiciar que la organización logre los resultados por medio de la formación, cómo institucionalizar el método para que permanezca vigente, por tanto, hay que formar a las personas en métodos de soluciones de problemas y mejoramiento de los procesos. (Agudelo, 2007)

2.3.2 DEFINICIÓN DE PROCESO

Dentro de la administración se conoce como proceso al conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor sobre un insumo, lo agrega valor y suministra un producto o servicio para un cliente interno o externo. (Agudelo, 2007)

2.3.3 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Un proceso en sí es un sistema el cual tiene elementos de entrada, actividades de transformación y una salida cuyo resultado es un producto, y debe tener además una retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito, como se muestra en la figura 9. (Agudelo, 2007)

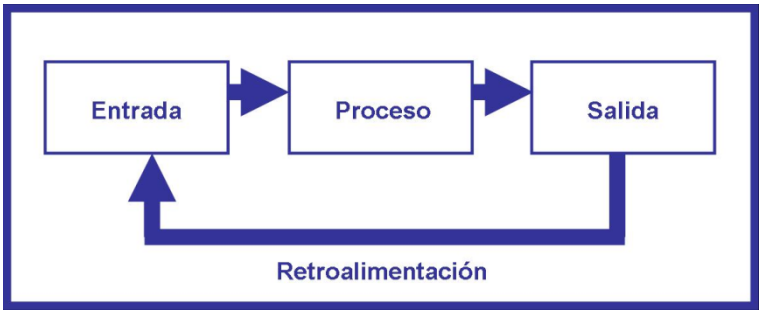


Figura 9. Elementos de un Proceso
(Wordpress, 2010)

- **Entrada.** Son todos aquellos insumos, requerimientos necesidades que respondan al estándar o criterio de aceptación definido y proviene de un proveedor interno o externo.
- **Proceso** (Actividades de Transformación)**.** Medios y recursos para transformar los insumos de la entrada.
- **Salida.** Producto o servicio el cual presenta un determinado valor para el cliente interno o externo.
- **Retroalimentación.** Sistema de medida y de control de su funcionamiento.

2.3.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Un proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características (Agudelo, 2007):

- **Objetivo**, propósito que se quiere lograr con el proceso el cual tiene relación directa con el producto.

- **Responsable**, persona que mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance**, determinación de la delimitación del proceso, puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afecten el objetivo.
- **Insumos**, todo lo que se requiere como materia prima para ser transformada en producto final. También se requiere como insumo la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso.
- **Productos**, todo lo que entrega el proceso para un cliente sea interno o externo, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio.
- **Recursos**, todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología, en general todo aquello que se utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- **Duración**, tiempo que se demora en la entrega de un producto, tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, hasta la actividad identificada como fin.
- **Capacidad**, lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.

2.3.5 ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS

La estructura de los procesos se encuentra dada en primera instancia por los macro procesos, estos pueden subdividirse en subprocesos los cuales tienen una relación lógica. Todo macro proceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades que contribuyen a la misión del macro proceso. (Harrington, 1994)

Las actividades son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado y constituyen la parte fundamental de los diagramas de flujo, y las tareas

son las partes más pequeñas en las que puede descomponerse una actividad. Para mayor comprensión de la estructura de los proceso se presenta la figura 10. (Harrington, 1994)

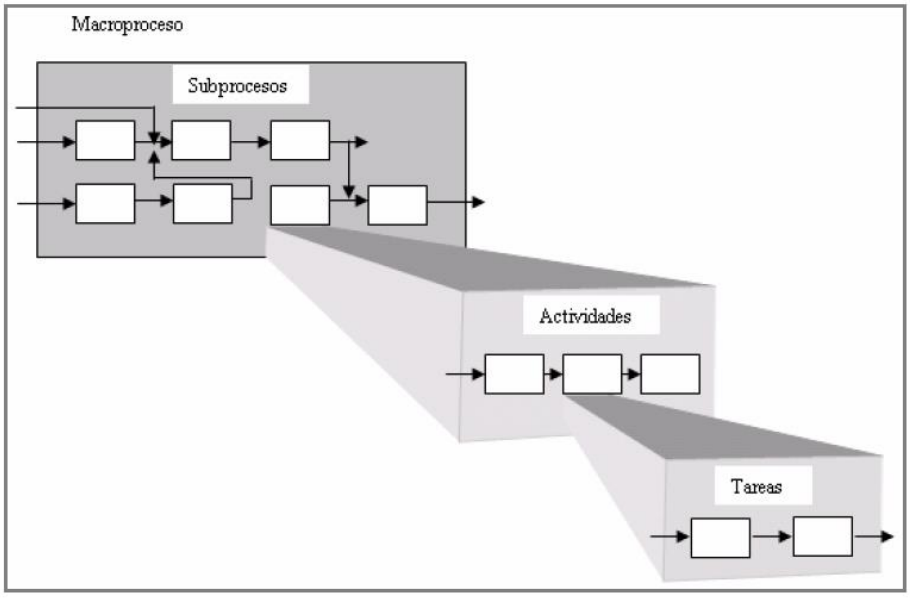


Figura 10. Estructura por procesos.
(Harrington, 1994)

2.3.6 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En la gestión por procesos se puede distinguir los siguientes procesos:

2.3.6.1 Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios, sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. (Rey, 2005)

2.3.6.2 Procesos Misionales

Los procesos misionales o conocidos también como procesos clave forman parte de la razón de ser de la organización y son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. (Rey, 2005)

2.3.6.3 Procesos de Apoyo

Son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. (Rey, 2005)

2.3.7 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es una representación gráfica en la cual se muestra una visión general del sistema organizacional de la empresa, en donde se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Como se puede observar en la figura 11, los procesos que conforman un mapa de procesos son: procesos estratégicos, misionales y de apoyo. (Rey, 2005)

Figura 11. Mapa de procesos.
(Instituto Andaluz de Tecnología, 2009)

2.3.8 DISEÑO DE PROCESOS

El diseño de procesos se lleva a cabo con la ayuda de una adecuada documentación y diagramación con miras a asegurar la satisfacción del cliente final. (Agudelo, 2007)

2.3.8.1 Documentación de los procesos

En la documentación de los procesos se define ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad. La documentación es la base para todos los procesos de estandarización de una organización. A continuación se presentan algunas de las diferentes formas de documentación. (Agudelo, 2007)

- **Caracterización de Procesos.** Documento el cual describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir en el desarrollo de un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo de acuerdo con el tipo establecido por la organización y refieren a los formatos, instructivos y registros.
- **Formatos,** documentos establecidos para el registro de información.
- **Instructivos,** documentos que describen de manera detallada la realización de alguna tarea o actividad.
- **Registros,** documentos que presentan resultados obtenidos, o que proporcionan evidencias de actividades desempeñadas.

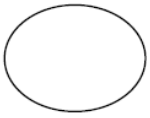
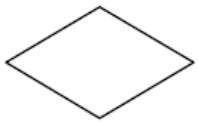
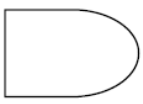
2.3.8.2 Diagramación de los procesos

2.3.8.2.1 Diagramas de Flujo

El diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos o etapas de un proceso, cada paso del proceso es representado por un símbolo que contiene una breve descripción de la actividad a realizarse. Los símbolos gráficos del flujo del

proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. (Agudelo, 2007)

La simbología utilizada para la elaboración de los diagramas de flujo se muestra en la figura 12. En cada símbolo se escribe una acción con un verbo en infinitivo y se complementa con un sustantivo que es el objeto de la acción. Ejemplo: revisar facturas, imprimir carta, entre otros. (Agudelo, 2007)

SIMBOLOGÍA PARA LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	
SÍMBOLO	**SIGNIFICADO**
	Límites: Indica el principio o el fin de un proceso. Dentro del símbolo se escribe la palabra inicio o fin.
	Operación: Se utiliza para representar una actividad, por ejemplo recibir, elaborar, verificar, entregar, etc. Se incluye en el rectángulo una descripción de la actividad.
	**Inspección**: Indica que el flujo del proceso se ha detenido. Indica una inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad, este símbolo requiere una firma de aprobación.
	**Desición:** Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.
	Documentación: Rectángulo con la parte inferior ondulada el cual indica que se requiere una documentación para desarrollar el proceso, por ejemplo: informes, órdenes de compra, etc.
	**Espera:** Este símbolo se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad.

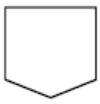
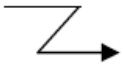
	**Conector:** Se utiliza para efectuar un enlace de una página a otra donde se continúa el flujograma.
	Conector: Cículo pequeño que se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el *output* de esa parte del diagrama de flujo servirá como *input* para otro diagrama de flujo.
	Dirección del flujo: Flecha que indica la dirección del flujo puede ser horizontal, ascendente o descendente.
	**Transmisión:** Flecha quebrada que se utiliza para indicar transmisión inmediata de información (transferencia electrónica de datos, fax, llamadas telefónicas)
	Transporte: Flecha ancha que indica movimiento del output entre locaciones, por ejemplo envío de partes al inventario, envío de una carta por correo.

Figura 12. Símbolos estándares para los Diagramas de Flujo.
(Harrington, 1994)

2.3.8.2.2 Diagrama de Flujo Funcional

El diagrama de flujo funcional es un diagrama de flujo que contiene además del flujo del proceso los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad. (Agudelo, 2007)

Un diagrama de flujo funcional indentifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización. (Harrington, 1994)

En la figura 13 se muestra un ejemplo de un diagrama de flujo funcional en el que se identifica la secuencia de actividades y los responsables de las mismas.

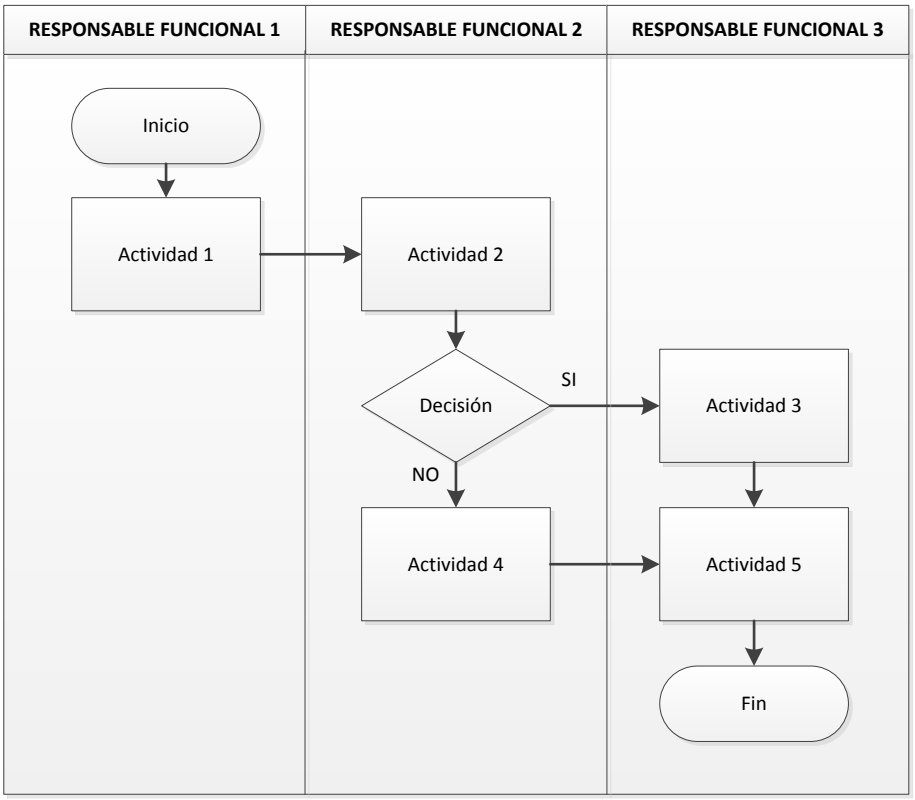


Figura 13. Ejemplo de Diagrama de Flujo Funcional.
(Agudelo, 2007)

2.3.9 RENDIMIENTO DE UN PROCESO

El propósito de cualquier proceso es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, de tal manera que para lograr dicho propósito se busca permanentemente que un proceso sea eficaz y eficiente, entendiéndose por eficacia y eficiencia lo siguiente:

Eficacia, cumplir el objetivo deseado, entregar lo que se espera con la calidad requerida. Es indispensable tener claridad sobre el producto esperado e identificar a través de mediciones los diferentes requisitos o especificaciones del producto. A partir de éstas se determinan las actividades esenciales para lograr el propósito. En resumen, la adecuada relación entre las actividades y el producto determinan la eficacia. (Agudelo, 2007)

Eficiencia, es el uso adecuado de los recursos para la realización del producto, de tal manera que lo ideal es hacer más con menos, lo cual depende de las características de los insumos, el uso y la disponibilidad de los recursos adecuados, y la forma como se hayan definido las actividades de transformación. En resumen, la adecuada relación entre insumos y actividades determinan la eficiencia. (Agudelo, 2007)

La combinación ideal será la suma de Eficiencia y Eficacia, ya que un desequilibrio puede generar buenos niveles de eficacia con clientes muy satisfechos, pero poca eficiencia a un costo muy alto para la organización, o al contrario, muy eficiente con un costo muy bueno para la organización, pero no con una buena eficacia, no logrando satisfacer al cliente final. Este es entonces el papel que juega la gestión por procesos, lograr un beneficio equilibrado para todos. (Agudelo, 2007)

2.3.10 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO

El control de los procesos y la reducción del costo de los mismos puede ir apoyado de un grupo de herramientas que permitan identificar los problemas, las causas que los provocan, tomar medidas para reducirlas, eliminarlas y también buscar oportunidades de mejora.

De tal manera se han identificado varias herramientas que se caracterizan por dar información para poder observar y distinguir los inconvenientes y así poder actuar de forma que se incremente el grado de acierto en la resolución de problemas para poder reducir los costos. Entre las principales herramientas se mencionan las siguientes:

2.3.10.1 Histograma de frecuencias

El histograma es una representación gráfica en forma de barras de la variación de un conjunto de datos, que indica cómo se distribuyen los valores de una o varias variables de los elementos de una muestra o población, obtenidos mediante un

determinado proceso, mostrando el grado de variación del mismo. En el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, como se puede observar en la figura 14. (Agudelo, 2007)

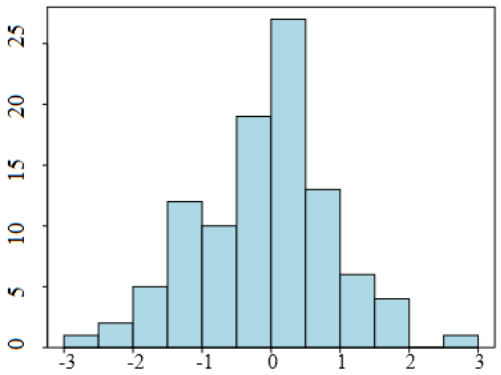


Figura 14. Histograma de Frecuencias
(Wikipedia, Histograma, S/F)

2.3.10.2 Encuestas o cuestionarios

La encuesta es un método cuantitativo de recogida de información mediante preguntas realizadas de distintas formas a las personas que disponen de la información deseada. La información es un elemento esencial para la toma de decisiones, y una buena información permite a los directores de empresas saber, prever, seguir y controlar. El cuestionario es un instrumento de recogida de datos de la encuesta, rigurosamente estandarizado, que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación. (Jáuregui, 2001)

Entre los principales tipos de preguntas que pueden utilizarse en una encuesta o cuestionario se puede mencionar los siguientes:

- **Preguntas abiertas.** Son aquellas que se utilizan cuando se requiere una amplia información y son diseñadas especialmente para averiguar que hay en la mente del encuestado, de esta manera se puede obtener una información más detallada sobre cada persona. (Victoria, 2012)

- **Preguntas cerradas.** Las preguntas cerradas son las que requieren como respuesta un “Si” o un “No”. A menudo son utilizadas para estrechar el círculo de opciones con rapidez. (Victoria, 2012)

- **Preguntas reflexivas.** Estas preguntas requieren de una consideración previa y su posterior conversión en otra pregunta formulada de una forma distinta. Se utiliza principalmente para que el encuestado reconsidere su anterior respuesta o para manifestar las razones de su respuesta inicial. (Victoria, 2012)

- **Preguntas directivas.** Son las preguntas que tienen un poder de convencimiento hacia el encuestado, es decir, se utilizan para desviar la atención de la persona hacia la respuesta que el entrevistador quiere que tome. Las preguntas directivas exponen una idea, clarifican un pensamiento o ayudan al encuestado a comprender una ventaja. (Victoria, 2012)

- **Preguntas de opción múltiple.** Son una forma de preguntas directivas. Estas preguntas son muy eficaces debido a que a los encuestados les motiva que le ofrezcan opciones para escoger. (Victoria, 2012)

2.3.10.3 Quejas y Sugerencias

Una queja, en forma simple, indica que el receptor del bien o servicio no encuentra que sus expectativas sobre el mismo estén satisfechas con la calidad esperada. Cuando la organización entra en contacto con el cliente, lo escucha con atención y soluciona en forma positiva los problemas que plantea, tendrá un cliente leal, en caso contrario, este cliente buscará otro proveedor que le satisfaga sus requerimientos. Se debe tener muy en cuenta que ninguna organización puede perder un cliente: todos, absolutamente todos, son importantes. Cuando un cliente se siente bien atendido y experimenta pequeñas o grandes molestias con los productos ofrecidos, no dudará en comunicar a la organización su inconformidad. Esperará que se le dé una respuesta y se le resuelva la situación en forma rápida

y oportuna. En algunas oportunidades, es posible que no tenga razón, pero brinda a la organización la oportunidad de enfatizar en las bondades de sus productos y de poder identificar nuevas oportunidades de negocios. (Bernate, 2001)

2.3.10.4 Evaluación 360 grados

La evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual se estima el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo. (Sales M. , 2002)

La evaluación de 360 grados recopila de los empleados una perspectiva de su desempeño, lo más adecuada posible, ya que obtiene aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc. (Batista, 2009)

Según Batista, entre los beneficios que brinda a la organización se pueden destacar los siguientes:

- Conocer una situación real del desempeño de sus empleados
- Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo
- Tener una visión clara para la contratación, promoción, retribución y capacitación de personal.
- El empleado puede tener una retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.
- Fomentar las relaciones entre el personal.

2.4 EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO

Actualmente es de vital importancia para las organizaciones desarrollar un nuevo modelo mental entorno al marco global del liderazgo y empoderamiento empresarial el cual esté orientado a forjar un continuo proceso de transformación individual y colectiva en todos los miembros de las organizaciones, ya que esto constituye el principal instrumento de productividad de la misma. (Mansilla, 2007)

2.4.1 EMPODERAMIENTO

Empoderamiento o empowerment significa delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas. Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y entregarla a trabajadores y equipos. (Vanegas, 2009)

En la actualidad, gracias a los cambios tecnológicos las corporaciones mundiales con visión de futuro están en un proceso de rediseño del trabajo y de las tareas de manera que se permita a los trabajadores adoptar muchas decisiones relacionadas con el trabajo que antes eran función de las empresas. El modelo tradicional del gerente que controla y los trabajadores controlados debe cambiar a un ambiente de trabajo facultado de responsabilidad y apoyo donde los trabajadores tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos. (Robbins, 2004)

Según Robbins existen tres fuerzas que impulsan la tendencia a transferir la autoridad y responsabilidad a los empleados:

- Los trabajadores de hoy están mejor instruidos y entrenados que aquellos de la primera mitad del siglo pasado.

- La competencia global demanda que las organizaciones y compañías sean capaces de moverse rápidamente mejorando la velocidad y la calidad de las mismas.

- Se está experimentando el efecto de desmantelar las jerarquías organizacionales, eliminando paulatinamente las posiciones administrativas intermedias con la finalidad de reducir costos y aumentar la sensibilidad.

2.4.2 LIDERAZGO

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. En la actualidad, el liderazgo constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores, que les permita un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño y de los resultados de trabajo de la organización. (Valdés, 2009)

2.4.2.1 Características del liderazgo

De acuerdo a Valdés, en un equipo u organización además de contar con líderes que ejerzan el liderazgo a través de su autoridad formal, pueden existir otros que lo sean por su autoridad moral, o sea, que lo ejerzan por decisión del grupo. Ambos “liderazgos” pueden ser ejercidos por una misma persona o por más de una según sea el caso.

El líder debe aplicar un estilo de liderazgo en función de las circunstancias, cambiando el mismo, si es necesario, o utilizando combinaciones en los casos prudentes.

El liderazgo ante todo debe ser eficaz de manera integral, y por la influencia y repercusión que tiene sobre los seguidores debe ser portador de una ética social que permita la transparencia y la honestidad en todas las actuaciones y decisiones.

El liderazgo es un proceso que interrelaciona al líder, al seguidor, a la situación existente en ese momento y a las actividades que se realizan. Debe ser capaz de incrementar la cohesión del equipo de trabajo.

2.4.2.2 Tipos del liderazgo

Existen diferentes tipos de liderazgo de los cuales se puede mencionar los siguientes:

- ***Autocrático,*** especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos. (Levicki, 1998)

- **C*arismático****,* el cual consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. (Levicki, 1998)

- ***De inteligencia superior,*** su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente calificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. (Levicki, 1998)

- **De la realeza**, tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva, Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor. (Levicki, 1998)

- ***General en jefe o general del ejército,*** llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas. (Levicki, 1998)

- ***Natural,*** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas. (Levicki, 1998)

- ***Pastor,*** muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad. (Levicki, 1998)

2.5 MUESTREO

El muestreo es una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar qué parte de una población debe examinarse con la finalidad de hacer inferencia sobre la población. Con un muestreo adecuado se puede inferir y dar conclusiones para toda la población con cierto grado de confiabilidad en ciertos intervalos. (Valdez, 2010)

2.5.1 TIPOS DE MUESTREO

Existen diferentes criterios de clasificación de los tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos. (Valdez, 2010).

2.5.1.1 Muestreo No Probabilístico

En el muestreo no probabilístico la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien establece la muestra. El procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Cantoni, 2009)

2.5.1.2 Muestreo Probabilístico

Es el muestreo en el cual todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser seleccionados, es muy objetivo pero también más costoso. La principal ventaja es que se puede estimar el valor muestral o grado de precisión asociado con los datos recopilados. Dentro del muestreo probabilístico se encuentran los siguientes tipos de muestreo: aleatorio simple, sistemático, estratificado y por conglomerados. (Valdez, 2010)

2.5.1.2.1 Muestreo Aletorio Simple

Se utiliza cuando se conocen todos los elementos que conforman la población. Cada elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido para formar parte de la muestra. (Cantoni, 2009)

2.5.1.2.2 Muestreo Sistemático

Los elementos se seleccionan de la población en un intervalo uniforme que se mide respecto de tiempo, orden o espacio. Se emplea si existe una lista ordenada de los elementos de la población o cuando se sabe cuántos elementos componen esa población. (Cantoni, 2009)

2.5.1.2.3 Muestreo Estratificado

Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí denomidas estratos, las cuales poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (profesión, edad, sexo, estado civil, etc.). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. (Cantoni, 2009)

2.5.1.2.4 Muestreo por Conglomerados

Se utiliza cuando no es posible obtener una lista de todos los elementos de la población. Su empleo es adecuado si la población es muy grande y dispersa. Los conglomerados se caracterizan por ser homogéneos entre sí, pero internamente presentan un alto grado de heterogeneidad en sus componentes. (Cantoni, 2009)

2.5.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

2.5.2.1 Población

Conocida también universo o colectivo, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. Una población puede ser finita o infinita. Es población finita cuando está delimitada y conocemos el número que la integran. Es población infinita cuando a pesar de estar delimitada en el espacio, no se conoce el número de elementos que la integran. (Suárez, S/F)

2.5.2.2 Muestra

La muestra es un subconjunto de la población. Se refiere a que todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser tomados en cuenta para formar dicha muestra, debe ser obtenida de tal manera que permita establecer un mínimo de error posible respecto de la población. (Suárez, S/F)

2.5.2.3 Cálculo del Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos. (Suárez, S/F)

A continuación se muestra una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales. (Suárez, S/F)

$$\mathrm{n} = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2+\sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra.
N = Tamaño de la población.
$\boldsymbol{\sigma}$ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96, ó al 99% de confianza equivale 2,58 de acuerdo a la tabla de la distribución normal estándar, valor que queda a criterio del investigador.
e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del investigador.

2.6 DINÁMICAS DE GRUPO

Las Dinámicas de Grupo son técnicas de discusión verbal, con las cuales se pueden confrontar desde diferentes puntos de vista, en un clima de armonía y de respeto. Permite desarrollar la competencia comunicativa que es de suma importancia, ejercitar la pronunciación y practicar la coherencia entre el tono de voz, los gestos y el uso de un lenguaje adecuado. Existen diversas técnicas usadas por las dinámicas de grupos que tienden a la capacitación y progreso intelectual de cada integrante y del grupo en su conjunto. (Fingermann, 2010)

2.6.1 EL FORO

Varias personas frente a un auditorio, abordan un tema, dividido en sub temas. Se distribuye en tres partes: una presentación corta, una exposición de aproximadamente treinta minutos, y finalmente se destinan entre diez y quince minutos a las preguntas del auditorio. (Fingermann, 2010)

2.6.2 EL DEBATE

En el debate existen dos grupos de discusión: el que defiende la propuesta o tema, y el que lo ataca. Deben estar ambas posturas fundamentadas y el tiempo en que se desarrolla es en general de una hora. (Fingermann, 2010)

2.6.3 EL PANEL

En el panel se presenta un grupo formado por especialistas que expone un tema frente al auditorio en forma dialogada en un lapso de una hora. Cada uno de los expositores presenta un punto o aspecto del mismo, completando o ampliando, si es necesario el punto de vista de los otros. (Retamal, S/F)

2.6.4 LA MESA REDONDA

Está integrada por personas que se reúnen en torno a un tema específico de interés general y grupal, para profundizar su conocimiento, y proponer recomendaciones o hallar soluciones, luego de su tratamiento y discusión. (Fingermann, 2010)

2.6.5 EL SIMPOSIO

El simposio, es una reunión de expertos en la que se expone y desarrolla un tema en forma completa y detallada, enfocándolo desde diversos ángulos a través de intervenciones individuales, breves, sintéticas y de sucesión continuada. Los especialistas exponen durante varios minutos y un coordinador resume las ideas principales. El auditorio formula preguntas y dudas que los expertos aclaran y responden. (Fingermann, 2010)

2.6.6 EL SEMINARIO

Es un trabajo de investigación grupal, de entre cinco y doce miembros, los cuales se subdividen el tema, para luego compartir los resultados de la investigación. Puede decirse que constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración reciproca. (Fingermann, 2010)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se ha considerado el criterio de los altos directivos que forman parte de la empresa La Competencia S.A. de tal manera que se realizaron diferentes reuniones en las que se trataron los distintos temas expuestos.

Como altos directivos de la empresa La Competencia S.A. se ha considerado a los siguientes colaboradores:

- GERENTE GENERAL
  Miguel Pienknagura Engel, con 26 años en el cargo.
- GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
  Juan Carlos Alemán Andrade, Ingeniero Electrónico, MBA, con 18 años en el cargo.
- GERENTE ADMINISTRATIVO TÉCNICO
  Carlos Cepeda Ramírez, Ingeniero Industrial, con 35 años en el cargo, con una basta experiencia en todas las líneas de producto que comercializa la empresa.

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS

El Sector industrial de Servicios Tecnológicos está compuesto por empresas que ofrecen al mercado soluciones tecnológicas en lo referente a la gestión empresarial, como es el caso de integración de comunicaciones, infraestructura de red, control de personal, control de accesos, entre otras.

Con el fin de valorar lo atractivo de este sector se ha realizado un análisis con cada una de las cinco fuerzas definidas por Michael Porter, incluyendo los factores más relevantes de las mismas de acuerdo al sector de servicios tecnológicos.

Se ha determinado una calificación para los distintos factores de acuerdo a su incidencia en la industria en base a la información obtenida y a los criterios de los directivos de la empresa manifestado en varias reuniones (Anexo A, numeral 1), esta calificación tendrá una valoración del uno al cinco, siendo cinco la valoración con mayor incidencia en el sector.

El “PromedioTotal” que se muestra en la tabla de cada fuerza es el promedio de los valores de cada factor, y representa la intensidad de dicha fuerza en el sector de servicios tecnológicos.

Las cinco fuerzas que se encuentran presentes dentro de un sector industrial y que se analizarán refiriéndose al sector de servicios tecnológicos son las siguientes:

- Amenaza de ingresos
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
- Presión de productos sustitutos
- Poder negociador de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores

3.1.1 AMENAZA DE INGRESOS

Dentro de los factores más importantes que influyen en esta fuerza se tiene:

a) Necesidades de capital

Este sector no exige una gran inversión inicial de capital, ya que se puede comercializar soluciones tecnológicas por demanda, es decir, a medida que

el cliente necesite cierto tipo de tecnología, las empresas comercializadoras realizaran las importaciones necesarias evitándose el costo de inventario.

Sin embargo el capital requerido para comercializar soluciones tecnológicas se relaciona directamente con el precio al cual los productos se ofrecen en el mercado. Actualmente los precios aproximados de distintos productos de este sector se los puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Precios aproximados de equipos de tecnologías en el mercado ecuatoriano

TELEFONÍA	
Descripción	**Precio aproximado**
Central Telefonica Panasonic Kxtes824	350,00
Central Telefonica Panasonic Kxtda - 100	1500,00
Telefono Panasonic Ts 500 Cabinas Centrales Telefonicas	16,00
NETWORKING	
Descripción	**Precio aproximado**
Switch Cisco Administrable Capa 3 24 P. 10/100 + 2p. Gigabit	419,00
Switch Cisco Small Business Qos 24 Puertos 10/100 Sf 100-24	219,00
Router Wireless N Cisco Rv110w Wifi Tuneles Vpn Firewall	134,00
CONTROLES DE ACCESO Y ASISTENCIA	
Descripción	**Precio aproximado**
Hand Punch Hp2000 Reloj Control De Asistencia De Personal	1349,00
Control Asistencia A Color Biometrico Huella Dactilar Epordo	350,00
Reloj Biometrico Control De Asistencia De Personal Synel 745	1050,00
INTERCOMUNICADORES	
Descripción	**Precio aproximado**
Intercomunicador, Portero Bticino Nuevo	75,00
Porteros Electricos A Color Lcd 7 Con Inflarrojos Nocturnos	225,00
Video Portero Electrico A Color Inalambrico	260,00
INDUSTRIA ALIMENTICIA	
Descripción	**Precio aproximado**
Balanza Digital Industrial	600,00
Balanza Electrónica Peso Precio De 15kgx2g, Plato De 32x22cm	110,00
Balanzas Electronicas De 30 Kilos/66libras Nuevas	80,00

(Mercado Libre, 2013)

b) Costos cambiantes

Dentro de los costos cambiantes se puede mencionar como relevante los costos de reentrenamiento de personal ya que al desvincularse empleados de la empresa en especial del área técnica su reemplazo deberá tomar las capacitaciones necesarias en un tiempo determinado que dependerá de la línea de producto en la cual se esté trabajando, para de esta manera

alcanzar un nivel aceptable de productividad, en ese sentido la empresa deberá invertir en capacitaciones y remunerar al empleado sin recibir a cambio su fuerza laboral.

El cambio de proveedores ya sea por falta de renovación de acuerdos comerciales o por necesidad de adquirir nuevas tecnologías influyen directamente en el margen de utilidad de la empresa.

Adicionalmente, a medida que se presenta la innovación tecnológica debe realizarse capacitaciones al personal tanto del área de ventas como del área técnica.

c) Desventaja de costos independientes de las economías de escala

Como costos independientes de las economías de escala dentro del sector de servicios tecnológicos se considera de forma relevante a los costos del proceso de aprendizaje.

La cantidad de horas hombre que utiliza una empresa que tienen varios años en este sector para una instalación es menor que la cantidad de horas hombre que utiliza una empresa nueva. Esto se debe a que la experiencia que ha ganado el personal influye para que el desarrollo de una instalación se realice en el menor tiempo de manera más eficiente y a menor costo. En la tabla 2, se muestra el proceso de aprendizaje en la instalación y puesta en marcha de un sistema de balanzas digitales en diferentes clientes, puede observarse que en la cuarta instalación disminuye tanto la cantidad de personas involucradas como el tiempo utilizado.

Tabla 2. Proceso de aprendizaje en la instalación de un sistema de balanzas digitales.

Instalaciones Realizadas	Producto	Cantidad	Cantidad de personas	Tiempo en horas
Primera	Balanza digital DPS-90	3	3	4
Segunda	Balanza digital DPS-90	3	3	3,5
Tercera	Balanza digital DPS-90	3	2	3,5
Cuarta	Balanza digital DPS-90	3	2	3

(La Competencia S.A.,Sistema Tiger Paw, 2013)

La valoración de esta fuerza y sus características dentro del sector de servicios tecnológicos se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3. Amenaza de ingresos

FACTOR	CALIFICACIÓN
Necesidades de capital	3
Costos cambiantes	4
Desventaja en costos, independientes de las economías de escala	3
PROMEDIO TOTAL	**3,3**

(Elaborado por el Autor, 2013)

El valor total de 3,3 que se muestra en la tabla 3 representa la intensidad de la fuerza en el sector, es decir, existe una probabilidad de alrededor del 66% de que otras empresas pretendan ingresar en este sector, lo cual es de una importancia considerable ya que de un momento a otro el mercado oferente puede llegar a saturarse, obligando a las empresas existentes a bajar los precios para sostener su nivel de participación en el mercado, lo que produciría una reducción de su rentabilidad.

3.1.2 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Dentro de los factores más importantes que influyen en esta fuerza se tiene:

a) Ausencia de diferenciación o costos cambiantes

Al existir una considerable ausencia en la diferenciación de los productos ofertados al mercado por los diferentes competidores la intensidad en la rivalidad entre ellos aumenta notablemente.

Debido a la gran evolución de la tecnología, la industria se encuentra continuamente realizando innovaciones, de tal manera que las funcionalidades que presentan equipos de diferentes fabricantes diseñados para realizar una misma actividad no presentan grandes diferencias. Por ejemplo en el caso de los terminales biométricos la funcionalidad principal de estos equipos es registrar el ingreso y la salida de personal y como se muestra en la tabla 4 equipos de diferentes fabricantes tienen funcionalidades similares y cumplen con el requerimiento principal.

Tabla 4. Funcionalidades de diferentes terminales biométricos.

Marca	Tipo de Identificación	Tipo de Comunicación	Alimentación	Modo de Trabajo
Epordo	Huella, tarjeta de proximidad	TCP/IP	110 VAC	Almacenamiento de registros, para su posterior descarga e interpretación por un software
Synel	Huella, tarjeta de proximidad	TCP/IP	110 VAC	Almacenamiento de registros, para su posterior descarga e interpretación por un software
Multibio700	Huella, tarjeta de proximidad, rostro	TCP/IP	110 VAC	Almacenamiento de registros, para su posterior descarga e interpretación por un software

(La Competencia S.A., S/F)

b) Competidores diversos

Dentro del sector de servicios tecnológicos se encuentran pequeñas medianas y grandes empresas las mismas que compiten entre sí por obtener mayor participación en el mercado.

Los objetivos propuestos en ventas por cada competidor puede provocar un desequilibrio en la rentabilidad de empresas de similares características, en

la tabla 5 se puede observar los ingresos correspondiente al año 2012 de varias empresas pertecientes a este sector.

Tabla 5. Ingresos correspondientes al año 2012 de empresas del sector de servicios tecnológicos

EMPRESA	Ingresos	Utilidad	Utilidad/ingresos
ANDEANTRADE S.A.	7,245,391	297,760	4.11 %
COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A.	34,113,267	995,001	2.92 %
COMWARE S.A.	16,043,496	1,595,713	9.95 %
DESCA	11,555,019	1,073,930	9.29 %
ESPINOSA PAEZ S.A.	2,330,385	225,686	9.68 %
FAXMATEL IMPORTACIONES S.A.	4,400,399	237,828	5.40 %
HIGH TELECOMMUNICATIONS CIA. LTDA.	3,413,119	310,685	9.10 %
INDUSUR INDUSTRIAL DEL SUR S. A.	47,691,137	3,354,273	7.03 %
LA COMPETENCIA S.A.	3,249,031	65,838	2.03 %
TELECOMUNICACIONES A SU ALCANCE TELALCA S.A.	4,504,051	317,021	7.04 %
TOTAL TEK S. A.	9,758,049	1,628,419	16.69 %

(Ekosnegocios, 2012)

c) Barreras contra la salida

Dentro de las fuentes de mayor relevancia que influyen en la posible salida de las empresas del sector de servicios tecnológicos se puede mencionar las siguientes:

- **Costos fijos de salida.** Las empresas que se encuentran dentro del sector de servcios tecnológicos pueden ofrecer además al mercado servicios de mantenimiento y arrendamiento para lo cual se realizan contratos con los clientes por períodos determinados y con sus respectivas condiciones. De tal manera que una vez que se ha adquirido el compromiso con un cliente mediante un contrato legal, la penalización por el incumplimiento del mismo puede causar fuertes sanciones.

- **Barreras emocionales.** Los aspectos personales, emocionales y compromisos adquiridos con el personal influyen a los directivos al momento de evaluar una decisión de salida de este sector.

La valoración de esta fuerza y sus características dentro del sector de servicios tecnológicos se puede observar en la tabla 6.

Tabla 6. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

FACTOR	CALIFICACIÓN
Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	4
Competidores diversos	4
Barreras contra la salida	3,5
PROMEDIO TOTAL	**3,8**

(Elaborado por el Autor, 2013)

El valor total de 3,8 que se muestra en la tabla 6 representa la intensidad de esta fuerza en el sector, es decir, que el nivel de rivalidad entre los competidores existentes es de alrededor del 76%, lo cual es de una importancia considerable ya que se tiene una continua lucha entre las empresas existentes por conservar y aumentar su nivel de participación en el mercado. Se presenta entonces diversas tácticas utilizadas por las empresas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos al servicio al cliente, entre otros.

En la tabla 7 se puede observar la valoración de las principales fuentes de las barreras de salida.

Tabla 7. Fuentes de las barreras de salida

FUENTES	CALIFICACIÓN
Costos fijos de salida	4
Barreras emocionales	3
PROMEDIO TOTAL	**3,5**

(Elaborado por el Autor, 2013)

El valor total de 3,5 que se muestra en la tabla 7 representa la intensidad del factor denominado barreras de salida en la fuerza de la rivalidad entre competidores existentes, es decir, que existe un nivel de dificultad para salir del sector de alrededor del 70%, y representa una importancia considerable ya que debido a esto las empresas se podrían mantener compitiendo en el sector aún cuando se encuentren percibiendo rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

3.1.3 PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

a) Tendencias a mejorar costos

Las tendencias a mejorar los costos depende de los materiales, insumos, tecnología, y la forma de producción que utilicen los fabricantes, de tal manera que puedan reducir sus costos de manera considerable.

En la tabla 8 se puede observar la diferencia de precios que se encuentran en el mercado ecuatoriano entre un terminal biométrico de reconocimiento dactilar de origen chino de la marca EPORDO y un terminal de origen israelí de la marca SYNEL.

Tabla 8. Precios en el mercado ecuatoriano de terminales de reconocimiento dactilar.

Descripción	Precio aproximado
Terminal de reconocimiento dactilar EPORDO	350 usd
Terminal de reconocimiento dactilar SYNEL SY- 745	1050 usd

(Mercado Libre, 2013)

A pesar de que las funcionalidades de los dos terminales no difieren en gran medida, se observa que su precio sí, esto puede deberse a que la forma más común de producción en China es de economía de escala, con lo cual alcanza una reducción considerable en sus costos de producción.

b) Tendencias a cambios tecnológicos

Las innovaciones y cambios tecnológicos tienen una importancia de gran relevancia ya que pueden suplir una necesidad de diferentes maneras en relación a funcionalidad y eficiencia lo cual puede provocar un desequilibrio en el mercado.

En el caso de las centrales telefónicas la tendencia actual es la utilización de la telefonía digital, con la cual puede utilizarse la misma infraestructura de la red de datos establecida en una organización. De tal manera que trabajar con telefonía digital puede adquirirse una Central Telefónica digital con un costo relevante dependiendo de la marca, o puede utilizarse un servidor con sistema operativo Linux e instalarse una aplicación denominada Asterisk que simula una central telefónica digital la cual no tiene costo de licenciamiento por encontrarse desarrollada bajo la plataforma de software libre.

La valoración de esta fuerza y sus características dentro del sector de servicios tecnológicos se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9. Presión de productos sustitutos

FACTOR	CALIFICACIÓN
Tendencia a mejorar los costos	4
Tendencias a cambios tecnológicos	4
PROMEDIO TOTAL	**4**

(Elaborado por el Autor, 2013)

El valor total de 4 que se muestra en la tabla 9 representa la intensidad de esta fuerza en el sector, es decir, que existe una probabilidad de alrededor del 80% a que los productos sustitutos influyan en la estabilidad del mercado. Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial ya que ponen un límite en los precios que las demás empresas deben adoptar para sostener su rentabilidad.

3.1.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

a) Grado de concentración

Dentro del mercado ecuatoriano existen grandes empresas que por sus necesidades de negocio buscan que sus procesos de gestión sean más eficientes, de tal manera que para lograrlo se apoyan en la innovación tecnológica.

De esta forma las grandes empresas pueden convertirse en el principal comprador para una empresa de servicios tecnológicos provocando una influencia considerable en su nivel de ingresos. En estas condiciones las grandes empresas tendrían una ventaja considerable al momento de realizar acuerdos comerciales.

b) Costos de cambio

De acuerdo a la solución tecnológica que el comprador haya adquirido éste puede también adquirir una dependencia con el proveedor en lo referente a conocimiento tecnológico, servicio técnico, y altos costos de cambio de plataforma tecnológica.

Esto se debe a que una solución tecnológica particular puede contener elementos de integración personalizados, o tecnología y equipos que sólo un cierto proveedor proporciona al mercado ecuatoriano, de tal manera que resulta menos costoso incrementar la plataforma tecnológica que cambiarla por completo.

c) Grado de importancia del insumo

Si el insumo para los compradores tiene una incidencia de gran relavancia debido a que afecta su producción o su funcionamiento, el comprador tiende a adquirirlo sin darle mayor importancia a su precio.

Las empresas que tienen como giro de negocio la elaboración de un determinado producto, enfrentan altos costos al detener una línea de producción por falta de algún insumo de manera que buscan adquirilo lo más pronto posible y a cualquier precio.

En el caso de presentarse inconvenientes en una plataforfa tecnológica que haya adquirido sea de comunicación, producción o gestión, el comprador solicita servicio técnico de forma urgente en ocasiones sin importarle el costo del mismo con el fin restablecer su proceso de manera inmediata ya que de no ser así puede el negocio enfrentar pérdidas significativas.

La valoración de esta fuerza y sus características dentro del sector de servicios tecnológicos se puede observar en la tabla 10.

Tabla 10. Poder negociador de los compradores

FACTOR	CALIFICACIÓN
Grado de concentración	4
Costos de cambio	3
Grado de importancia del insumo	4
PROMEDIO TOTAL	**3,6**

(Elaborado por el Autor, 2013)

El valor total de 3,6 que se muestra en la tabla 10 representa la intensidad de esta fuerza en el sector, es decir, que existe una probabilidad de alrededor del 72% de que los compradores influyan en la estabilidad del mercado. Los compradores poderosos compiten en el sector industrial obligando la disminución de precios, negociando por una mejor calidad y buscando un aumento de servicios.

3.1.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

a) Grado de concentración

Existe una diversidad de fabricantes de productos tecnológicos en el marco internacional lo que evita una concentración a nivel de proveedores. Es decir, los proveedores no tendrán una influencia considerable en las condiciones de venta, a execpción de las grandes marcas reconocidas internacionalmente.

b) Costos de cambio

Las empresas que se encuentran en el sector de servicios tecnológicos en la mayor parte de líneas de productos que ofrecen al mercado no enfrentan grandes costos al cambiar de proveedor ya que debido a lo variable de las tendencias tecnológicas y a las constantes demandas del mercado existe una diversidad de fabricantes a nivel mundial que se encuentran compitiendo por ofrecer la mejor tecnología y al menor precio en lo relacionado a productos para la gestión empresarial.

La valoración de esta fuerza y sus características dentro del sector de servicios tecnológicos se puede observar en la tabla 11.

Tabla 11. Poder negociador de los proveedores

FACTOR	CALIFICACIÓN
Grado de concentración	3
Costos de cambio	3
PROMEDIO TOTAL	**3**

(Elaborado por el Autor, 2013)

El valor total de 3 que se muestra en la tabla 11 representa la intensidad de esta fuerza en el sector, es decir, que existe una probabilidad de alrededor del 60% de

que los proveedores influyan en la estabilidad del mercado. Los proveedores poderosos pueden conseguir los más grandes beneficios de un sector industrial el cual tendría dificultad para sobrellevar los costos obligados por el proveedor sin afectar sus propios precios.

3.1.6 REPRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS SECTORIAL

El resumen de los resultados obtenidos en las diferentes tablas de acuerdo al análisis realizado de las cinco fuerzas definidas por Michael Porter para el sector de servicios tecnológicos, se lo puede visualizar de forma gráfica en la figura 15.

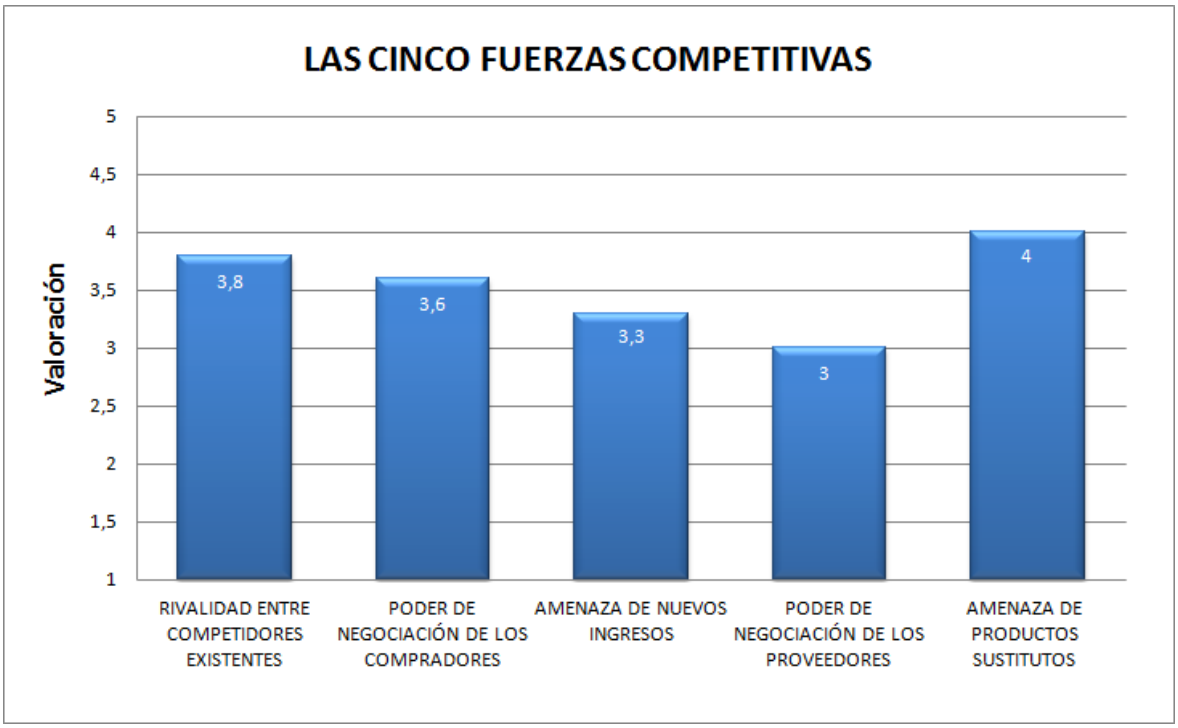


Figura 15. Influencia de las cinco fuerzas competitivas en el sector de servicios tecnológicos.
(Elaborado por el Autor, 2013)

De acuerdo con la figura 15 se puede evidenciar que en el sector de servicios tecnológicos la amenaza de productos sustitutos tiene una mayor incidencia que las demás fuerzas, las mismas que se encuentran con un nivel de influencia menor, esto se da debido a que este sector depende directamente de la innovación

tecnológica, de tal manera que las empresas competidoras podrían empezar a comercializar productos sustitutos de diferente tecnología y de menor precio. La fuerza que presenta menor incidencia es la del poder de negociación de los proveedores, y esto a causa de que a medida que avanza la tecnología, también se incrementa la cantidad de proveedores que ofrecen al mercado nuevas y variadas tecnologías a precios cada vez más competitivos.

La relación existente entre las barreras de entrada y las barreras de salida de un determinado sector muestran la rentabilidad y el riesgo del mismo. (Porter, Estrategia Competitiva, 2002)

De acuerdo con la figura 16 en la que se muestra una gráfica de las barreas de entrada frente a las barreras de salida con los valores tomados de las tablas 3 y 7, se puede evidenciar que el sector industrial de servicios tecnológicos se encuentra en los límites inferiores del cuadrante en que se perciben altos rendimientos pero también altos riesgos, y lo ideal desde el punto de vista de rentabilidad sería que se encuentre ubicado en el cuadrante en el cual las barreras de entrada son altas pero las barreras de salida son bajas.

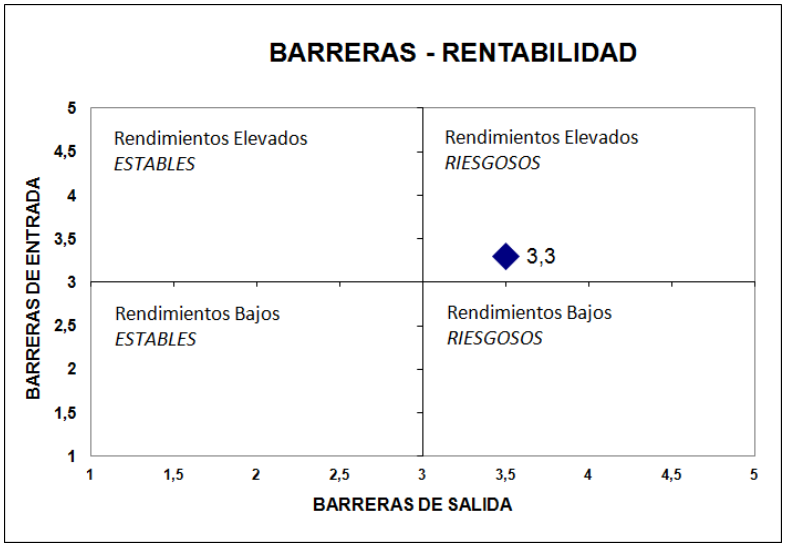


Figura16. Relación entre las barreras y la rentabilidad del sector de servicios tecnológicos.
(Elaborado por el Autor, 2013)

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa La Competencia S.A. fue creada en el año de 1963 dedicándose inicialmente a la comercialización de distintos productos desde la línea blanca, telecomunicaciones, telefonía, hasta equipos de computación. Hace alrededor de 10 años también empezó a incursionar en el área de Networking y la telefonía digital.

La empresa La Competencia S.A. es una empresa que se ha comprometido con el mercado ecuatoriano por más de 50 años ofreciendo una variedad de soluciones en tecnología lo que le ha permitido tener el aval de más de 10.000 clientes de los cuales en su mayoría ha formado parte de su crecimiento y desarrollo tecnológico.

Adicionalmente la empresa brinda servicio técnico tanto en la instalación de nuevos equipos como en la resolución de inconvenientes presentados posteriormente.

Pese a su gran tiempo de permanencia en el mercado la empresa La Competencia S.A. se encuentra en un estado en cual simplemente se ha mantenido en un nivel en el que puede cumplir con sus responsabilidades y percibir ingresos aceptables, de tal manera que no ha logrado un crecimiento considerable.

Dentro de la empresa se puede observar dos grandes subdivisiones que son el área de ventas y el área técnica las cuales ofrecen al mercado una variedad de productos y servicios, siendo el área de ventas quien realiza una mayor facturación, aunque se puede evidenciar que en el año 2012 se ha presentado un decremento en la facturación de aproximadamente del 15% de acuerdo a la figura 17.

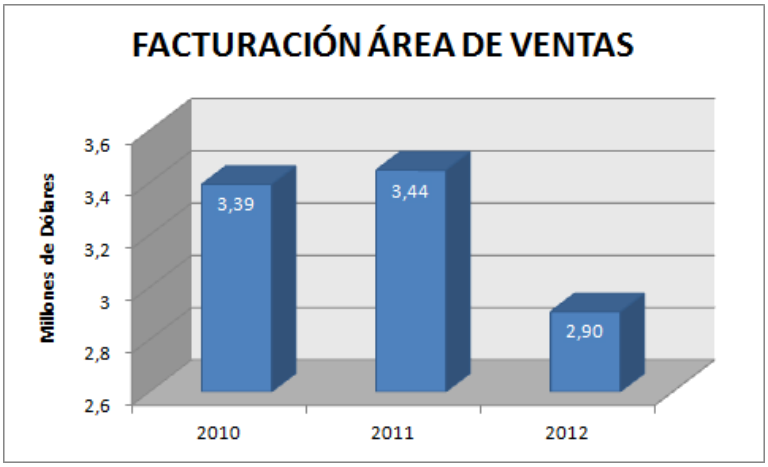


Figura 17. Facturación del Área de Ventas de la empresa La Competencia S.A.
(La Competencia S.A. , 2012)

De igual manera dentro del Área Técnica se tiene varias subdivisiones que ofrecen servicio de instalación y soporte técnico, las cuales han presentado una cantidad de facturación en los últimos tres años de acuerdo como se muestra en la figura 18.

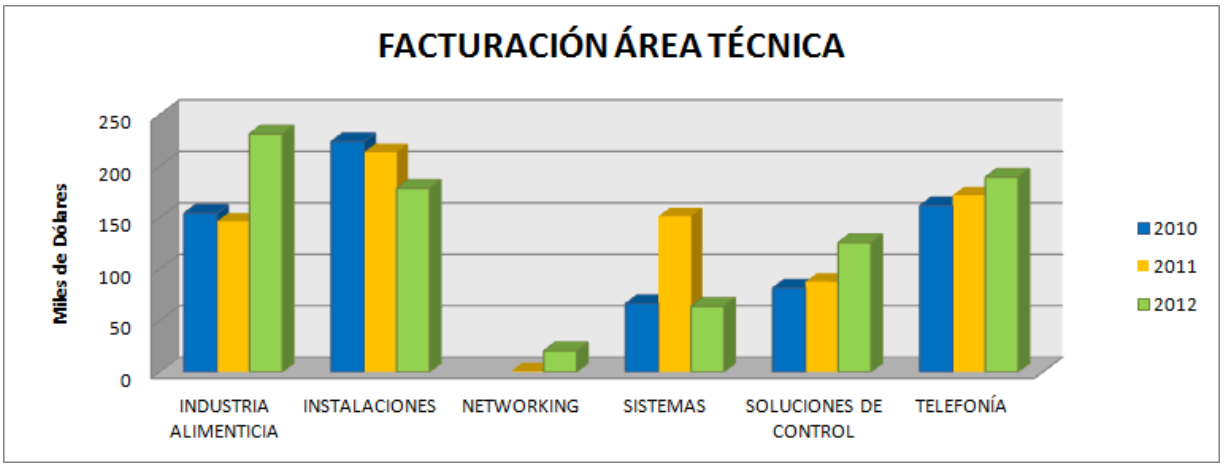


Figura 18. Facturación del Área Técnica de la empresa La Competencia S.A.
(La Competencia S.A. , 2012)

Se puede también evidenciar y tomar como referencia en el sentido de reprocesamiento, las notas de crédito que se han realizado, las mismas que se han generado a causa de una incorrecta información en la razón social, entrega a destiempo de trabajos, e inconformidad del producto. La cantidad de notas de crédito generadas anualmente tanto para el área de ventas como para el área técnica se puede observar en la figura 19 y 20 respectivamente.

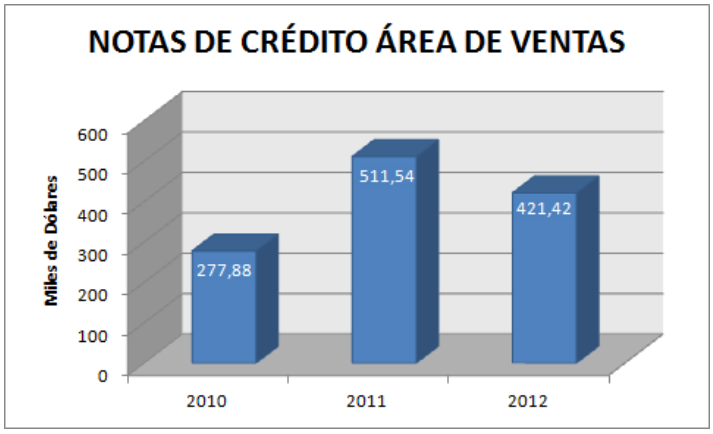


Figura 19. Notas de Crédito del Área de Ventas de la empresa La Competencia S.A.
(La Competencia S.A. , 2012)

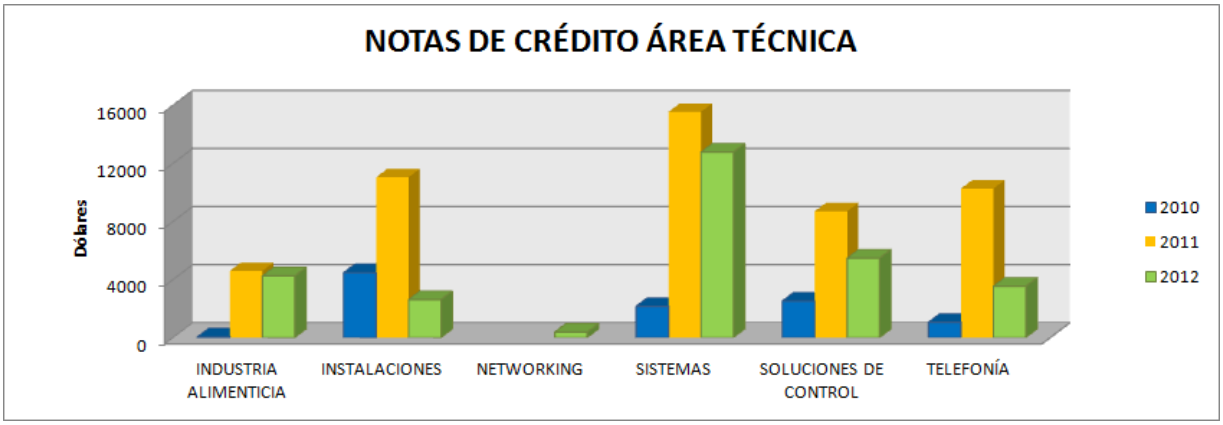


Figura 20. Notas de Crédito del Área Técnica de la empresa La Competencia S.A.
(La Competencia S.A. , 2012)

Sea cual fuese la causa de la elaboración de una nota de crédito el resultado se traduce en costo de reprocesamiento, y si en algunos casos la causa se debió a una mala atención o a un mal servicio el costo sería más elevado ya que involucraría la pérdida de clientes y desprestigio de la compañía.

3.3 TIPOS DE PRODUCTO

La empresa La Competencia S.A. ofrece al mercado básicamente dos tipos de productos:

- Bienes
- Servicios

3.3.1 BIENES

Dentro de los bienes ofrecidos se encuentra toda la mercadería en general, equipos electrónicos, materiales de instalación y repuestos. Con el motivo de brindar una mejor atención al mercado se han dividido en las siguientes líneas de comercialización:

a) Telefonía

- ✓ Centrales Telefónicas
- ✓ Servidores de Telefonía
- ✓ Teléfonos digitales y analógicos
- ✓ Gateway de voz
- ✓ Software de control y gestión telefónica

b) Networking

- ✓ Routers
- ✓ Switches
- ✓ Tecnología inalámbrica
- ✓ Seguridad
- ✓ Voz y comunicaciones unificadas

c) Control de Asistencia & Accesos

- ✓ Terminales biométricos
- ✓ Terminales de acceso
- ✓ Lectores de proximidad
- ✓ Software de control de asistencia
- ✓ Software de control de accesos

d) Equipos para la industria alimenticia

- ✓ Balanzas Digitales
- ✓ Etiquetadoras industriales
- ✓ Empacadoras industriales
- ✓ Selladoras

e) Intercomunicadores

- ✓ Porteros eléctricos
- ✓ Video porteros
- ✓ Circuitos cerrados de televisión
- ✓ Citófonos inalámbricos

3.3.2 SERVICIOS

Los servicios que ofrece la empresa los cuales se definen como un conjunto de actividades que se realizan con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, pueden detallarse como los siguientes:

- ✓ Instalación, configuración y reparación de equipos.
- ✓ Asistencia técnica y solución de inconvenientes.
- ✓ Asesoramiento comercial y técnico.
- ✓ Diseño de soluciones tecnológicas a la medida.

3.5 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para la formulación de la estrategia corporativa se ha tomado como referencia el concepto de ventaja competitiva propuesto por Michael Porter en el cual define tres tipos de posibles estrategias a considerar que son: liderazgo en costos, diferenciación y concentración. (Porter, Ventaja Competitiva, 1998)

En base a los conceptos de Michael Porter referentes a la formulación de estrategias, el análisis realizado del sector de servicios tecnológicos y el aporte de los altos directivos de la empresa (Anexo A, numeral 4), se ha posibilitado estructurar la estrategia a nivel corporativo de acuerdo con la misión y visión de la compañía.

3.6 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Para la determinación de las estregias funcionales se realizaron diferentes reuniones con los directivos de la empresa y varios responsables de las diferentes secciones (Anexo A, numeral 5) de tal manera que con los diversos criterios, aportes y el respectivo análisis en cada caso se establecieron estrategias para las dos grandes áreas de la empresa, el área técnica y el área de ventas.

Como criterio principal para la determinación de las estrategias funcionales se consideró la satisfacción del cliente final, y en segunda instancia se considerarón criterios como, la cantidad de personas que laboran dentro de un área o sección, la formación profesional de las misma, el tiempo necesario en la realización de cada una de las actividades, entre otros.

3.7 EL ENFOQUE DE PROCESOS COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en entornos de mercados competitivos y globalizados, de tal manera que toda organización que pretenda tener éxito o al menos subsistir tiene la necesidad de gestionar sus

actividades y recursos con el objetivo de orientarlos a la consecución de los mismos, para lo cual se ha derivado la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones establecer un sistema de gestión.

Al considerar actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización como La Competencia S.A. centrar sus esfuerzos sobre los resultados de las diferentes áreas, y de esta forma conducir a la organización hacia los objetivos deseados.

Al manejar un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos con los demás procesos, se puede conocer los resultados que se obtiene de cada proceso y su contribución al logro de los objetivos generales que se ha planteado la organización, de esta manera se puede establecer además las acciones correctivas que deban realizarse e identificar las oportunidades de mejora.

3.8 GESTIÓN POR PROCESOS ENFOCADO A LA EMPRESA LA COMPETENCIA S.A.

Dado que la empresa la Competencia S.A. tiene ya en el mercado alrededor de 50 años, tiempo en el cual se ha manejado un mecanismo de trabajo completamente informal, se ha tomado muy en cuenta varios factores de gran importancia al momento de considerar una estructuración basada en la gestión por procesos, los mismos que se detallan a continuación:

- ✓ Existe una limitada documentación formal en la cual se determinen políticas, estrategias, procedimientos y acciones a seguir, por lo que al presentarse una misma situación la empresa responde de diferentes maneras.
- ✓ Desconocimiento de gran parte de personal del esquema de trabajo mediante procesos y procedimientos.
- ✓ Dentro del personal que labora en la empresa aproximadamente más del 50% tiene un promedio de 10 años de pertenecer a la misma.

La definición clara del nombre del cargo o puesto de trabajo dentro de la empresa tiene una gran importancia al momento de determinar los responsables de cada proceso y los principales actores dentro del mismo.

3.8.1 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Tanto la misión como la visión han sido definidas por los directivos de la empresa y actualmente son con las que se encuentra trabajando.

3.8.1.1 Misión

Importar productos de alta tecnología, hardware y software para su comercialización rentable a empresas ecuatorianas, contribuyendo de esta manera a mejorar su productividad mediante la implementación que procuren optimizar y automatizar sus operaciones. Nos preocupamos por ofrecer productos de alta calidad con el mejor asesoramiento pre-venta, y excelencia en el servicio técnico y post-venta, para de esta manera lograr la plena satisfacción de nuestros clientes. (La Competencia S.A., S/F)

3.8.1.2 Visión

Pretendemos ser reconocidos como la empresa que lidera la introducción de nuevas tecnologías al país, mantener la primera o segunda posición en partición del mercado para todas nuestras líneas de productos y mantener los más altos índices de estabilidad laboral dentro de la industria. (La Competencia S.A., S/F)

3.8.2 INCIDENCIA DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología en la estructuración por procesos tiene una considerable importancia ya que ésta ayuda a elevar el nivel de eficiencia de los procesos y posibilita llevar un control más exacto de los mismos.

Es posible encontrar en el mercado una variedad de soluciones informáticas que permiten compartir y almacenar información entre los diferentes procesos establecidos en una organización, además permiten realizar la gestión documental en lo referente a solicitudes, aprobaciones, publicaciones, generación de reportes, etc. De tal manera que puede considerarse a las herramientas tecnológicas como medios alternativos y en ciertos casos necesarios para la estructuración por procesos.

3.9 EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO

El liderazgo es el requisito fundamental para el logro del cambio y es la característica general que debe identificar a todos los miembros de una organización de este tipo.

Es fundamental el compromiso de la alta dirección que a su vez es responsable de establecer las directrices para el cambio. Especialmente el ejecutivo de más alto nivel debe verificar permanentemente este proceso y remover los obstáculos que encuentre en el camino, por otro lado la organización debe prepararse para prescindir de los servicios de las personas que se nieguen a apoyar el cambio.
Como un componente esencial para el cambio también se tiene al empoderamiento, todo el personal de la empresa debe empoderarse para que pueda tomar decisiones oportunas en las diferentes situaciones que se presenten.

Como compromiso de la alta dirección está el brindar todos los recursos y la información necesaria para que el personal pueda desempeñarse de manera eficiente, además la capacitación es otro factor importante para que toda la empresa conozca el por qué y pueda comprender la razón de ser de los diferentes procesos.

3.10 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa La Competencia S.A. se ha caracterizado por más de 50 años en ofrecer al mercado soluciones tecnológicas integrales, es decir, a más de proporcionar los equipos tecnológicos proporciona también todo lo referente a la instalación y adaptación de la solución tecnológica adquirida con la realidad propia de cada negocio.

De acuerdo a los diferentes análisis realizados en los apartados 3.1 y 3.2 de este trabajo se ha determinado conjuntamente con el criterio de los altos directivos de la empresa que el principal problema que se presenta en la actualidad es la pérdida de competitividad.

Para visualizar con mayor claridad las relaciones existenetes entre el problema y las posibles causas se ha desarrollado en colaboración con los altos directivos de la empresa (Anexo A, numeral 2), un diagrama causa-efecto, el cual se lo puede observar en la figura 21.

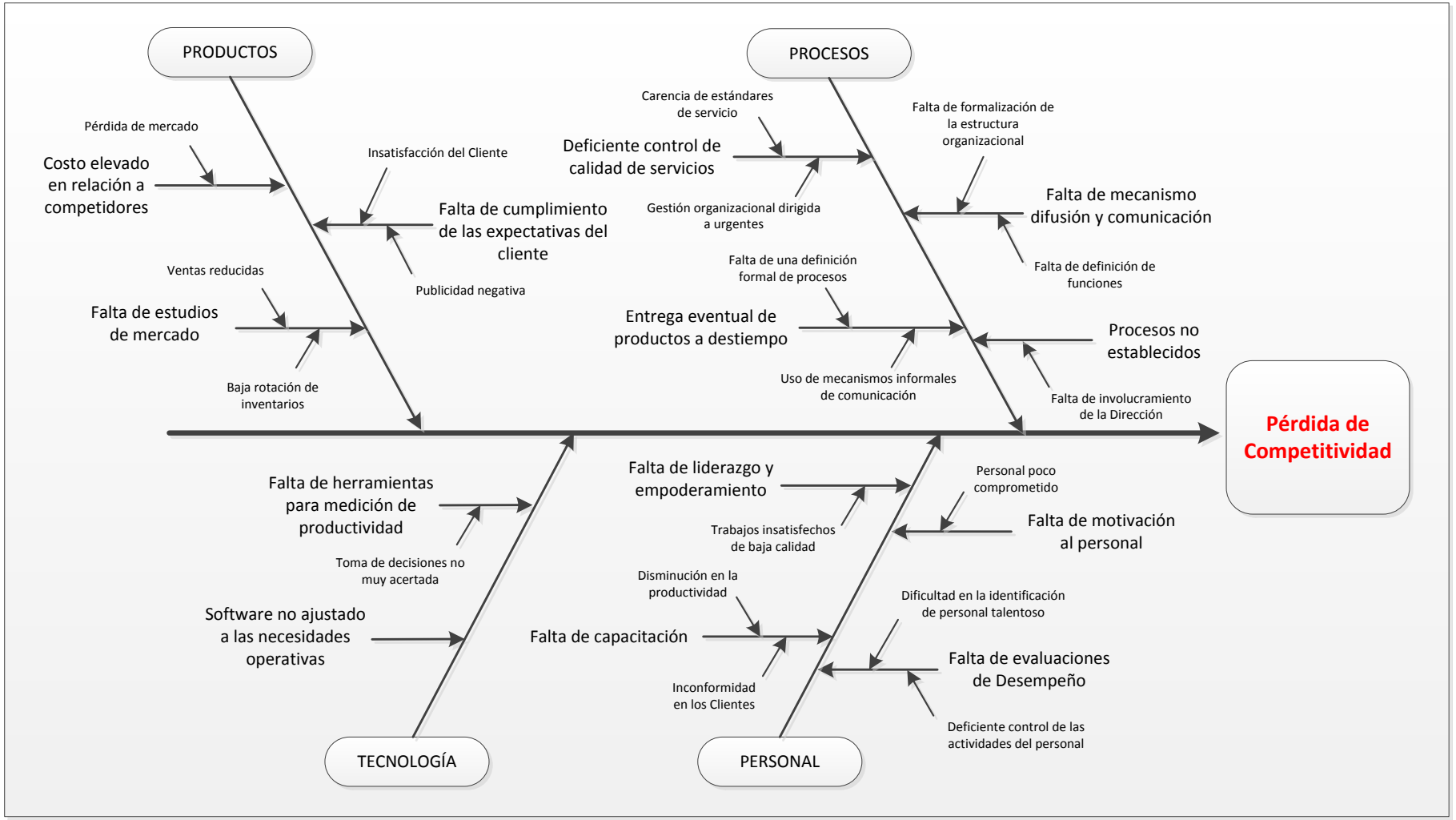


Figura 21. Diagrama causa-efecto de la empresa La Competencia S.A.
(Elaborado por el Autor, 2013)

Como resultado de los análisis mencionados se ha determinado además que la empresa a nivel interno presenta inconvenientes con sus procesos ya que no se tiene definido procedimientos formales revisados y aprobados por los respectivos responsables, esto provoca una notable desorganización, una falta de control en la calidad de sus productos y grandes dificultades para solucionar conflictos, ya que por el hecho de no existir procedimientos formales los colaboradores no asumen responsabilidades inherentes de su puesto de trabajo.

El personal se encuentra con un nivel considerable de desmotivación ocasionado por diversas causas como la falta de capacitación, la ausencia de planes de desarrollo profesional y el poco crecimiento dentro de la empresa, además existe una notable ausencia de liderazgo en la gran mayoría de los colaboradores.

A nivel externo puede mencionarse que tanto las empresas públicas como las privadas se encuentran en una continua innovación tecnológica con la finalidad de alcanzar una eficiencia que les permita permanecer y ganar mayor participación en el mercado. Esta situación favorece a la empresa La Competencia S.A. ya que posibilita un incremento del mercado objetivo. Por otro lado también enfrenta un alto crecimiento de empresas competidoras y un considerable aumento de productos sustitutos que convierten al mercado en un entorno competitivo y variable.

Para una mejor comprensión tanto de la situación interna como como de la externa se ha realizado tomando en cuenta los criterios del apartado 2.1.4 de este trabajo, un análisis FODA, el mismo que se desarrolló con el aporte de los altos directivos de la empresa (Anexo A, numeral 3), del cual se obtuvo como resultado la matriz FODA para la empresa La Competencia S.A. que se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Matriz FODA de la empresa La Competencia S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	
✓ Ofrecer soluciones integrales en Tecnología.	✓ Entrega eventualmente a destiempo de productos y servicios. ✓ Falta de organización en los procesos internos. ✓ Ausencia de planes de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa.	**Análisis Interno**
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**	
✓ Desarrollo e innovación tecnológica. ✓ Acceso a proveedores y fabricantes a nivel mundial. ✓ Sector público en constante modernización tecnológica. ✓ Sector privado con renovaciones tecnológicas detenidas desde hace algunos años. ✓ Políticas gubernamentales para impulsar el desarrollo tecnológico y alimenticio.	✓ Nuevos competidores en el mercado. ✓ Restricciones e incremento de aranceles en las importaciones. ✓ Competidores ofreciendo productos sustitutos a menor precio. ✓ Escasa mano de obra calificada en el medio, costosa y poco leal.	**Análisis Externo**

(Elaborado por el Autor, 2013)

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO RESULTANTE

4.1.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La empresa se encuentra conformada por dos grandes áreas, el área de ventas y el área técnica, y debido a que el nombre de los cargos ocupados por el personal se encontraban desactualizados, se procedió con la información obtenida de los altos directivos a formalizar el organigrama de la empresa La Competencia S.A. el cual se lo puede observar en la figura 22.

La empresa consta además dentro del área técnica con cinco secciones que brindan servicio de instalación y soporte técnico en las diferentes líneas de productos que ofrece la empresa al mercado, estas secciones se indican a continuación:

- **Industria Alimenticia.** Balanzas digitales, selladoras, etiquetadoras y empacadoras industriales.
- **Soluciones de Control.** Terminales biométricos de asistencia y acceso, lectores de proximidad, software de control de asistencia y accesos.
- **Instalaciones.** Intercomunicadores, porteros eléctricos, video porteros, circuitos cerrados de televisión, citófonos inalámbricos.
- **Telefonía.** Centrales telefónicas, servidores de telefonía, teléfonos digitales y analógicos, gateway de voz, software de control y gestión telefónica.
- **Networking**. Routers, switches, tecnología inalámbrica, seguridad, redes de almacenamiento, voz y comunicaciones unificadas.

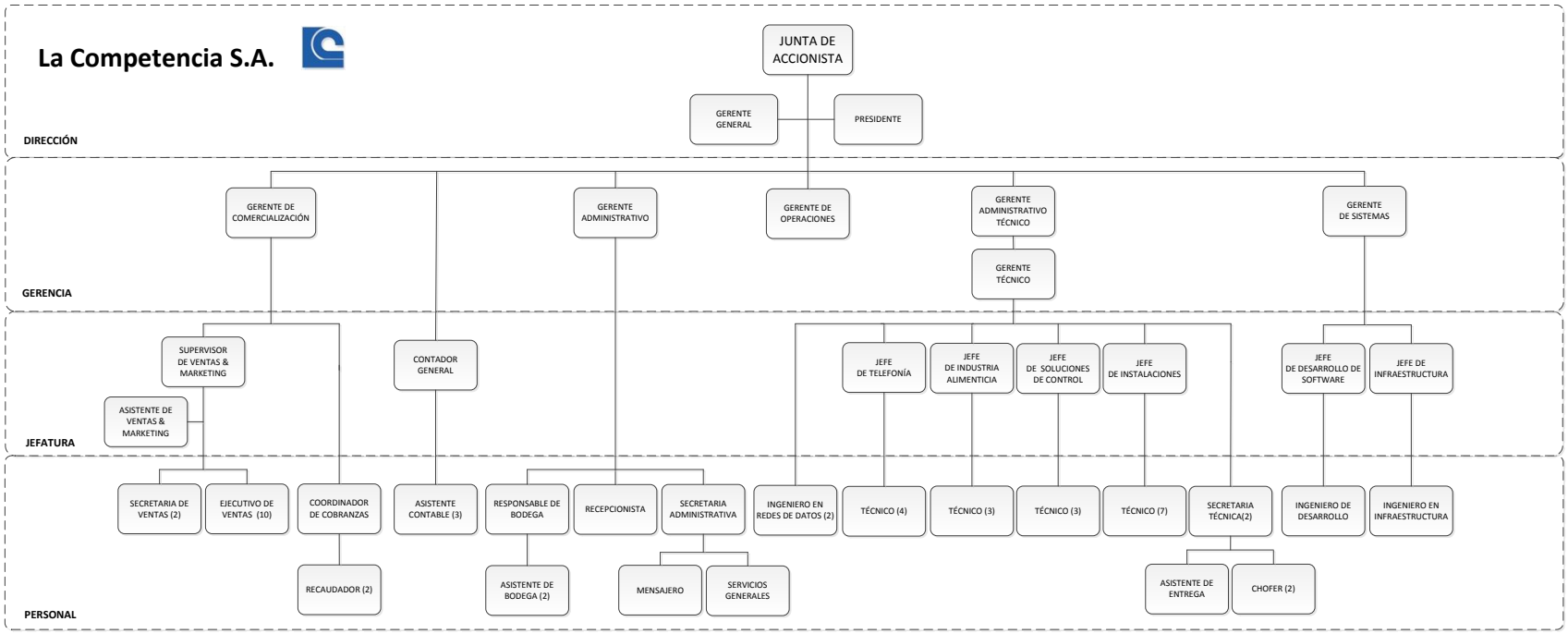


Figura 22. Organigrama de la empresa La Competencia S.A.
(Elaborado por el Autor, 2013)

4.1.2 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

De acuerdo con el apartado 3.5 y 3.6 de este trabajo, se ha determinado que el modelo de estrategia a seguirse para la empresa La Competencia S.A., es el de diferenciación. De esta manera se pretende que todas las actividades que realiza la empresa se encuentren orientadas a este modelo, es decir, todos los productos que ofrece la empresa al mercado ya sean bienes como servicios deben contener elementos de diferenciación los cuales permita sobresalir frente a los demás competidores existentes en el mercado.

Como principal factor de diferenciación se ha determinado el ofrecer una solución tecnológica integral al mercado, de tal forma que los clientes se despreocupen por los elementos complementarios que deben necesitarse para poner en marcha el funcionamiento de un equipo electrónico adquirido.

Otro factor importante de diferenciación es la posibilidad de brindar servicio técnico, mantenimiento y arrendamiento de las diferentes líneas de productos que ofrece al mercado, así los clientes tendrán la seguridad de contar a todo momento con el soporte necesario para solventar cualquier inconveniente presentado.

Dentro de las dos grandes áreas existentes en la empresa como son el área de ventas y el área técnica, se tiene como principal estrategia para la diferenciación, el mejoramiento e incremento de la productividad, la estructuración por procesos y la elaboración de procedimientos de tal manera que pueda establecerse una debida organización y una disminución de los reprocesamientos. De igual forma la adecuada gestión del personal en la vinculación y durante el tiempo de permanencia de los empleados en la empresa forma una parte importante para las dos áreas de trabajo.

Para el área de ventas se han definido principalmente las siguientes estrategias:

- Capacitación constante del personal en cuanto a las nuevas tendencias de la gestión de ventas.
- Verificación continua del estado de la gestión de ventas realizada por cada uno de los vendedores.
- Sensibilización continua al personal de la importancia de la estrategia de diferenciación.
- Establecimiento de mecanismos de estudios del mercado.
- Evaluaciones de desempeño de personal.

En tanto que para el área técnica se han definido las siguientes estrategias.

- Capacitaciones técnicas
- Evaluaciones técnicas.
- Esquema de categorización de técnicos y establecimiento de plan de carrera.
- Sensibilización continua al personal de la importancia de la estrategia de diferenciación.
- Evaluaciones de desempeño de personal.

4.1.3 MODELO DE ESTRUCTURACIÓN POR PROCESOS

El modelo de estructuración por procesos que se ha establecido de acuerdo con los criterios del apartado 2.3.1 de este trabajo y al resultado del análisis de los diferentes elementos que se encuentran presentes en el la gestión de una empresa perteneciente o que pretenda pertenecer al sector de servicios tecnológicos, consiste en el desarrollo de lo siguiente:

a) Realización de sesiones con los miembros de la empresa
b) Identificación de los procesos
c) Sensibilización del personal
d) Documentación de los procesos
e) Verificación de los resultados

4.1.3.1 Realización de sesiones con miembros de la empresa

Para que una empresa pueda adoptar un modelo de gestión basado en procesos debe primeramente recopilar información acerca de los procesos y de las actividades que realiza, ya sean actividades internas como externas. El hecho de que una empresa no tenga formalmente definidos sus procesos no quiere decir que no los tenga, en ese caso habría que identificarlos.

En el proceso de recolectar información es posible utilizar diversas herramientas existentes como las entrevistas, encuestas y cuestionarios. En el caso de la empresa La Competencia S.A. se han realizado diferentes sesiones a manera de entrevistas y talleres tanto con las áreas gerenciales como con las áreas operativas. Ver Anexo A

En las diferentes sesiones realizadas con las diversas áreas se analizaron los requisitos del cliente para las distintas actividades desarrolladas, para en base a éstos formular un esquema de gestión por procesos el cual se enfoque completamente a la satisfacción del cliente.

4.1.3.2 Identificación de los Procesos

Todos y cada uno de los procesos dentro de una organización, tendrán elementos de entrada, actividades de transformación y un resultado como salida. Además cada proceso debe tener una retroalimentación que permita determinar si el proceso está logrando su propósito.

Un proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas características como el alcance, los insumos, el producto, el responsable, los recursos, la duración y la capacidad.

Para definir la estructura de procesos dentro de la organización, se ha identificado tres tipos de procesos: estratégicos, claves y de apoyo. En la figura 23 se muestra el mapa de procesos elaborado para la empresa La Competencia S.A.

La caracterización, digramas de flujo e indicadores elaborados para cada proceso se puede observar en los anexos B,C y D respectivamente.

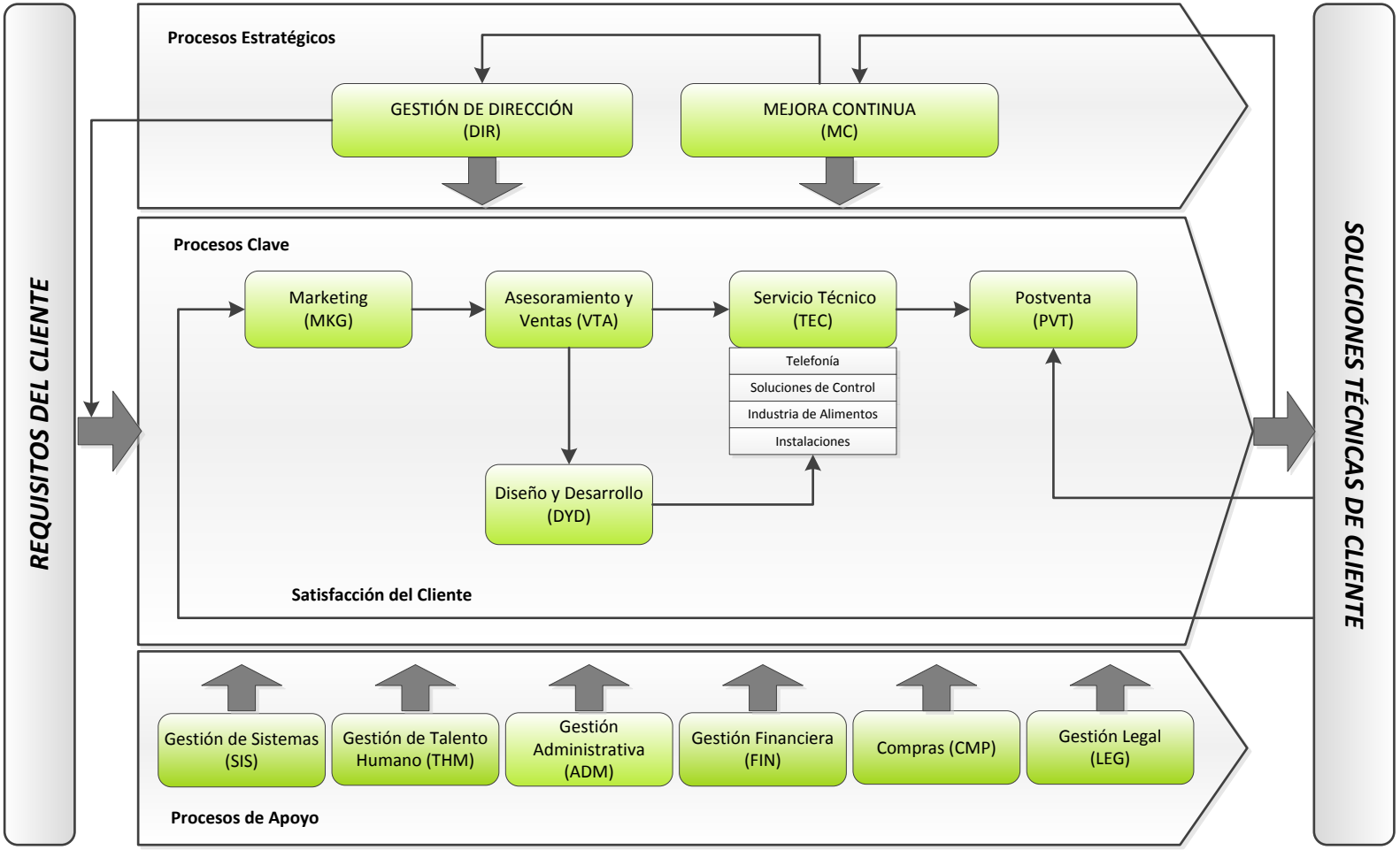


Figura 23. Mapa de Procesos elaborado para le empresa La Competencia S.A.
(Elaborado por el Autor, 2013)

4.1.3.3 Sensibilización del personal

El cambio del modelo tradicional a un modelo de gestión por procesos tiene por consecuencia un impacto a nivel cultural en el personal de la organización, por lo general el personal de forma natural presenta una resistencia al cambio sea cual sea el objetivo del mismo y más aún cuando se ha llevado por mucho tiempo un manejo a nivel de procesos de una manera empírica.

La cantidad necesaria de capacitaciones y charlas que deben realizarse con todo el personal sobre el modelo de gestión por procesos que se pretende adoptar dependerá del nivel cultural de la organización, éstas capacitaciones y charlas ayudarán a que el personal pueda comprender de mejor manera la razón de los cambios y así evitar que se generen rumores o malas interpretaciones que resultarían nocivas para el modelo de gestión a implementarse. Por tal motivo es de gran importancia que se tenga un adecuado manejo de personal.

En el caso de la empresa La Competencia S.A. a más de haberse realizado una serie de capacitaciones y debido a que no existía un manejo adecuado, ni el control suficiente sobre el personal, se implementó un esquema de evaluaciones de desempeño conocido como evaluación integral o evaluación de 360 grados.

4.1.3.3.1 Evaluación 360 grados

Para impulsar el cambio cultural en el que es necesario un esquema de control y disciplina en el personal de la empresa La Competencia S.A., se adoptó un modelo de Evaluaciones de Desempeño de 360 grados, de esta manera todo el personal sería evaluado anualmente por todo su entorno laboral, es decir, jefes, compañeros de la misma jerarquía, subalternos, y parte del personal con el cual el nivel de interacción en términos laborales sea considerable.

Dentro de estas evaluaciones se consideran aspectos importantes a evaluarse contenidos en tres grupos de la siguiente manera:

a) Aspectos Laborales

- Responsabilidad
- Conocimiento de su trabajo
- Calidad en el trabajo
- Productividad
- Orden en el trabajo
- Cumplimiento de procedimientos existentes
- Planificación del trabajo

b) Factores de Actitud

- Actitud hacia el cliente
- Cooperación con el equipo de trabajo
- Capacidad para aceptar críticas
- Capacidad para generar sugerencias constructivas
- Presentación personal
- Predisposición
- Puntualidad

c) Habilidades

- Iniciativa
- Respuestas bajo presión
- Capacidad de manejar múltiples tareas
- Liderazgo
- Capacidad de aprendizaje
- Manejo de conflictos

La cantidad de evaluaciones que debe realizar el personal de la empresa depende de su entorno laboral y de la frecuencia en la interacción a nivel de trabajo que

mantenga con el personal de la empresa. En el Anexo E se puede observar la hoja de evaluación que se aplicó a todo el personal de la empresa La Competencia S.A.

Los resultados en de las evaluaciones se tabulan en una hoja la cual es entregada a cada empleado por parte de su superior inmediato. El modelo realizado de la hoja de resultados se muestra en el Anexo F.

Con los resultados obtenidos de estas evaluaciones se realizan acciones correctivas en los casos en donde se presente un rendimiento por debajo de lo esperado. Este tipo de acciones constan de compromisos por parte del empleado como del empleador.

4.1.3.4 Documentación de los procesos

Dentro de cada proceso definido para la empresa La Competencia S.A. pueden determinarse uno o varios procedimientos los cuales a su vez pueden estar ligados a uno o varios instructivos o registros.

El esquema de documentación utilizado incluye las características siguientes:

4.1.3.4.1 Encabezado y pie de página

El encabezado y pie de página consta de los campos que se muestran en la figura 24.

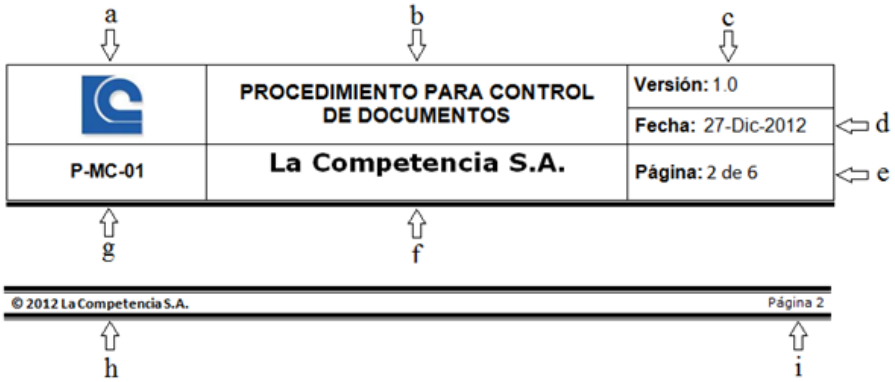


Figura 24. Encabezado y pie de página utilizado en la documentación.
(Elaborado por el Autor, 2013)

a) Logo de la empresa La Competencia S.A.
b) Título del documento.
c) Versión del documento, estado de revisión del documento, número secuencial de acuerdo a los cambios y modificaciones del mismo.
d) Fecha de aprobación del documento.
e) Número de página y el total de páginas del documento.
f) Nombre de la empresa.
g) Codificación del documento.
h) Año y Nombre de la empresa.
i) Página actual.

4.1.3.4.2 Estructura de los documentos

Todos los procedimientos son redactados en forma específica y narrativa, el contenido de cada uno de ellos tienen la misma estructura como se indica a continuación:

- **Objetivo.** Indica la finalidad del documento, explica el porqué y para qué está escrito el mismo.
- **Alcance.** Indica los límites de aplicación del contenido.
- **Definiciones y abreviaturas**.- Indica los conceptos de la terminología que se utiliza en el documento.
- **Responsabilidades**. Establece la responsabilidad y autoridad de los involucrados y las funciones en relación con la aplicación del documento.
- **Desarrollo.** Contiene la secuencia de pasos de las actividades a realizarse para la consecución de los objetivos. Especifica además quien realiza qué, cómo y dónde.
- **Diagrama de Flujo**.- Muestra en forma grafica la secuencia de las actividades a realizarse y los diferentes actores que intervienen en la aplicación del documento.

En la primera página de cada documento se encuentra el nombre del documento, los responsables y el control de cambios del mismo, esto se puede observar en la figura 25.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	
Fecha:	**Fecha:**	**Fecha:**	
Firma:	**Firma:**	**Firma:**	
CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	**Fecha**	**Descripción del Cambio**	**Aprueba**
1.0	09-01-2012	Elaboración de la primera versión del documento	Gerencia General

Figura 25. Cuadro de la primera página de los documentos.
(Elaborado por el Autor, 2013)

4.1.3.4.3 Codificación

La codificación de los documentos se ha establecido de la siguiente manera: **A-BBB-00** de donde:

- **A:** Tipo de documento.
- **BBB:** Letras que identifican el proceso al cual pertenece el documento.
- **00:** Número consecutivo dentro de cada proceso.

4.1.3.4.4 Tipos de Documentos

El tipo de documento se encuentra definido de la forma siguiente:

- **P:** Procedimiento
- **R:** Registro
- **I:** Instructivo
- **M:** Manual

4.1.3.4.5 Elaboración y aprobación de los documentos

- **Elaboración.** Los diferentes documentos son elaborados por los correspondientes responsables de cada proceso, y se redactan siguiendo los lineamientos generales definidos anteriormente para luego enviarlos a su revisión.

- **Revisión.** Las correspondientes gerencias que tienen relación con el documento revisan el mismo y si existen observaciones notifican a quien lo elaboró para su respectiva modificación.
- **Aprobación.** Luego de la revisión del documento, se lo envía a la autoridad correspondiente, para su aprobación. En caso de no ser aprobado se realiza nuevamente otra revisión.

- **Capacitación.** Una vez aprobado el documento se convoca si es el caso a una capacitación a todo el personal involucrado para informar de este particular e indicar las instrucciones pertinentes.

- **Publicación y Distribución.** El responsable de la documentación del sistema procede a publicar el nuevo documento o la nueva versión del mismo en la intranet de la empresa a la cual tiene acceso todo el personal, y notifica también mediante un correo electrónico de este particular a toda la empresa.

4.1.3.5 Verificación de los resultados

Luego de la implementación de los diferentes procedimientos que conforman los distintos procesos establecidos, debe realizarse un seguimiento de los mismos y una evaluación para verificar su cumplimiento. En los casos que el resultado no sea el esperado debe analizarse todo el procedimiento a fin de encontrar las causas que producen que el resultado no sea el adecuado, para esto pueden utilizarse

herramientas como los histogramas, las gráficas de pareto, diagramas de dispersión entre otras.

Para la verificación del cumpliemiento de los procesos se ha tomado como referencia uno de los procedimientos que al momento se encuentran implementados que es el “Procedimiento para la Venta e Instalación de Productos”.

4.1.3.5.1 Procedimieto para la Venta e Instalación de productos

Dentro del proceso de “Asesoramiento y Ventas” definido en el mapa de procesos se ha establecido entre otros el “Procedimientos para la Venta e Instalación de Productos” (Anexo G). En este procedimiento se muestra la secuencia de actividades que se realizan desde las primeras interacciones con el cliente hasta la instalación y entrega de él o los productos adquiridos, se incluye además en este procedimiento la parte de preventa, ya que el software utilizado para realizar esta gestión incluye el registro secuencial de varias actividades como oportunidades, proformas y pedidos.

Luego de aproximadamente seis meses a partir de la implementación de este procedimiento, alrededor del mes de Febrero del 2013 gracias a continuos seguimientos y a la aplicación de mecanismos de control de personal, se observó un nivel de cumplimiento del procedimiento aceptable.

Uno de los resultados obtenidos con la implementación de este procedimiento es la reducción en la realización de notas de crédito en el área de ventas, lo cual representa una disminución en los costos operativos.

Anteriormente se tenía una cantidad considerable de notas de crédito principalmente a causa de la generación de facturas con información incorrecta del cliente, y entrega de trabajos de instalación fuera del tiempo establecido debido a que el Ejecutivo de Ventas definía con el cliente las fechas de instalación sin coordinar adecuadamente con el Área Técnica.

Con la implementación de este procedimiento, una de las primeras actividades es actualizar o introducir la información del cliente en la Oportunidad del Sistema Tiger Paw, con esto se garantiza en gran parte que la información del cliente que se genera en la factura sea la correcta. Adicionalmente se define la coordinación de la cita de instalación como responsabilidad del Área Técnica evitando de esta manera entrega de trabajos fuera de lo acordado.

La reducción en la generación de notas de crédito puede observarse en la figura 26.

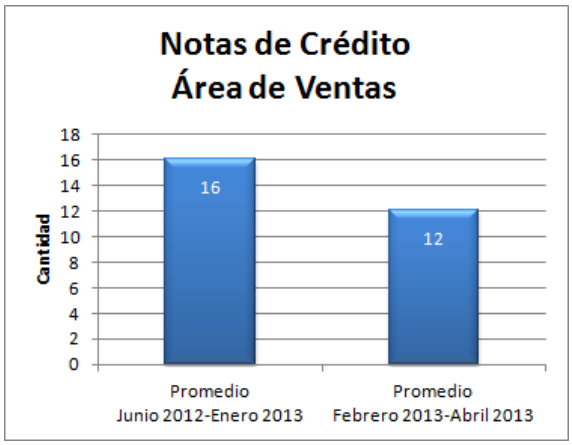


Figura 26. Promedio de Notas de Crédito del área de Ventas.
(La Competencia S.A.,Sistema Tiger Paw, 2013)

Dentro del área técnica, tomando como ejemplo a la sección “Soluciones de Control” cuya actividad principal es la instalación y soporte técnico de terminales biométricos, se puede observar una reducción en los reprocesamientos, considerando un tipo de reprocesamiento al desplazamientos de técnicos hacia los clientes sin lograr realizar los trabajos requeridos, ya sea por motivos como la falta de coordinación en las citas con los clientes, la falta de información acerca de la aceptación de proformas, o la falta de las condiciones necesarias para la instalación por parte del cliente.

Esta reducción de reprocesamientos puede observarse en la figura 27.

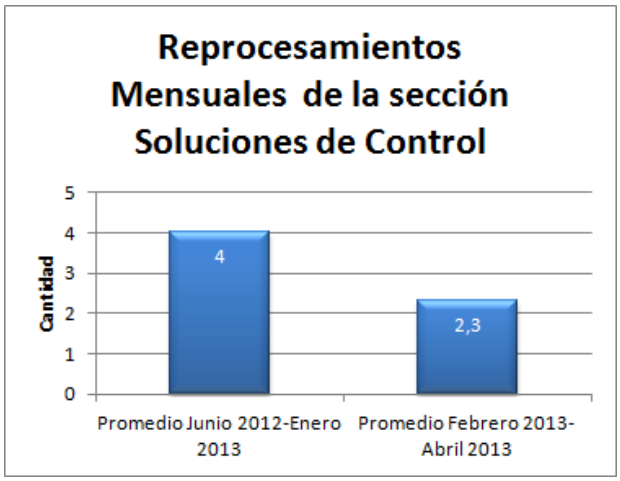


Figura 27. Reprocesamientos mensuales de la sección Soluciones de Control.
(La Competencia S.A., Archivo Soluciones de Control, 2013)

Puede evidenciarse además una reducción en los tiempos de respuesta en la atención al cliente por parte de la sección "Soluciones de Control", este tiempo se refiere al tiempo que transcurre desde la apertura de la orden de servicio en las oficinas de la empresa La Competencia S.A. hasta el momento que él o los técnicos llegan a las instalaciones del cliente para realizar el trabajo. Esto puede observarse en la figura 28.

Figura 28. Tiempos promedios de respuesta de atención al cliente al momento de realizar una nueva instalación por parte de la sección Soluciones de Control.
(La Competencia S.A., Archivo Soluciones de Control, 2013)

De acuerdo a las encuestas realizadas por el área de ventas, se ha logrado alcanzar un aumento en la satisfacción del cliente en lo relacionado a la venta e instalación

de productos de la línea Soluciones de Control, esto se puede observar en la figura 29.

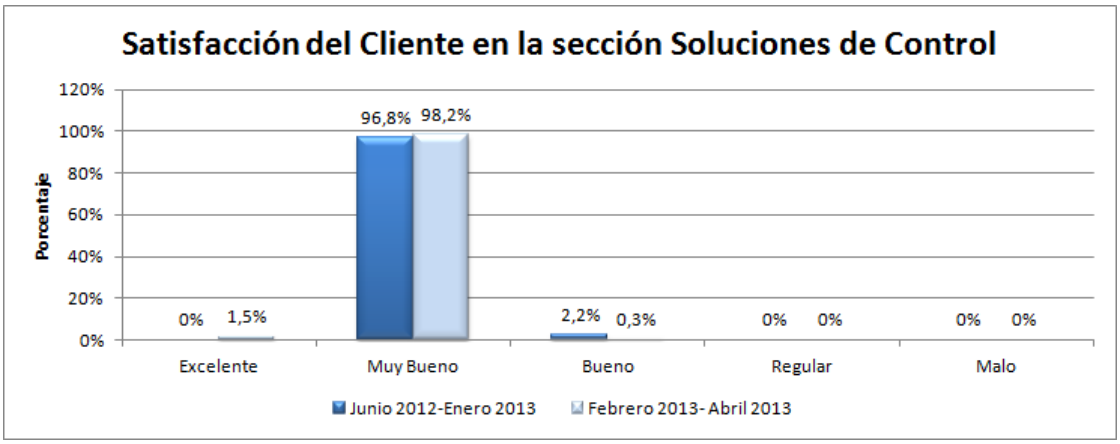


Figura 29. Porcentajes de satisfacción del cliente en lo relacionado a la sección de Soluciones de Control.
(La Competencia S.A., Archivo Área de Ventas, 2013)

Al trabajar la empresa bajo el esquema de gestión por procesos se establecen formalmente diversos procedimientos en las diferentes actividades que realiza, con lo cual se alcanza un considerable nivel de eficiencia, esto incrementa la competitividad de la empresa en el mercado ya que a más de realizar eficientemente sus actividades puede enfrentar auditorías de clientes que realizan a sus proveedores, integrar un sistema de seguridad y salud ocupacional y orientarse a la normativa de calidad ISO 9001:2008 la misma que se ha convertido en una de las características que se debe cumplir para la participación en las distintas ofertas que se encuentran en el mercado.

4.2 COSTOS GENERADOS PARA LA ADOPCIÓN DEL MODELO

Los costos que tendría que enfrentar la empresa para la adopción del modelo se lo podría desglosar de la siguiente manera:

4.2.1 COSTOS DE DISEÑO

Son los costos que involucran toda la realización del diseño como honorarios de él o los profesionales encargados, y el tiempo de los directivos y jefes de sección de la empresa que intervengan en las diferentes reuniones de trabajo con el fin de establecer las directrices generales de funcionamiento.

4.2.2 COSTOS DE CAPACITACIONES

Los costos de las capacitaciones estarían directamente relacionados con el número de colaboradores que tiene la empresa y el número de procesos y procedimientos definidos, ya que cada procedimiento elaborado va acompañado de por lo menos una capacitación con todo el personal involucrado.

4.2.3 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Estos costos involucran directamente a los honorarios de las personas responsables por la implementación y a todos los recursos que intervienen como, papel, impresiones, afiches, etc.

4.2.4 COSTOS DE VERIFICACIÓN

Estos costos se refieren al tiempo del personal de la empresa que se invierte conjuntamente con él o los responsables de la implementación en las actividades de verificación del cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos.

4.2.5 COSTOS DE ACCIONES CORRECTIVAS Y DE MEJORA

Dependiendo de los resultados de las verificaciones, se realizarán acciones correctivas y de mejora cuyo costo a más del tiempo involucrado por el personal de la empresa podría ser algún otro recurso o insumo adicional.

4.2.6 COSTOS DE OPORTUNIDAD

Son los costos que se tendrían como resultado de lo que el personal deja de producir, por realizar actividades relacionadas con la implementación de la gestión por procesos.

4.2.7 COSTOS DE ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA

Estos costos tienen relación con los que se tendría si se adquiriera algún tipo de tecnología que apoyara y facilitara la gestión por procesos, por ejemplo un software informático que permita la interacción de información y la gestión documental.

4.3 BENEFICIOS OBTENIDOS

Con el resultado de la implementación de un modelo de gestión basado en procesos la empresa percibe una gran variedad de beneficios de los cuales se puede recalcar los siguientes:

- Una mayor organización en sus procesos internos, tanto en el área técnica como el área comercial.
- Control y trazabilidad de todas las actividades que realiza dentro del giro del negocio.
- Delimitación clara de responsabilidades de todos y cada uno de los colaboradores que conforman la empresa.
- Mejora en la atención y servicio al cliente
- Personal motivado debido a la presencia de cambios para el mejoramiento de la empresa.
- Mayor productividad del personal de la empresa.
- Reducción de costos de reprocesamiento en las actividades que realiza la empresa.
- Aplicación de mejora continua en todos sus procesos.
- Establecimiento de las bases necesarias para la implementación de la norma de gestión de calidad ISO 9001:2008.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El modelo de estructuración basado en la gestión por procesos definido en este trabajo permite a organizaciones del sector de servicios tecnológicos cambiar su forma de gestión de una manera esquematizada y secuencial, favoreciendo la reducción de costos producidos por el proceso de aprendizaje en lo relacionado a la adopción de un sistema de gestión, y posibilitando de esta manera además incrementar la eficiencia de la parte operativa, la misma que incide directamente en el nivel de competitividad de la empresa.

Al estructurarse una empresa por procesos formalizando sus procedimientos, ésta adquiere la capacidad de enfrentar auditorías que realizan cada vez más a menudo los clientes con el fin de asegurarse que sus proveedores cumplan con las condiciones requeridas y puedan seguir participando en trabajos futuros.

Con la estructuración de procesos se ha producido una reducción en los costos operativos provenientes de reprocesamientos tanto en el área técnica como en el área de ventas, esto es debido a que al establecer formalmente procedimientos para las actividades que realiza la empresa de una manera clara, ordenada, secuencial y con responsabilidades definidas, se obtiene una mejora considerable en el nivel de operatividad de la empresa.

Con la definición clara de procedimientos para las diversas actividades que realiza la empresa se ha producido una mejora en el tiempo de respuesta de atención al cliente por parte del área técnica, incrementadose de esta manera el nivel de eficiencia y satisfacción del cliente.

De acuerdo al análisis realizado se ha determinado que el modelo de estrategia a seguirse es el de diferenciación. De tal manera que todas las actividades que realiza la empresa La Competencia S.A. deben desarrollarse enfocándose en esta estrategia.

Es de gran importancia el compromiso de los directivos de la empresa con la adopción del modelo como la buena actitud y predisposición que proporcione el personal de la empresa frente a la estructuración por procesos, ya que si no existe la colaboración del personal, la implantación del modelo tardará más tiempo de lo esperado y en algunos casos posiblemente fracasará.

Al principio de la implementación del modelo se percibiría que los costos son notablemente muy elevados en relación con los beneficios obtenidos, pero a mediano y largo plazo una vez que el modelo marche sobre ruedas se apreciarían los beneficios tanto en la reducción de costos operacionales como en el aumento de productividad.

5.2 RECOMENDACIONES

Es recomendable que una vez que se haya establecido el esquema de procesos en la organización con su documentación respectiva, se continúe con el trabajo y la gestión necesaria para la implementación de la norma de de calidad ISO 9001.2008, ya que la base fundamental para la implementación de esta norma es la estructuración por procesos.

Es de gran importancia que los manuales de procedimientos se elaboren con el detalle y la minuciosidad que sus actividades la requieran, sin importar que se redunde en sus especificaciones, ya que existen procesos dentro de las organizaciones que es necesario que se realicen con la mayor exactitud con el fin de conservar el nivel de calidad alcanzado y posteriormente mejorarlo.

Es recomendable en este tipo de investigaciones utilizar información referente a centros de costos y balances contables para conseguir una mejor apreciación en el análisis.

Se recomienda realizar la mayor cantidad de charlas de sensibilización al personal, y las capacitaciones que sean necesaria de los procedimientos establecidos, debido a que para la estructuración por procesos el factor crítico de éxito es el apoyo y el cambio de actitud de los colaboradores de la empresa.

Es importante que periódicamente se revisen las estrategias, políticas, procedimientos, formularios y metodología planteada, con el fin de mejorar la gestión de las organizaciones y de esta manera adoptar el esquema de mejora continua.

Los indicadores de gestión planteados para cada proceso constituyen el verdadero termómetro de mejoramiento, deberán ser utilizados de manera permanente ya que contribuirán a lograr un mejor desempeño global de la organización. Éstos deben monitorearse continuamente con el fin de obtener una retro alimentación más acertada del proceso y puedan utilizarse para redefinir las metas en el momento más oportuno.

Se recomienda además la utilización de un sistema informático integrado en el cual se pueda apoyar la estructuración por procesos, tal sistema deberá ser capaz de efectivizar el flujo de información y tramitación procedimental de las diferentes actividades de la organización. Debe tenerse muy en cuenta que el uso de la tecnología mediante un sistema informático se debe mirar como un medio, mas no como un fin.

REFERENCIAS

- Agudelo, L. F. (2007). *Gestión por Procesos.* Colombia: ICONTEC.
- Aprende y Piensa. (2012). *Aprende y Piensa*. Recuperado el 25 de 08 de 2012, de http://www.aprendeypiensa.com/2012/05/diagrama-de-pareto.html
- Aramayo, A. (2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de 08 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/estrategia-empresarial.htm
- Batista, L. M. (2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de 10 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/evaluacion-de-desempeno-gestion-empresarial.htm
- Beltrán, J. (s.f.). *Centros de Excelencia*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de Instituto Andaluz de Tecnología: http://www.centrosdeexcelencia.com
- Bernate, G. (2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de 10 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%206/sumejorregalo.htm
- *Brizas*. (05 de 10 de 2010). Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://brizas.wordpress.com/2010/10/05/definicion-de-conceptos-empoderamiento-i/
- Calidad & Gestión. (S/F). Recuperado el 8 de 12 de 2012, de http://calidad-gestion.com.ar/rec_gratuitos/articulos/diagnostico_iso_9000.html
- Cantoni, M. (2009). Recuperado el 28 de 06 de 2012, de http://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm
- Certo, S. (1996). *Dirección Estratégica.* España: Irwin.
- *Cuadernos de Historia*. (2012). Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://bvs.sld.cu/revistas/his/his_99/his1499.htm
- *Definición.org*. (2012). Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.definicion.org/procedimiento
- *degerencia*. (2012). Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.degerencia.com/tema/calidad
- Domínguez, J. (03 de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/proverser.htm

- Ekosnegocios. (2012). *El Portal de negocios del Ecuador*. Recuperado el 16 de 01 de 2013, de http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx
- Elaborado por el Autor. (2013). Quito, Ecuador.
- Figueroa, N. (2012). *Scribd*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://es.scribd.com/doc/4898585/Eficacia-y-Eficiencia
- Fingermann, H. (29 de 07 de 2010). Recuperado el 17 de 08 de 2012, de http://educacion.laguia2000.com/estrategias-didacticas/la-dinamica-de-grupos
- Finnish Business College. (S/F). *Typewriter Museum*. Recuperado el 20 de 06 de 2012, de http://typewriter.slk.fi/about-us.html
- Flores, N. (11 de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/elliderazg.htm
- Glagovsky, H. E. (2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de 09 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm
- Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.* Bogotá.
- Hernandez, H. (2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de 08 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/genercal.htm
- Infomarketing. (04 de 11 de 2010). Recuperado el 29 de 08 de 2012, de http://redinfomarketing.blogspot.com/2010/11/generacion-de-valor-cadena-de-valor-de.html
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2009). *Guía para una Gestión basada en Procesos.*
- ISO. (2000). *Norma Internacional 9000.* Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- ISO. (2008). *Norma Internacional 9001*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Jáuregui, A. (2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de 10 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/encuestas.htm
- La Competencia S.A. (S/F). *La Competencia S.A.* Recuperado el 2012 de 07 de 03, de http://www.competencia.com.ec/
- La Competencia S.A., Archivo Área de Ventas. (2013).
- La Competencia S.A., Archivo Soluciones de Control. (2013).
- La Competencia S.A.,Sistema Tiger Paw. (2013).
- *La Gran Enciclopedia de Economía*. (2009). Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.economia48.com/spa/d/producto/producto.htm

- Levicki, C. (1998). *El Gen del Liderazgo.* Panorama Editorial S.A.
- Mansilla, A. (01 de 2007). *Gestiopolis.* Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/liderazgo-y-empowerment-en-la-gestion-directiva.htm
- Mercado Libre. (2013). *Mercado Libre Ecuador*. Recuperado el 17 de 05 de 2013, de www.mercadolibre.com.ec
- Mintzberg Henry, Q. J. (1997). *El Proceso Estratégico Coceptos, contextos y casos.* México: Prentice Hall.
- Ochoa, A. (2010). *Monografías.com*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml
- Palma, J. (11 de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manproc.htm
- Pascual, C. (2012). *degerencia*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.degerencia.com/articulo/liderazgo-sostenible
- Perea, J. (2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de 08 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm
- Pérez, M. (04 de 2002). *Gestiopolis.* Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm
- Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva.* México: Continental.
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva.* México: Planeta.
- Ramírez, J. (2007). *Monografías*. Recuperado el 25 de 08 de 2012, de http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml
- Ramos, E. (07 de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm
- Retamal, G. (S/F). Recuperado el 15 de 07 de 2012, de http://www.leonismoargentino.com.ar/INST218.htm
- Rey, D. (2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 18 de 11 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.

- Rovira, C. (2005). *El prisma*. Recuperado el 25 de 08 de 2012, de http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto/
- Ruiz, R. (2012). *Eumed.net*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm
- Sales, M. (2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de 10 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm
- Sales, M. (2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de 08 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagramapareto.htm
- Sánchez, J. (2012). *Material Simulación*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=definici%C3%B3n%20modelo&source=web&cd=16&ved=0CGoQFjAFOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.material_simulacion.ucv.cl%2Fen%2520PDF%2FIntro_model11.pdf&ei=h9e6T7SkIMaQgweHz9XCCw&usg=AFQjCNGapq0JUj4vRaOPf6EDqeMejwBswA
- Séptimo ABP. (25 de 06 de 2005). Recuperado el 28 de 09 de 2012, de http://yalearaujo7.blogspot.com/2005_06_01_archive.html
- Suárez, M. (S/F). Recuperado el 05 de 08 de 2012, de http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml
- Telefónica. (S/F). *Fundación Telefónica*. Recuperado el 20 de 06 de 2012, de http://www.fundacion.telefonica.com/es/que_hacemos/conocimiento/patrimonio_ht/detalle/558
- Valdés, C. (2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de 10 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-enfoques-y-aspectos-generales.htm
- Valdés, C. (05 de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/enfoque-basado-procesos.htm
- Valdez, P. (22 de 05 de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 10 de 06 de 2012, de http://www.slideshare.net/PedroValdez/tipos-de-muestreo-4624173

- Vanegas, C. (2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 06 de Octubre de 2012, de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/topicos-administrativos-y-herramientas-gerenciales-4.htm
- Victoria, J. (2012). *Slideshare*. Recuperado el 21 de 10 de 2012, de http://www.slideshare.net/JuanVictoria93/tipos-de-preguntas-14131013
- Vilar, J. (1992). *Dialnet*. Recuperado el 06 de 05 de 2012, de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=126259
- *Wikipedia*. (2012). Recuperado el 07 de 05 de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso
- Wikipedia, Análisis FODA. (S/F). Recuperado el 29 de 08 de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- Wikipedia, Diagrama de Ishikawa. (S/F). *Diagrama de Ishikawa*. Recuperado el 28 de 08 de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa
- Wikipedia, Histograma. (S/F). *Histograma*. Recuperado el 20 de 09 de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Histograma
- Wordpress. (15 de 06 de 2010). *elblogdemercado*. Recuperado el 12 de 09 de 2012, de http://elblogdemercado.wordpress.com/2010/06/15/ciclo-basico-de-procesamiento-de-datos/
- Zúñiga, C. (17 de 07 de 2010). *Planificación de Procesos*. Recuperado el 15 de 09 de 2012, de http://rafazplanificacion.blogspot.com/2010/07/gestion-por-procesos.html

ANEXOS

ANEXO A

Registro de Reuniones Realizadas

ANEXO A

REGISTRO DE REUNIONES REALIZADAS

A continuación se muestra un registro de las reuniones realizadas con los altos directivos y colaboradores de la empresa La Competencia S.A.

N°	Fecha	Motivo	Participantes	Resultados
1	17,18 y 19 Sep-2012	Análisis del Sector Industrial (De acuerdo a las cinco fuerzas de Porter)	✓ Juan Carlos Alemán ✓ Miguel Pienknagura ✓ Carlos Cepeda ✓ Luis Guevara	Calificación de los factores de las cinco fuerzas de Porter
2	16-Oct-2012	Análisis Diagrama Causa-Efecto	✓ Juan Carlos Alemán ✓ Miguel Pienknagura ✓ Carlos Cepeda ✓ Luis Guevara	Estructuración del Diagrama Causa-Efecto
3	24-Oct-2012	Análisis FODA	✓ Juan Carlos Alemán ✓ Miguel Pienknagura ✓ Carlos Cepeda ✓ Luis Guevara	Estructuración de la Matriz FODA
4	7-Nov-2012	Formulación de Estrategia Corporativa	✓ Juan Carlos Alemán ✓ Miguel Pienknagura ✓ Carlos Cepeda ✓ Luis Guevara	Formulación de Estrategia Corporativa
5	13,14,15 Nov-2012	Formulación de Estrategias Funcionales	✓ Juan Carlos Alemán ✓ Carlos Cepeda ✓ Félix Parra ✓ Milton Chicaiza ✓ Misael Cuji	Formulación de Estrategias Funcionales

Juan Carlos Alemán
GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

Miguel Pienknagura
GERENTE GENERAL

Carlos Cepeda
GERENTE ADMINISTRATIVO TÉCNICO

Félix Parra
JEFE DE TELEFONÍA

Milton Chicaiza
JEFE DE SOLUCIONES DE CONTROL

Misael Cuji
JEFE DE INSTALACIONES

ANEXO B

Caracterización de Procesos

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de Dirección	**CODIFICACION:** DIR	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Gerencia General		**FECHA:** 04/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todas las áreas de la empresa La Competencia S.A.			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores
RRHH: Directivos de la empresa La Competencia S.A.

PROVEEDORES

Áreas de la empresa

ENTRADAS

Informes de actividades de las diferentes áreas

PROCESO

- Elaborar informe de actividades
- Exponer informe de actividades
- Analizar información recibida
- Discutir novedades presentadas
- Establecer lineamientos, políticas y directrices
- Comunicar lineamientos, políticas y directrices
- Ejecutar lineamientos, políticas y directrices

OBJETIVO

Analizar y decidir las acciones oportunas y necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa

CONTROLES

Políticas empresariales

CLIENTES

Personal de todas las áreas de la empresa

SALIDAS

Lineamientos, políticas y directrices establecidas

INDICADORES

PLE: Porcentaje de lineamientos establecidos

REGISTROS/ANEXOS

Informe de Actividades

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Mejora Continua	**CODIFICACION:** MC	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Directivos de la empresa La Competencia S.A.		**FECHA:** 04/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todas las áreas de la empresa La Competencia S.A.			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores
RRHH: Directivos de la empresa La Competencia S.A.

PROVEEDORES

Áreas de la empresa

ENTRADAS

Informes de resultados de las diferentes áreas

PROCESO

- Elaborar informe de resultados
- Exponer informe de resultados
- Analizar información recibida
- Establecer lineamientos generales
- Planificar acciones correctivas, preventivas y de mejora
- Ejecutar acciones correctivas, preventivas y de mejora
- Verificar acciones correctivas, preventivas y de mejora
- Tomar acciones respecto al resultado obtenido

OBJETIVO

Realizar una mejora sistemática de los niveles de calidad y productividad de la empresa, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, y mejorando la satisfacción del cliente

CONTROLES

Políticas empresariales

CLIENTES

Procesos de todas las áreas de la empresa

SALIDAS

Mejoras sistemáticas

INDICADORES

PAR: Porcentaje de acciones realizadas

REGISTROS/ANEXOS

Informe de Resultados

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Marketing	**CODIFICACION:** MKG	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Responsable de Marketing		**FECHA:** 04/02/2013
ALCANCE: Se aplica para gestionar todos los productos que ofrece al mercado La Competencia S.A.			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores
RRHH: Responsable de marketing, Gerente Comercial, Gerente General

PROVEEDORES

Mercado

ENTRADAS

Necesidades del mercado
Requisitos del Cliente

PROCESO

- Identificar oportunidades del mercado
- Analizar oportunidades del mercado
- Seleccionar mercados objetivos
- Definir estrategias de marketing
- Elaborar plan de marketing
- Revisar plan de marketing
- Aprobar plan de marketing
- Analizar presupuesto para el plan de marketing
- Aprobar presupuesto para el plan de marketing
- Ejecutar plan de marketing

OBJETIVO

Realizar las principales actividades de marketing como son: identificar y analizar las oportunidades del mercado, segmentar y seleccionar los mercados objetivos, desarrollar estrategias de marketing mix, y diseñar e implementar sistemas de gestión de control de marketing

CONTROLES

Políticas empresariales

CLIENTES

VTA: Ventas

SALIDAS

Estrategias de marketing
Planes de marketing

INDICADORES

IE: Índice de estrategias de marketing elaboradas

REGISTROS/ANEXOS

Plan de Marketing

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Juan Carlos Alemán/GERENTE COMERCIAL	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Compras	**CODIFICACION:** CMP	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Responsable de Compras		**FECHA:** 04/02/2013
ALCANCE: Se aplica para gestionar todos las compras para la empresa La Comptencia S.A.			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores

RRHH: Responsable de Compras, Gerencia Administrativa, Directivos

PROVEEDORES

MKG: Marketing
Áreas de la empresa

ENTRADAS

Solicitud de requerimientos

PROCESO

- Recibir requerimientos de compras
- Revisar listas de proveedores autorizados
- Revisar proveedores existentes en el mercado
- Autorizar proveedores
- Seleccionar Proveedores
- Asignar Proveedor
- Realizar la compra

CLIENTES

VTA: Ventas
Áreas de la empresa

SALIDAS

Requerimientos adquiridos

OBJETIVO

Realizar todas las adquisiciones necesarias para el negocio ya sea para la venta o para consumo interno en cuanto a mercadería, equipos, materiales, suministros y repuestos

INDICADORES

PAE: Porcentaje de adquisiciones de la empresa

CONTROLES

Políticas empresariales

REGISTROS/ANEXOS

Solicitud de Requerimientos de Compras

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Isabel del Pozo/GERENTE ADMINISTRATIVA	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Asesoramiento y Ventas	**CODIFICACION:** VTA	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Ejecutivo de Ventas		**FECHA:** 04/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todos los productos que ofrece al mercado la empresa La Comptencia S.A.			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores

RRHH: Ejecutivos de Ventas, Gerencia de Comercialización, Técnicos

PROVEEDORES

MKG: Marketing

ENTRADAS

Requerimientos del Cliente

PROCESO

- Recibir requerimientos del cliente
- Analizar requerimientos del cliente
- Decidir si el requerimiento es especial
- Desarrollar requerimientos especiales
- Asesorar posibles soluciones
- Realizar prformas y pedidos
- Revisar pedidos
- Autorizar pedidos
- Decidir si requiere instalación
- Instalar requerimientos solicitados
- Entregar productos adquiridos

CLIENTES

TEC: Instalación y Servicio Técnico
DYD: Diseño y Desarrollo
Clientes

SALIDAS

Ventas Realizadas
Requerimientos de Desarrollo Realizados

OBJETIVO

Realizar todas las actividades que intervienen en la gestión de ventas

INDICADORES

PV: Porcentaje de Ventas

CONTROLES

Políticas empresariales

REGISTROS/ANEXOS

Proformas
Pedidos

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Juan Carlos Alemán/GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Diseño y Desarrollo	**CODIFICACION:** DYD	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Responsable de Diseño y Desarrollo		**FECHA:** 04/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todos los productos de acuerdo a las necesidades del mercado referentes al sector de servicios tecnológicos			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores
RRHH: Responsable de Diseño y Desarrollo, Directivos

PROVEEDORES

VTA: Asesoramiento y Ventas

ENTRADAS

Requerimientos de Diseño y Desarrollo

PROCESO

- Recibir requerimientos de Diseño y Desarrollo
- Analizar la factibilidad del requerimiento
- Decidir si es factible de realizar
- Analizar requerimientos de Diseño y Desarrollo
- Autorizar requerimientos
- Realizar Trabajos de Diseño y Desarrollo

OBJETIVO

Realizar diseños de nuevas soluciones tecnológicas y desarrollos de softw are de acuerdo a las necesidades del mercado

CONTROLES

Políticas empresariales

CLIENTES

TEC:Servicio Técnico

SALIDAS

Diseños y Desarrollos Realizados

INDICADORES

IDD: Índice de Diseños y Desarrollos elaborados

REGISTROS/ANEXOS

Requerimientos de Diseño y Desarrollo

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Carlos Cepeda/GERENTE ADMINISTRATIVO TÉCNICO	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Servicio Técnico	**CODIFICACION:** TEC	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Jefe de Sección		**FECHA:** 04/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todos los productos que ofrece al mercado la empresa La Comptencia S.A.			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina, Herramientas
TECNICOS: Computadores

RRHH: Secretaria, Jefes de Sección, Técnicos, Responsable de Cobranzas

PROVEEDORES

VTA: Asesoramiento y Ventas
Clientes

ENTRADAS

Solicitud de Requerimientos

PROCESO

- Recibir solicitud de requerimiento
- Notificar al Jefe de Sección Correspondiente
- Organizar Solicitudes Recibidas
- Asignar el trabajo a los Técnicos apropiados
- Ejecutar los trabajos indicados
- Verificar si trata de arrendamiento, mantenimiento, garantía o servicio
- Generar factura
- Realizar Cobranza

CLIENTES

PVT: Postventa
Clientes

SALIDAS

Servicios Técnicos realizados

OBJETIVO

Realizar todas las actividades de servicio y soporte técnico para todos los productos que ofrece al mercado la empresa La Competencia S.A.

INDICADORES

PST: Porcentaje de Servicio Técnico Realizado

CONTROLES

Políticas empresariales

REGISTROS/ANEXOS

Solicitud de Requerimientos

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Carlos Cepeda/GERENTE ADMINISTRATIVO TÉCNICO	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Postventa	**CODIFICACION:** PVT	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Responsable de Postventa		**FECHA:** 04/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todos los productos que ofrece al mercado la empresa La Comptencia S.A.		

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores
RRHH: Responsable de Postventa, Jefes de Sección, Ejecutivos de Venta

PROVEEDORES

VTA: Ventas
TEC: Servicio Técnico
Clientes

ENTRADAS

Inconvenientes presentados
Seguimientos resalizados

PROCESO

- Recibir solicitud de inconvenientes presentados
- Identificar origen del inconveniente
- Definir si es de origen comercial
- Solucionar inconvenientes de la Gestión de Ventas
- Solucionar inconvenientes del Servicio Técnico
- Verificar solución de inconvenientes

CLIENTES

Clientes

SALIDAS

Resultado de encuestas de satisfacción del cliente
Inconvenientes solucionados
Acciones de Mejora

OBJETIVO

Realizar todas las actividades que se presentan después de una venta

INDICADORES

ISV: Índice de seguimientos de ventas realizadas

CONTROLES

Políticas empresariales

REGISTROS/ANEXOS

Solicitud de Inconvenientes presentados
Encuestas de satisfacción del Cliente

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Juan Carlos Alemán/GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de Sistemas	**CODIFICACION:** SIS	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Gerencia de Sistemas		**FECHA:** 07/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todos los requerimientos internos y externos relacionados con tecnología de comunicaciones			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores, Servidores, Infraestructura de Red

RRHH: Gerente de Sistemas, Jefe de Desarrollo de Software, Jefe de Infraestructura

PROVEEDORES

Áreas de la empresa

ENTRADAS

Requerimientos de Cliente Interno

PROCESO

- Recibir solicitud de requerimientos
- Analizar factibilidad de requerimientos
- Planificar la ejecución de requerimientos
- Realizar los requerimientos solicitados
- Entregar los requerimientos solicitados

CLIENTES

Cliente interno
Procesos de la empresa

SALIDAS

Requerimientos realizados

OBJETIVO

Realizar todas las actividades necesarias para proporcionar tanto al personal de la empresa como a clientes las herramientas y mecanismos a nivel de softw are, hardw are, e infraestructura de red.

INDICADORES

IRS: Índice de Requerimientos de Sistemas realizados

CONTROLES

Políticas empresariales

REGISTROS/ANEXOS

Solicitud de Requerimientos

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	José Luis Machado/GERENTE DE SISTEMAS	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de Talento Humano	**CODIFICACION:** THM	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Responsable de Talento Humano		**FECHA:** 07/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todo el personal que labora en la empresa La Competencia S.A.			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores
RRHH: Gerente de Sistemas, Jefe de Desarrollo de Software, Jefe de Infraestructura

PROVEEDORES

Áreas de la empresa

ENTRADAS

Necesidades del Personal

PROCESO

- Identificar necesidades de personal
- Elaborar políticas y esquemas de gestión para el personal
- Revisar políticas y esquemas de gestión para el personal
- Aprobar políticas y esquemas de gestión para el personal
- Implementar políticas y esquemas de gestión para el personal
- Realizar y cumplir actividades establecidas

CLIENTES

Personal de la empresa

SALIDAS

Necesidades de personal cubiertas

OBJETIVO

Diseñar e implementar políticas y esquemas de gestión para conseguir que el personal de la organización sea el adecuado, se sienta motivado y se comprometa con los objetivos de la empresa

INDICADORES

PNP: Porcentaje de necesidades de personal cubiertas

CONTROLES

Políticas empresariales

REGISTROS/ANEXOS

Políticas
Esquemas de gestión de personal

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Aracely Zambrano/RESPONSABLE DE PERSONAL	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión Administrativa	**CODIFICACION:** ADM	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Gerencia Administrativa		**FECHA:** 07/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todas las actividades que se realizan en la empresa La Competencia S.A.			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores

RRHH: Gerente Administrativo

PROVEEDORES

Áreas de la empresa

ENTRADAS

Necesidades de la empresa

PROCESO

- Analizar necesidades de la empresa
- Diseñar propuestas de mejora para la gestión administrativa
- Revisar propuestas presentadas
- Autorizar propuestas
- Implementar alternativas de mejora
- Ejecutar actividades implementadas

CLIENTES

Personal de la empresa
Procesos de la empresa

SALIDAS

Necesidades de la empresa cubiertas

OBJETIVO

Realizar actividades para aprovechar todos los recursos con los que cuenta la empresa y diseñar alternativas de mejora

INDICADORES

PNE: Porcentaje de necesidades cubiertas de la empresa

CONTROLES

Políticas empresariales

REGISTROS/ANEXOS

Propuestas de mejora

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Isabel del Pozo/GERENTE ADMINISTRATIVO	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión Financiera	**CODIFICACION:** FIN	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Responsable de Finanzas		**FECHA:** 07/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todas las actividades que se realizan en la empresa La Competencia S.A.			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores

RRHH: Responsable de Finanzas

PROVEEDORES

Áreas de la empresa

ENTRADAS

Demanda de recursos económicos

PROCESO

- Analizar demanda de recursos económicos de la empresa
- Realizar presupuesto anual
- Revisar presupuesto presentado
- Autorizar presupuesto presentado
- Asiganr recursos económicos
- Utilizar recursos asignados

CLIENTES

Personal de la empresa
Procesos de la empresa

SALIDAS

Necesidades económicas cubiertas

OBJETIVO

Satisfacer la demanda de los recursos económicos necesarios para la operación eficiente de la empresa y proporcionar la información oportuna y confiable que permita realizar una correcta toma de desiciones

INDICADORES

INE: Índice de Necesidades Económicas Cubiertas

CONTROLES

Políticas empresariales

REGISTROS/ANEXOS

Presupuesto anual

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión Legal	**CODIFICACION:** LEG	**EDICION No:** 1
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Directivos		**FECHA:** 07/02/2013
ALCANCE: Se aplica para todas las actividades que realzia la empresa La Competencia S.A.			

RECURSOS

FISICOS: Suministros de Oficina
TECNICOS: Computadores

RRHH: Directivos, Asesor Jurídico Externo

PROVEEDORES

Directivos de la empresa

ENTRADAS

Consultas legales
Requerimientos Legales

PROCESO

- Realizar requerimientos y consultas legales
- Revisar consultas y requerimientos enviados
- Responder consultas y realizar requerimientos enviados
- Revisar respuestas y asesorías legales
- Emplear respuestas y requerimientos

CLIENTES

Procesos de la empresa
Dierectivos de la empresa

SALIDAS

Asesorías y requerimientos realizados

OBJETIVO

Realizar toda la asesoría jurídica requerida para la empresa de manera oportuna y efectiva aplicando la normativa legal vigente

INDICADORES

PRL: Porcentaje de requerimientos legales realizados

CONTROLES

Políticas empresariales

REGISTROS/ANEXOS

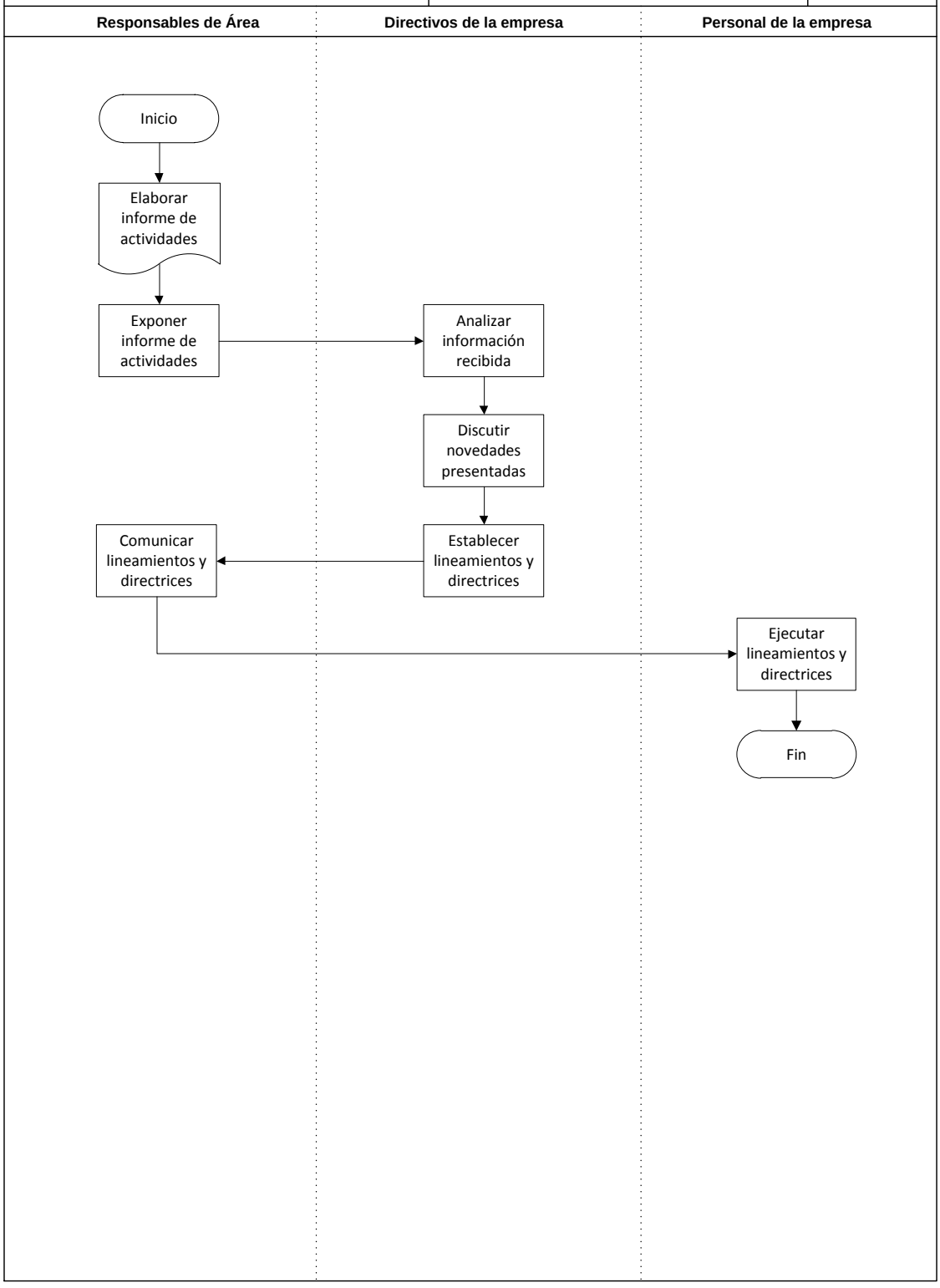
Requerimientos de consultas legales

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Guevara	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL	Miguel Pienknagura/GERENTE GENERAL

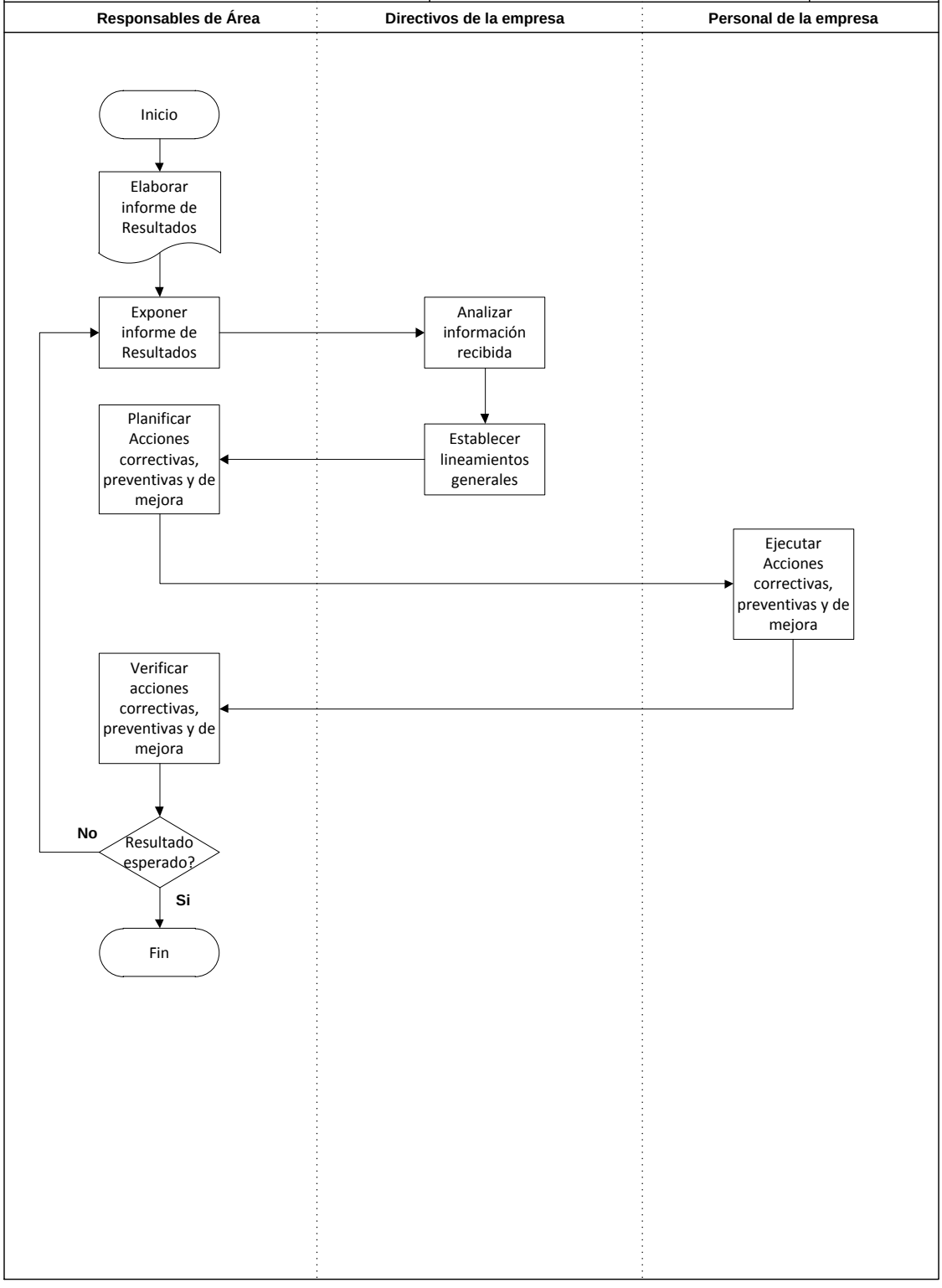
ANEXO C

Diagramas de Flujo

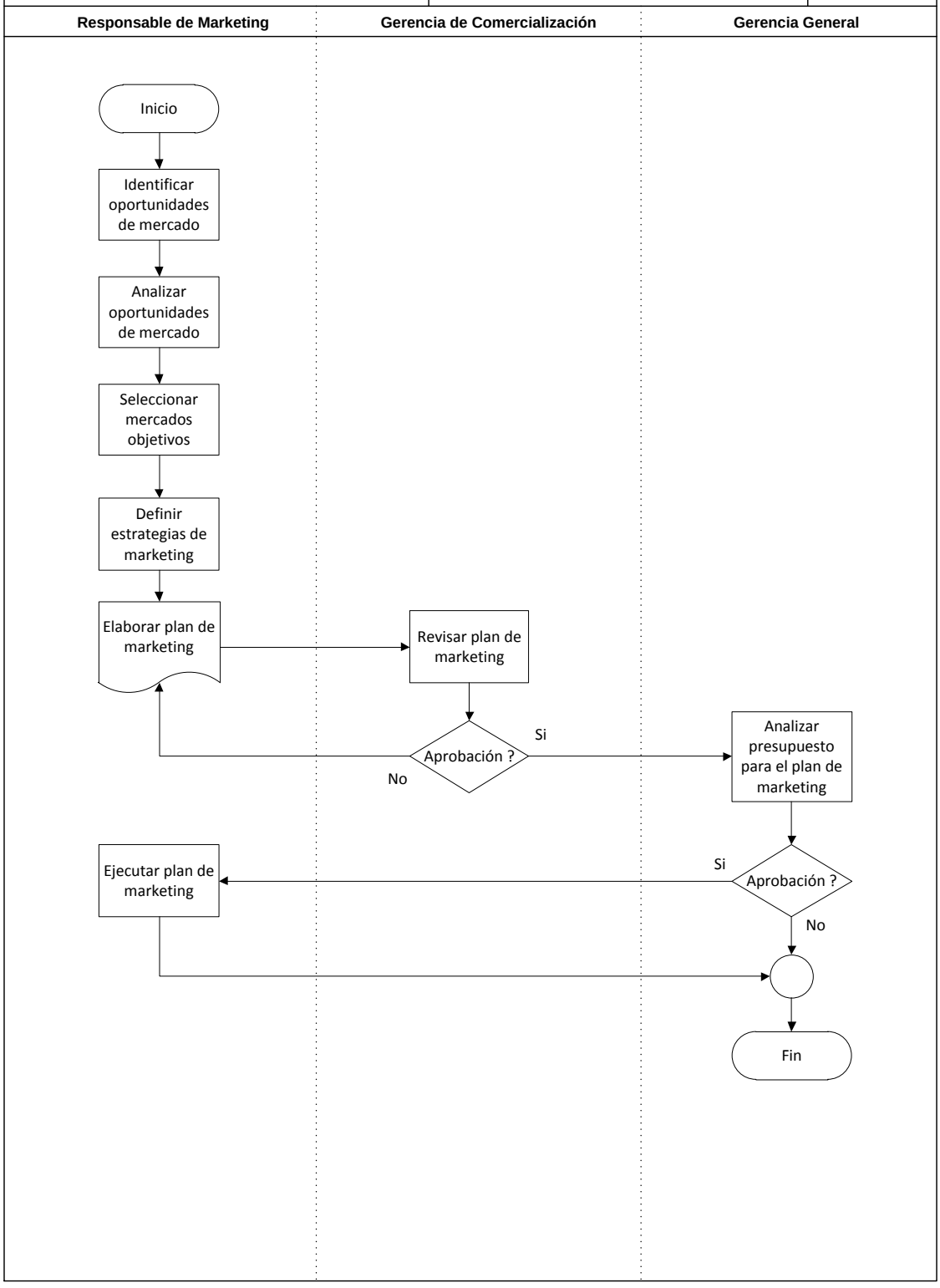
La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos Estratégicos PROCESO: Gestión de Dirección	CÓDIGO: DIR HOJA 1 DE 1



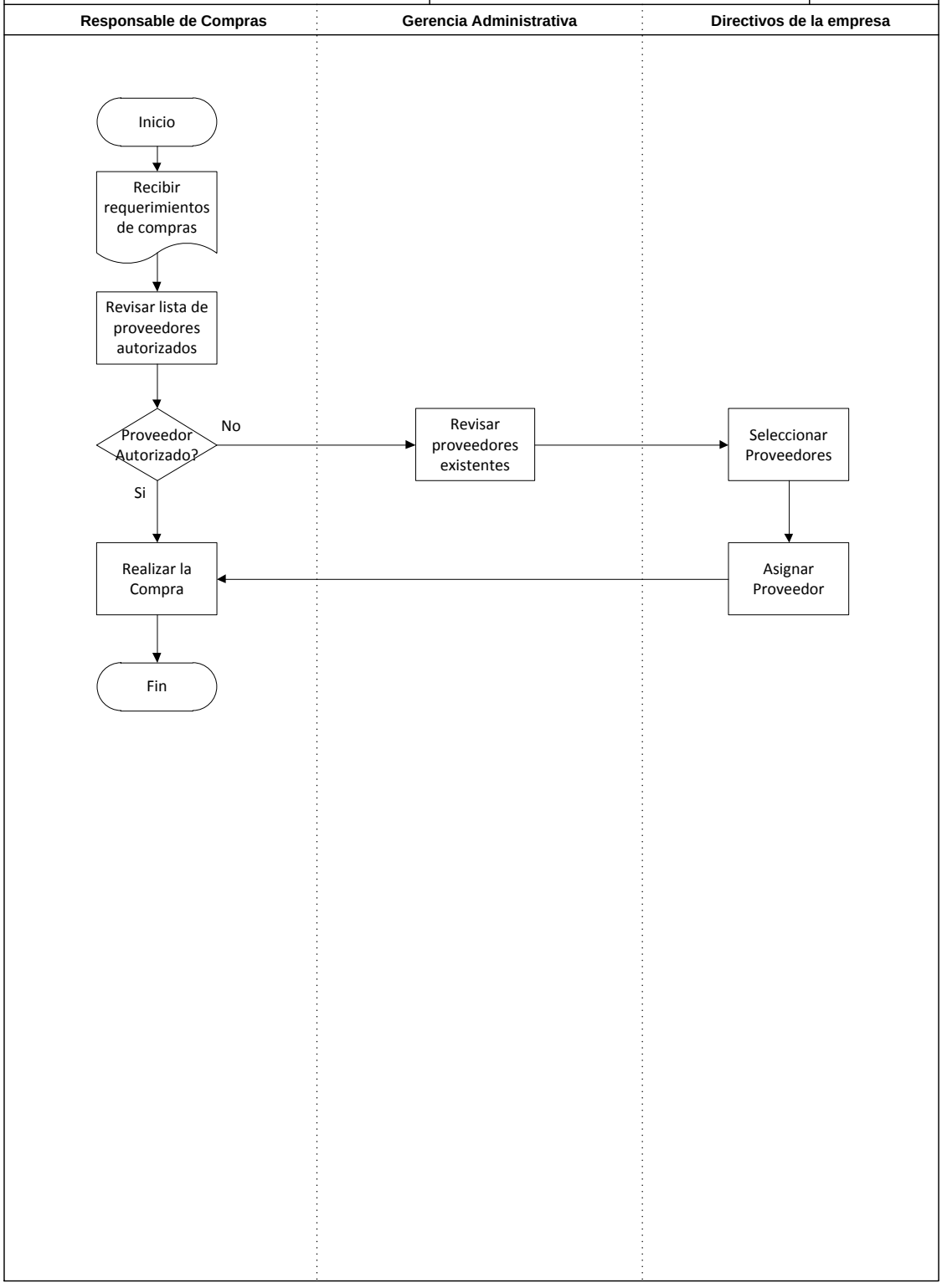
La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos Estratégicos PROCESO: Mejora Continua	CÓDIGO: MC HOJA 1 DE 1



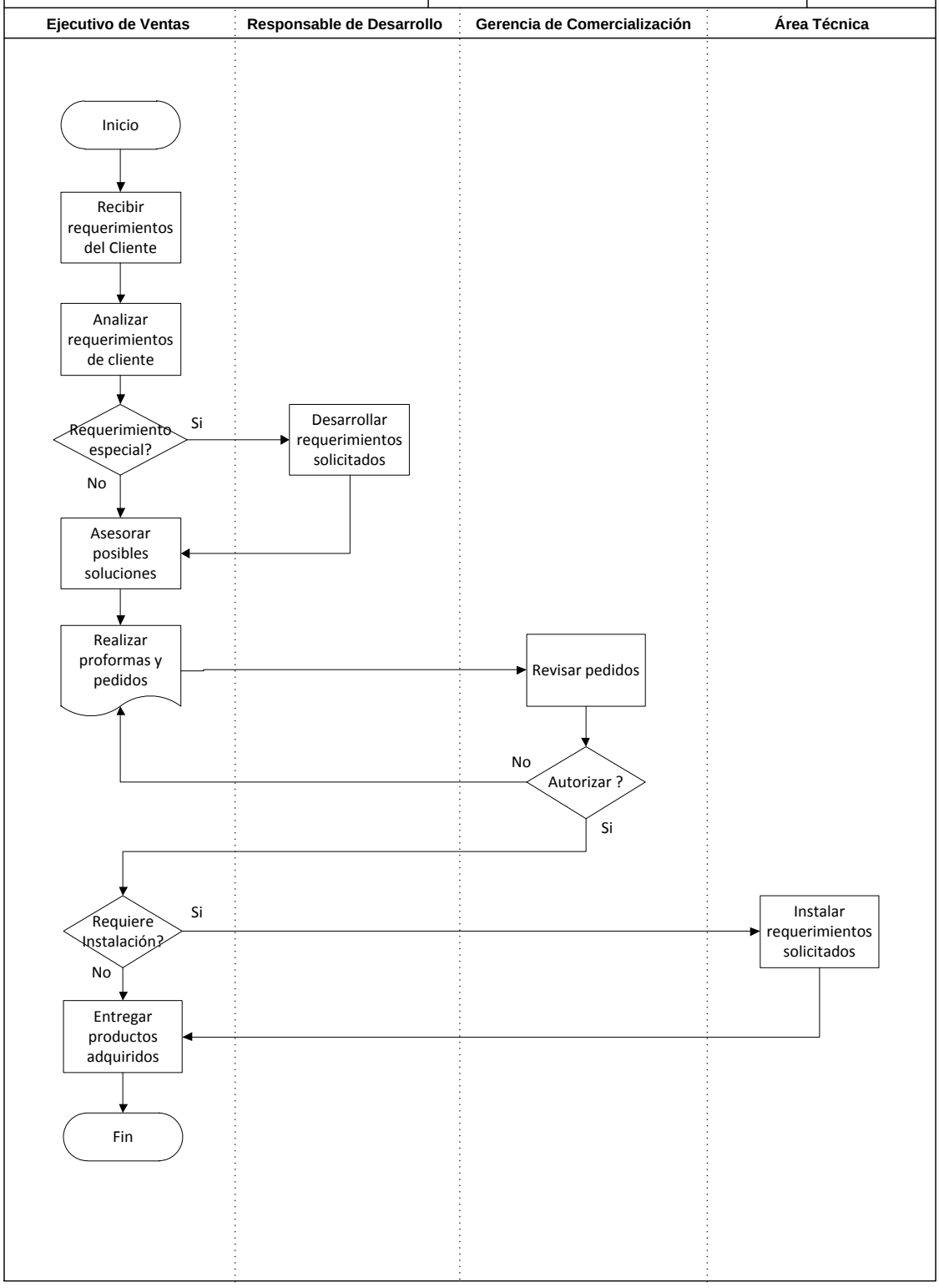
La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos Misionales PROCESO: Marketing	CÓDIGO: MKG HOJA 1 DE 1



La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos de Apoyo PROCESO: Compras	CÓDIGO: CMP HOJA 1 DE 1

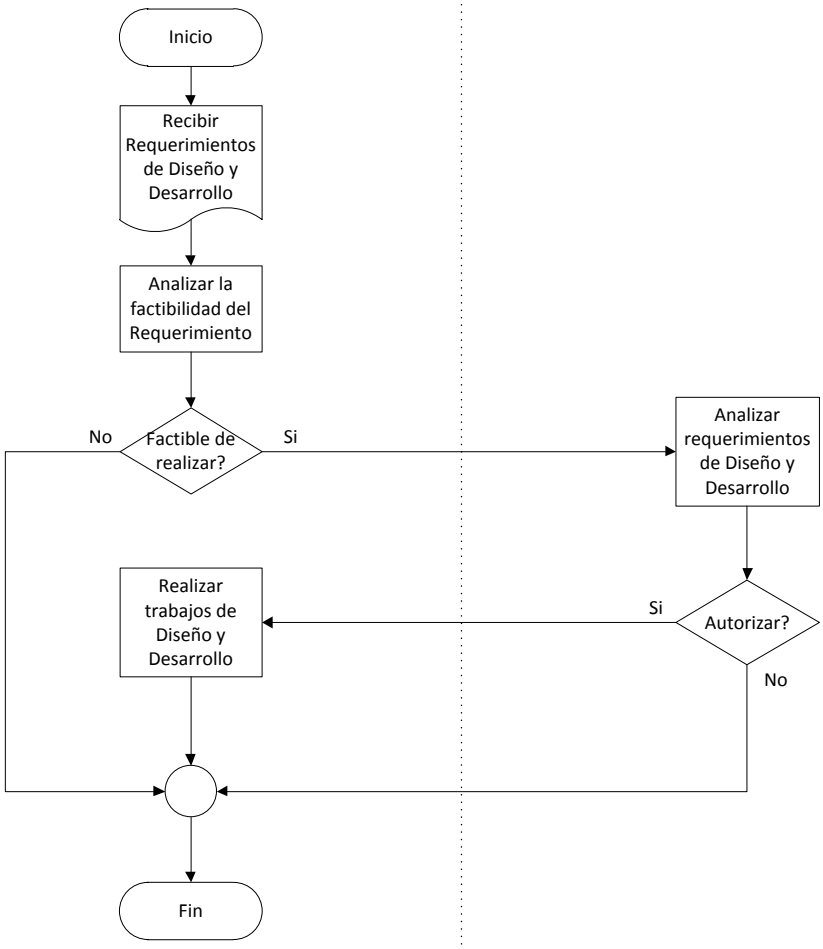


La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos Misionales PROCESO: Asesoramiento y Ventas	CÓDIGO: VTA HOJA 1 DE 1

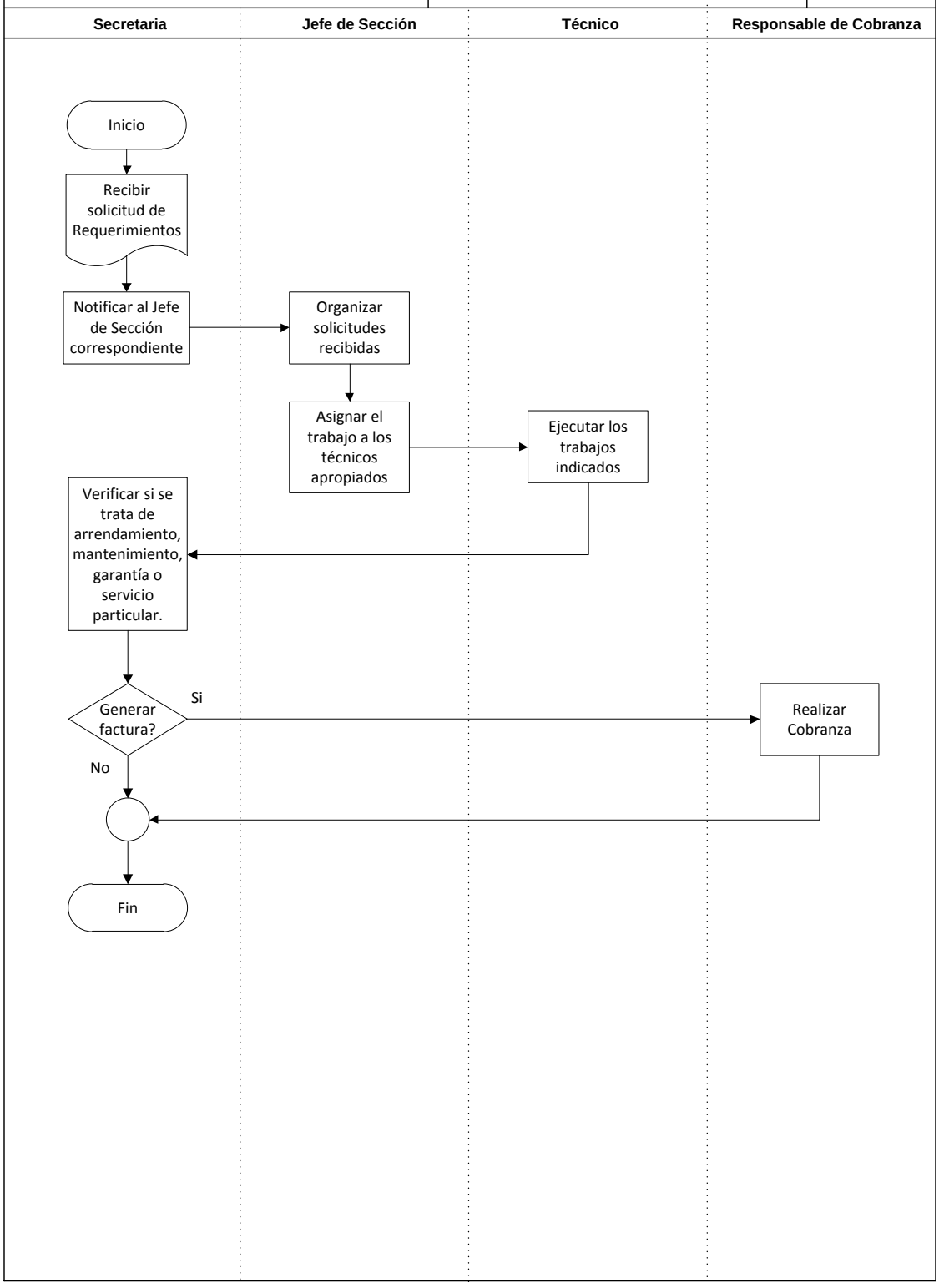


La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos Misionales PROCESO: Diseño y Desarrollo	CÓDIGO: DYD
		HOJA 1 DE 1

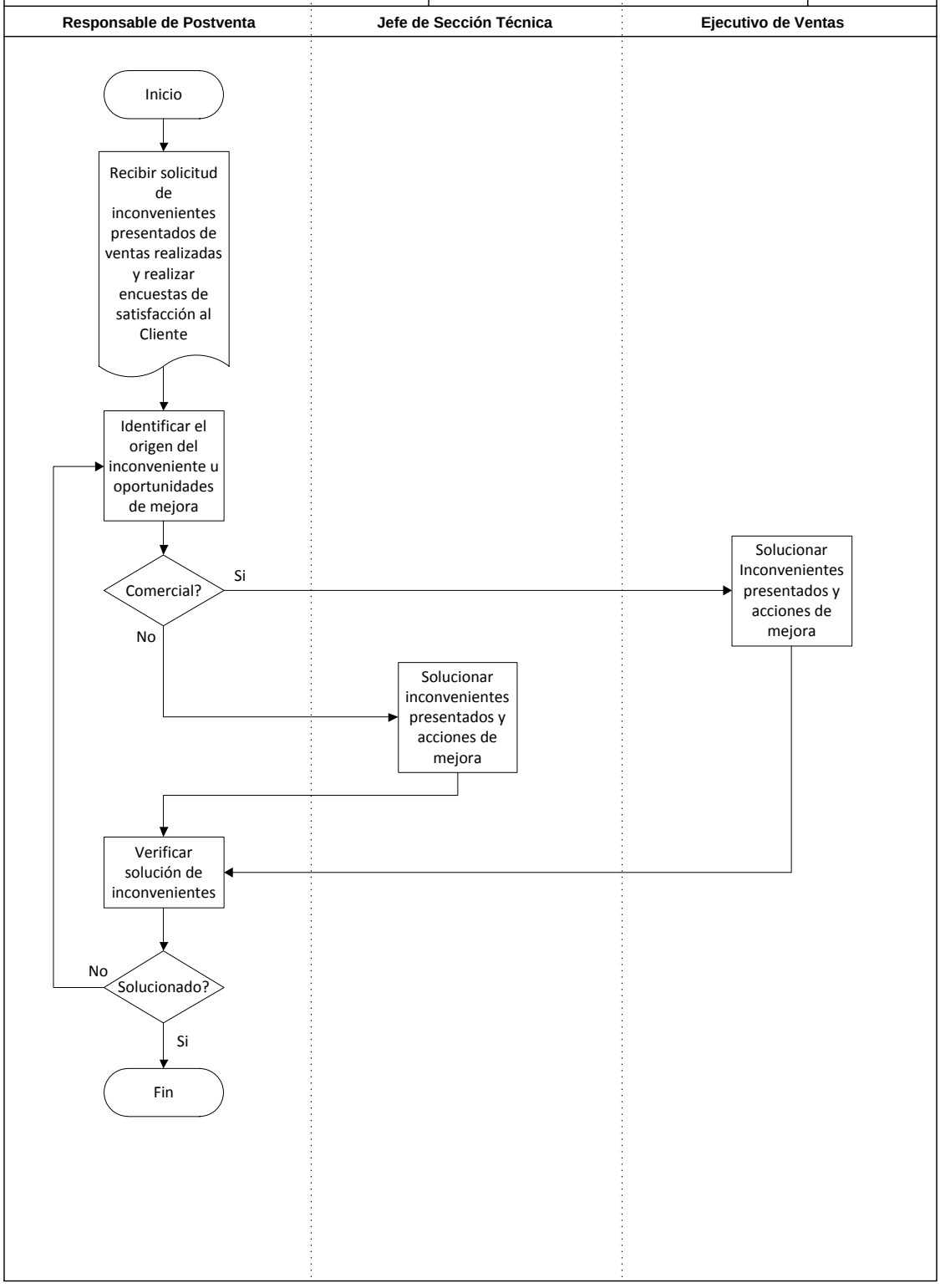
Responsable de Diseño y Desarrollo	Directivos de la Empresa



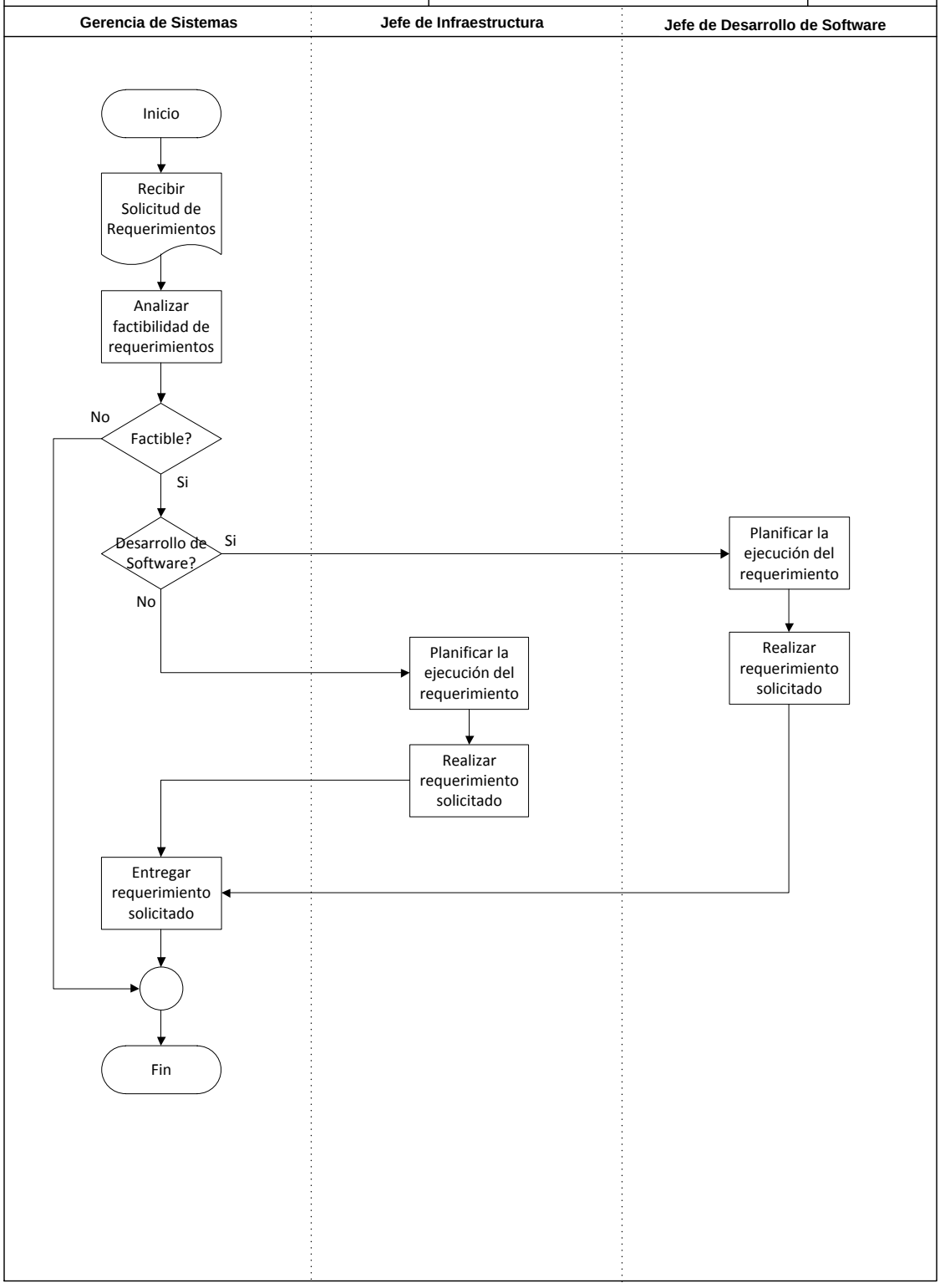
La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos Misionales PROCESO: Servicio Técnico	CÓDIGO: TEC HOJA 1 DE 1



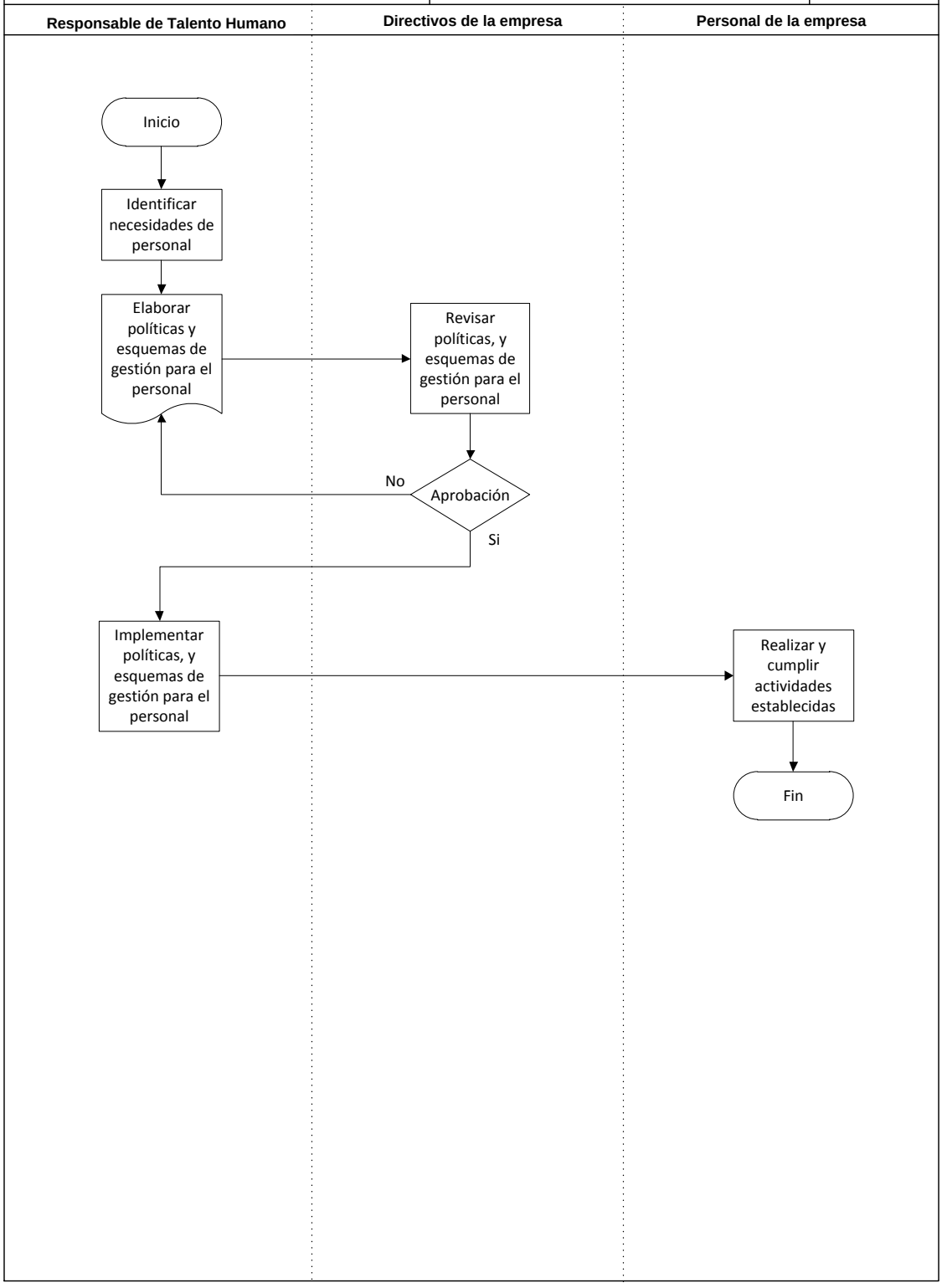
La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos Misionales PROCESO: Postventa	CÓDIGO: PVT HOJA 1 DE 1



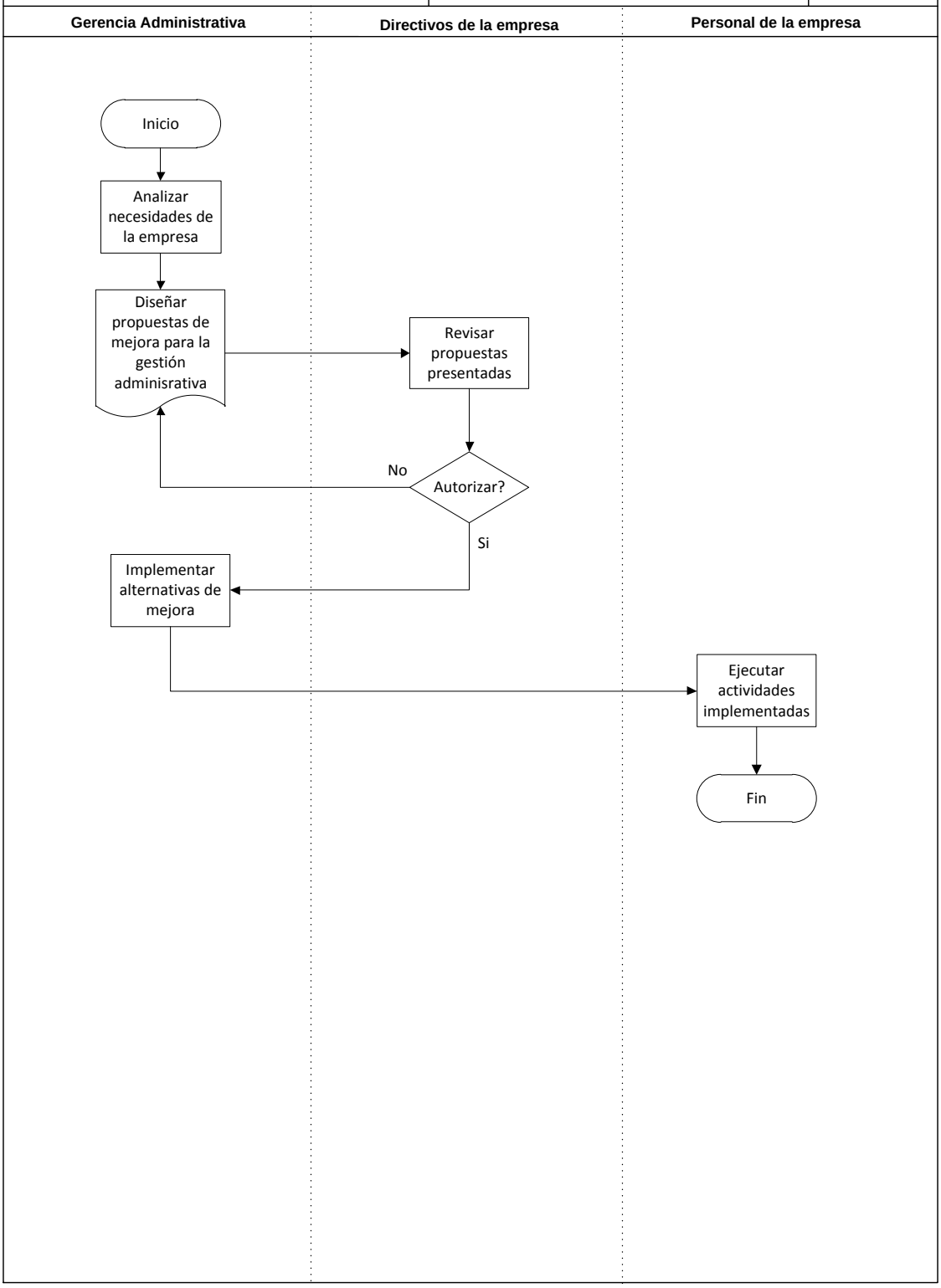
La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos de Apoyo PROCESO: Gestión de Sistemas	CÓDIGO: SIS HOJA 1 DE 1



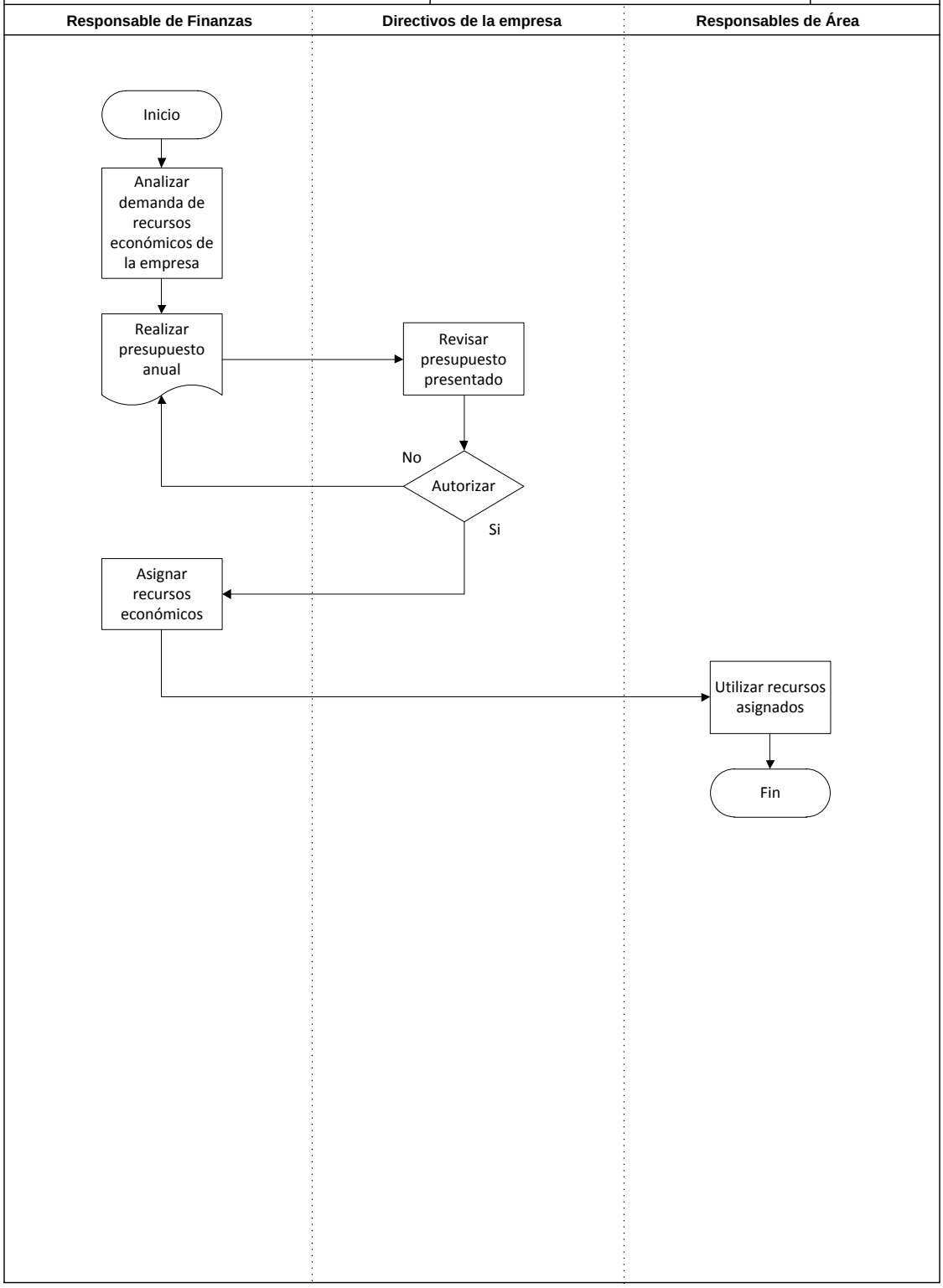
La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos de Apoyo PROCESO: Gestión de Talento Humano	CÓDIGO: THM HOJA 1 DE 1



La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos de Apoyo PROCESO: Gestión Administrativa	CÓDIGO: ADM HOJA 1 DE 1

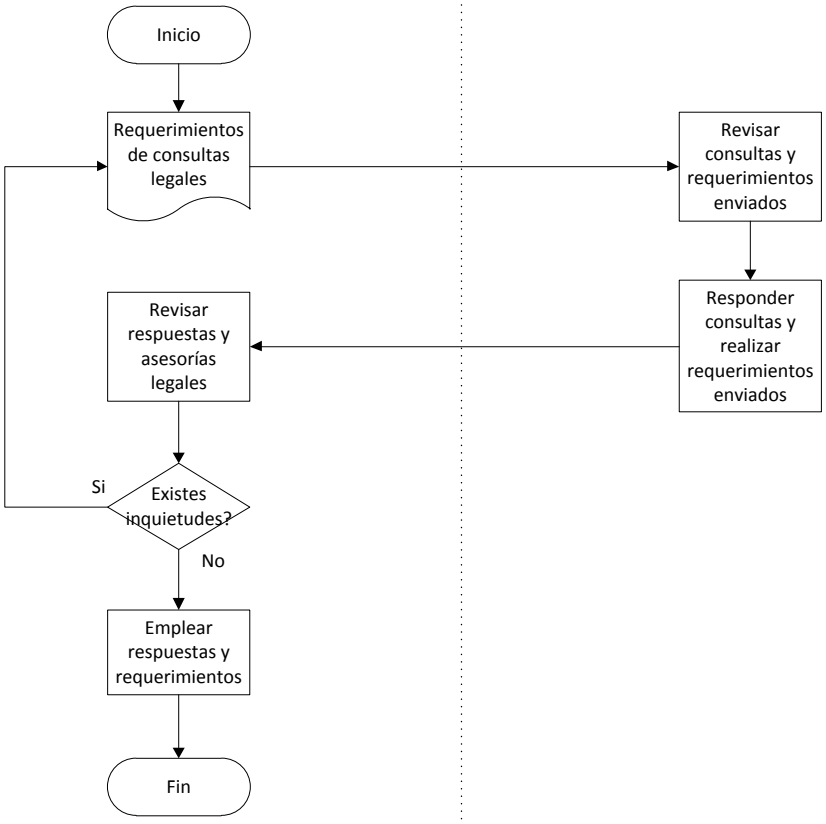


La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos de Apoyo PROCESO: Gestión Financiera	CÓDIGO: FIN HOJA 1 DE 1



La Competencia S.A.	MACROPROCESO: Procesos de Apoyo PROCESO: Gestión Legal	CÓDIGO: LEG HOJA 1 DE 1

Directivos de la empresa	Asesor Jurídico Externo



ANEXO D

Cuadro de Indicadores

CUADRO DE INDICADORES

N°	Nombre	Definición	Proceso	Unidad	Formulación
1	Porcentaje de lineamientos establecidos	Indica la cantidad de lineamientos que se han establecido en relación a las actividades realizadas	Gestión de Dirección	%	$\text{PLE} = \frac{Cantidad\ de\ lineamientos}{Total\ de\ Actividades\ Realizadas} * 100\%$
2	Porcentaje de acciones realizadas	Indica la cantidad de acciones realizadas en relación al total de resultados obtenidos	Mejora Continua	%	$\text{PAR} = \frac{Acciones\ Realizadas}{Total\ de\ Resultados\ Obtenidos} * 100\%$
3	Índice de estrategias de marketing elaboradas	Indica las estrategias de marketing elaboradas frente a los requisitos del cliente	Marketing	%	$\text{IE} = \frac{Estrategias\ de\ Marketing\ Elaboradas}{Requisitos\ del\ Cliente} * 100\%$
4	Porcentaje de Ventas	Indica las ventas realizadas frente a los requerimientos del cliente	Asesoramiento y Ventas	%	$\text{PV} = \frac{Ventas\ Realizadas}{Requerimientos\ del\ cliente} * 100\%$
5	Porcentaje de Servicio Técnico realizado	Indica los servicios técnicos realizados frente a las solicitudes de requerimiento realizadas	Servicio Técnico	%	$\text{PST} = \frac{Servicio\ Técnicos\ Realizados}{Requerimientos\ Realizados} * 100\%$
6	Índice de Diseños y Desarrollos elaborados	Indica la cantidad de Diseños y Desarrollos elaborados de acuerdo a las necesidades del mercado	Diseño y Desarrollo	%	$\text{IDD} = \frac{Diseños\ y\ Desarrollos\ Realizados}{Necesidades\ del\ mercado} * 100\%$
7	Índice de seguimiento de ventas realizadas	Indica los seguimientos realizados frente a las ventas realizadas	Postventa	%	$\text{ISV} = \frac{Seguimientos\ Realizados}{Ventas\ realizadas} * 100\%$
8	Índice de Quejas y Reclamos	Indica la cantidad de quejas y reclamos en relación a las ventas realizadas	Postventa	%	$\text{IQR} = \frac{Quejas\ y\ Reclamos\ recibidos}{Total\ de\ Ventas\ realizadas} * 100\%$
9	Índice de Satisfacción del Cliente	Indica la cantidad de clientes satisfechos en relación a las ventas realizadas	Postventa	%	$\text{ISC} = \frac{Clientes\ Satisfechos}{Total\ de\ ventas\ realizadas} * 100\%$
10	Índice de Requerimientos de sistemas Realizados	Indica los requerimientos de sistemas realizados frente a los requerimientos solicitados	Gestión de Sistemas	%	$\text{IRS} = \frac{Requerimientos\ Realizados}{Requerimientos\ Solicitados} * 100\%$
11	Porcentaje de Necesidades de personal cubiertas	Indica las necesidades de personal cubiertas frente a las necesidades de personal presentadas	Gestión de Talento Humano	%	$\text{PNP} = \frac{Necesidades\ de\ personal\ cubiertas}{Necesidades\ de\ personal\ presentadas} * 100\%$
12	Porcentaje de necesidades de la empresa cubiertas	Indica las necesidades de la empresa cubiertas frente a las necesidades de la empresa presentadas	Gestión Administrativa	%	$\text{PNE} = \frac{Necesidades\ de\ la\ empresa\ cubiertas}{Necesidades\ de\ la\ empresa\ presentadas} * 100\%$
13	Índice de necesidades económicas cubiertas	Indica las necesidades económicas cubiertas frente a las necesidades económicas presentadas	Gestión Financiera	%	$\text{INE} = \frac{Necesidades\ económicas\ cubiertas}{Necesidades\ económicas\ presentadas} * 100\%$
14	Porcentaje de adquisiciones de la empresa	Indica la cantidad de adquisiciones realizadas frente al total de requerimientos de la empresa	Compras	%	$\text{PAE} = \frac{Cantidad\ de\ Adquisiciones}{Requerimientos\ de\ la\ empresa} * 100\%$
15	Porcentaje de requerimientos legales realizados	Indica los requerimientos legales realizados frente a los requerimientos legales solicitados	Gestión Legal	%	$\text{PRL} = \frac{Requerimientos\ legales\ realizados}{Requerimientos\ legales\ solicitados} * 100\%$

ANEXO E

Evaluación de Desempeño

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	**Versión:** 1.0
		Fecha: 13-Julio-2012
R-THM-P06-01	**La Competencia S.A.**	**Página:** 1 de 1

Evaluado:	**CHICAIZA GUANO MILTON**	**Área:**	Técnica
Fecha:	25 de Septiembre del 2012	**Tipo:**	A

La Competencia S.A.,con motivo de mejorar los procesos existentes en la empresa, desea conocer su percepción acerca del nivel de desempeño de todos sus empleados. Por favor sírvase en contestar la siguiente encuesta encerrando en un círculo su respuesta de acuerdo a la siguiente calificación:
5 = Excelente; 4 =Muy Bueno; 3= Bueno; 2 = Regular; 1= Deficiente

ASPECTOS LABORALES					
1. Responsabilidad	1	2	3	4	5
2. Conocimiento de su trabajo	1	2	3	4	5
3. Calidad en el Trabajo	1	2	3	4	5
4. Productividad	1	2	3	4	5
5. Orden en el Trabajo	1	2	3	4	5
6. Cumplimiento de procedimientos existentes	1	2	3	4	5
7. Planificación del Trabajo	1	2	3	4	5
FACTORES DE ACTITUD					
8. Actitud hacia el cliente	1	2	3	4	5
9. Cooperación con el equipo de trabajo	1	2	3	4	5
10. Capacidad para aceptar críticas	1	2	3	4	5
11. Capacidad para generar sugerencias constructivas	1	2	3	4	5
12. Presentación Personal	1	2	3	4	5
13. Predisposición	1	2	3	4	5
14. Puntualidad	1	2	3	4	5
HABILIDADES					
15. Iniciativa	1	2	3	4	5
16. Respuestas bajo presión	1	2	3	4	5
17. Capacidad de Manejar múltiples tareas	1	2	3	4	5
18. Liderazgo	1	2	3	4	5
19. Capacidad de aprendizaje	1	2	3	4	5
20. Manejo de Conflictos	1	2	3	4	5

Mencione otros aspectos en los que se destaca:

Mencione otros aspectos en los que debería mejorar:

ANEXO F

Resultados de la Evaluación de Desempeño

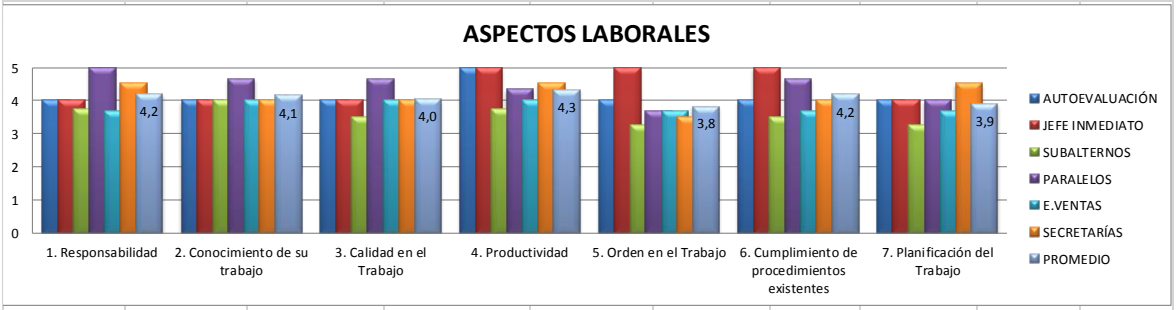
	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1.0
		Fecha: 13-Julio-2012
R-THM-P06-02	La Competencia S.A.	Página: 1 de 1

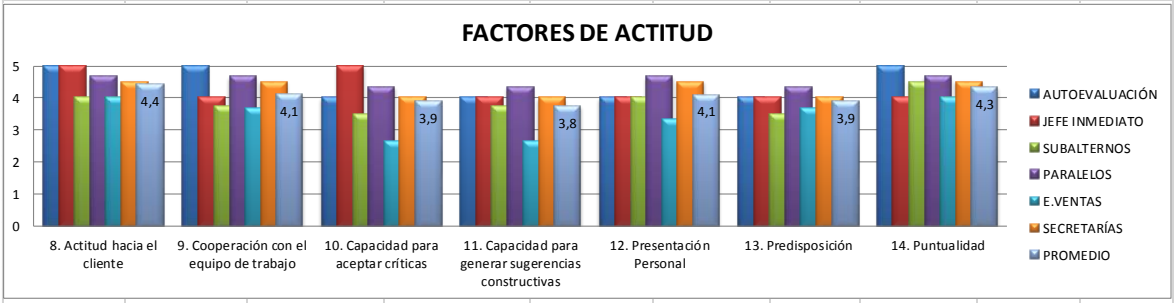
NOMBRE DEL EVALUADO: Chicaiza Guano Milton | **SUPERIOR INMEDIATO:** Cepeda Carlos

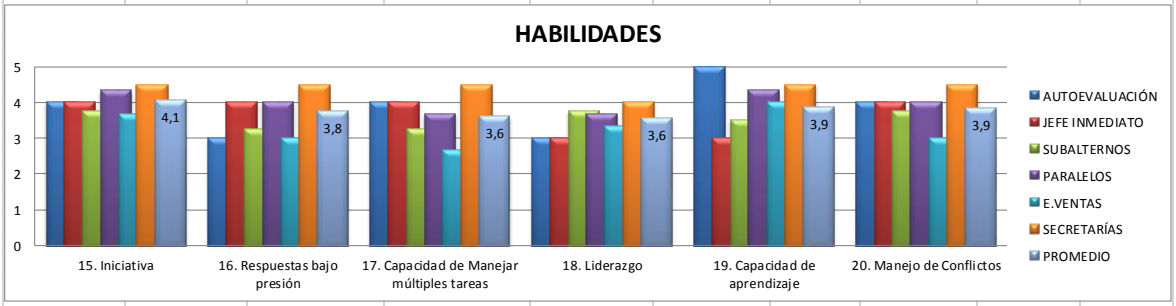
CARGO: Jefe de Soluciones de Control | **ÁREA:** Técnica | **FECHA:** 26-Sep-2012

	AUTOEVALUACIÓN	JEFE INMEDIATO	SUBALTERNOS	PARALELOS	E.VENTAS	SECRETARÍAS	PROMEDIO
ASPECTOS LABORALES							
1. Responsabilidad	4	4	3,8	5,0	3,7	4,5	4,2
2. Conocimiento de su trabajo	4	4	4,0	4,7	4,0	4,0	4,1
3. Calidad en el Trabajo	4	4	3,5	4,7	4,0	4,0	4,0
4. Productividad	5	5	3,8	4,3	4,0	4,5	4,3
5. Orden en el Trabajo	4	5	3,3	3,7	3,7	3,5	3,8
6. Cumplimiento de procedimientos existentes	4	5	3,5	4,7	3,7	4,0	4,2
7. Planificación del Trabajo	4	4	3,3	4,0	3,7	4,5	3,9
FACTORES DE ACTITUD							
8. Actitud hacia el cliente	5	5	4,0	4,7	4,0	4,5	4,4
9. Cooperación con el equipo de trabajo	5	4	3,8	4,7	3,7	4,5	4,1
10. Capacidad para aceptar críticas	4	5	3,5	4,3	2,7	4,0	3,9
11. Capacidad para generar sugerencias constructivas	4	4	3,8	4,3	2,7	4,0	3,8
12. Presentación Personal	4	4	4,0	4,7	3,3	4,5	4,1
13. Predisposición	4	4	3,5	4,3	3,7	4,0	3,9
14. Puntualidad	5	4	4,5	4,7	4,0	4,5	4,3
HABILIDADES							
15. Iniciativa	4	4	3,8	4,3	3,7	4,5	4,1
16. Respuestas bajo presión	3	4	3,3	4,0	3,0	4,5	3,8
17. Capacidad de Manejar múltiples tareas	4	4	3,3	3,7	2,7	4,5	3,6
18. Liderazgo	3	3	3,8	3,7	3,3	4,0	3,6
19. Capacidad de aprendizaje	5	3	3,5	4,3	4,0	4,5	3,9
20. Manejo de Conflictos	4	4	3,8	4,0	3,0	4,5	3,9
TOTAL	83,0	83,0	73,3	86,7	70,3	85,5	**79,8**

Nota: Para el cálculo del promedio total no se ha tomado en cuenta la autoevaluación







OBSERVACIONES:

Firma:

Superior Inmediato

COMENTARIO DEL SUPERIOR INMEDIATO:

Firma:

Evaluado

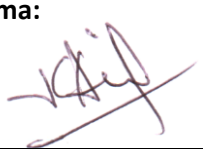
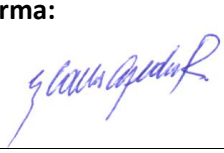
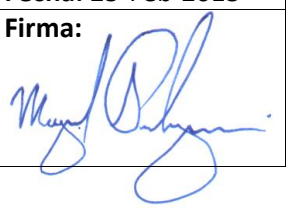
ANEXO G

Procedimiento para la Venta e Instalación de Productos

La Competencia S.A.

PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA E INSTALACIÓN DE PRODUCTOS

Versión: 5.0

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Ing. Luis Guevara	Ing. Juan Carlos Alemán GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	Ing. Carlos Cepeda GERENTE ADMINISTRATIVO TÉCNICO	Miguel Pienknagura GERENTE GENERAL
Fecha: 12-Ago-2012	**Fecha:** 25-Feb-2013	**Fecha:** 25-Feb-2013	**Fecha:** 25-Feb-2013
Firma:	**Firma:** 	**Firma:** 	**Firma:** 

CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	**Fecha**	**Descripción del Cambio**	**Aprueba**
1.0	12-08-2012	Elaboración de la primera versión del documento	Gerencia General
2.0	22-08-2012	Se incluye la utilización de los registros "Condiciones de Garantía", "Solicitud de Requerimiento" y "Acta de Entrega-Recepción".	Gerencia Ventas/Técnica
3.0	18-10-2012	Se incluye la política de realizar guías de remisión para toda la mercadería que salga de Bodega. Además se incluye la preparación con anterioridad de la mercadería y la guía de remisión por parte del Ejecutivo de Ventas si la entrega se realiza mediante la camioneta de la empresa. Se adiciona también que en el caso de entrega de equipos por concepto de arrendamiento no es necesario el documento de "Condiciones de Garantía Técnica". Se incluye además formularios para el caso de Requerimientos Especiales.	Gerencia Ventas/Técnica
4.0	11-12-2012	Se incluye el documento "formato pedido" para la facturación directa de la orden de servicio de Demostración.	Gerencia General
5.0	25-02-2013	Se incluye las actividades necesarias en el caso de que se realice una venta e instalación del software Lince web con sus respectivas renovaciones de licencia.	Gerencia General

CONTENIDO

1. PROPÓSITO 3
2. ALCANCE 3
3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS 3
4. RESPONSABILIDADES 4
5. POLÍTICAS 6
6. DESARROLLO 6

1. PROPÓSITO

Definir la secuencia y las actividades a realizarse cuando se produzca una venta e instalación de un producto.

2. ALCANCE

El presente procedimiento se aplica para la venta de todos los productos que comercializa la empresa LA COMPETENCIA S.A.

3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

Detalle de Factura: Documento el cual contiene todo la información de la factura a excepción de los precios.

Guía de Remisión: Documento que sustenta cualquier motivo de traslado de mercaderías dentro del territorio nacional. Este documento acredita el origen lícito de la mercadería, siempre que la información consignada en éste sea veraz.

Equipo Electrónico: Aparato que realiza una o varias funciones determinadas el cual se encuentra conformado y gobernado por componentes y dispositivos electrónicos tales como transistores, circuitos integrados, capacitores, resistencias y demás elementos existentes.

Formato pedido: Presentación de la información de una orden de servicio de acuerdo a lo que se muestra en un pedido.

Inspección: Verificación del espacio físico en las instalaciones del Cliente, y estimación de los materiales necesarios para instalar un determinado equipo electrónico.

Mercado: Área en la cual se realizan transacciones o acuerdos de negocio entre compradores y vendedores.

Oportunidad: Posibilidad de venta la cual se registra en el Sistema Tiger Paw y puede ser monitoreada en el proceso de ventas.

Pedido: Documento que representa la aprobación del cliente para realizar una compra.

Proforma: Documento que muestra la cantidad de productos que se pretende adquirir y su costo.

Producto: Conjunto de características y atributos tangibles e intangibles (Bienes y servicios) que el consumidor considera necesarios para satisfacer sus necesidades.

Registro de Ingreso/Salida de Artículos: Documento el cual muestra el saldo de artículos que se están utilizando en una determinada orden de servicio, la cual puede estar destinada para realizar un trabajo o una demostración.

Requerimientos Normales: Todos los requerimientos solicitados por el cliente que la empresa LA COMPETENCIA S.A. puede solventar de una forma ya establecida y que se presentan con mayor frecuencia.

Requerimientos Especiales: Todos los requerimientos solicitados por el cliente que la empresa LA COMPETENCIA S.A. no puede solventar de una forma establecida y que se presentan en menor frecuencia.

Tiger Paw: Sistema de Gestión de recursos empresariales.

4. RESPONSABILIDADES

El responsable general por el cumplimiento de este procedimiento es el EJECUTIVO DE VENTAS.

El Ejecutivo de Ventas es también responsable de interactuar, informar, negociar, obtener los datos del cliente, y definir claramente las condiciones de venta y pago de cualquiera de los productos ofrecidos al mercado por la empresa LA COMPETENCIA S.A. Es responsable de comunicar a las Secciones Técnicas correspondientes acerca de requerimientos especiales del cliente, informar al Jefe de Sección si se necesita evaluar una instalación, realizar demostraciones de equipos, emitir proformas a los clientes, interactuar con la Gerencia de Comercialización para la aprobación de un pedido, dar seguimiento al proceso de venta e instalación desde el inicio hasta el fin del mismo, coordinar con el responsable de Cobranza la gestión de cobro, y también de entregar el producto al cliente y registrar la firma del mismo en el documento *"Acta de Entrega-Recepción"* R-VTA-P01-02 en el caso que no se requiera instalación.

Es responsabilidad de la Gerencia de Comercialización el revisar y aprobar el pedido emitido por el Ejecutivo de Ventas el cual debe contener las condiciones de venta actuales establecidas por la empresa.

La Secretaría de Ventas es responsable de emitir la factura correspondiente al pedido, enviar una copia del mismo mediante un correo electrónico a la Secretaría Técnica en el caso de que la venta requiera instalación de equipos, y además debe entregar la factura al Coordinador de Cobranzas.

La Secretaría Técnica es responsable de abrir una orden de servicio a la Sección correspondiente de acuerdo al pedido recibido por el Jefe de Sección.

El Jefe de Sección tiene la responsabilidad de, informar al Ejecutivo de Ventas la factibilidad de los requerimientos especiales solicitados por el cliente, tiene la responsabilidad de informar al cliente los requisitos necesarios para la instalación, el tiempo de garantía técnica y sus excepciones, realizar inspecciones previas a una instalación si es necesario, coordinar la visita del Técnico y confirmar la misma con 24 horas de anticipación, asignar al Técnico(s) apropiado(s) para realizar el trabajo, y notificar al Coordinador de Cobranzas de la culminación del trabajo, es responsable también por todas las actividades que realice el Técnico, y además debe llevar el control diario de las órdenes pendientes a través de un reporte de "*Listado de Órdenes Pendientes"* generado por el Sistema Tiger Paw.

Es responsabilidad del Técnico el ser puntual en las citas establecidas con los clientes, realizar el trabajo encomendado de una manera eficaz y eficiente, retirar equipos y materiales de bodega, devolver los artículos no utilizados a bodega, detallar en la orden de servicio las actividades realizadas con los tiempos correspondientes y de registrar la firma de conformidad del cliente en la misma, además es responsable de registrar la firma del cliente en el documento "*Acta de Entrega-Recepción"* R-VTA-P01-02 el cual detallará los equipos entregados y las condiciones de los mismos.

El Coordinador de Cobranzas es responsable de comunicarse con el cliente y gestionar el cobro por el producto adquirido.

El Asistente de Ventas y Marketing tiene la responsabilidad de realizar actividades de postventa e informar de las mismas a la Gerencia de Comercialización. Es responsable además de informar de manera inmediata a la Sección Técnica correspondiente y a las Gerencias de Comercialización, si el cliente presenta inconformidad en alguno de los productos brindados por la empresa LA COMPETENCIA S.A.

5. POLÍTICAS

- Las guías de remisión deben utilizarse y ser llenadas de acuerdo a lo indicado en el “Instructivo para la Realización de Guías de Remisión” I-VTA-P01-01.

- En el caso de presentarse la necesidad de venta de un equipo que forme parte del activo fijo o que se encuentre destinado para uso interno del personal de la empresa LA COMPETENCIA S.A., se debe solicitar autorización primero a la gerencia que esté a cargo del equipo y luego a la gerencia administrativa.

6. DESARROLLO

El procedimiento de venta e instalación de productos se desarrolla de acuerdo al flujo de trabajo que se muestra en la figura 1.

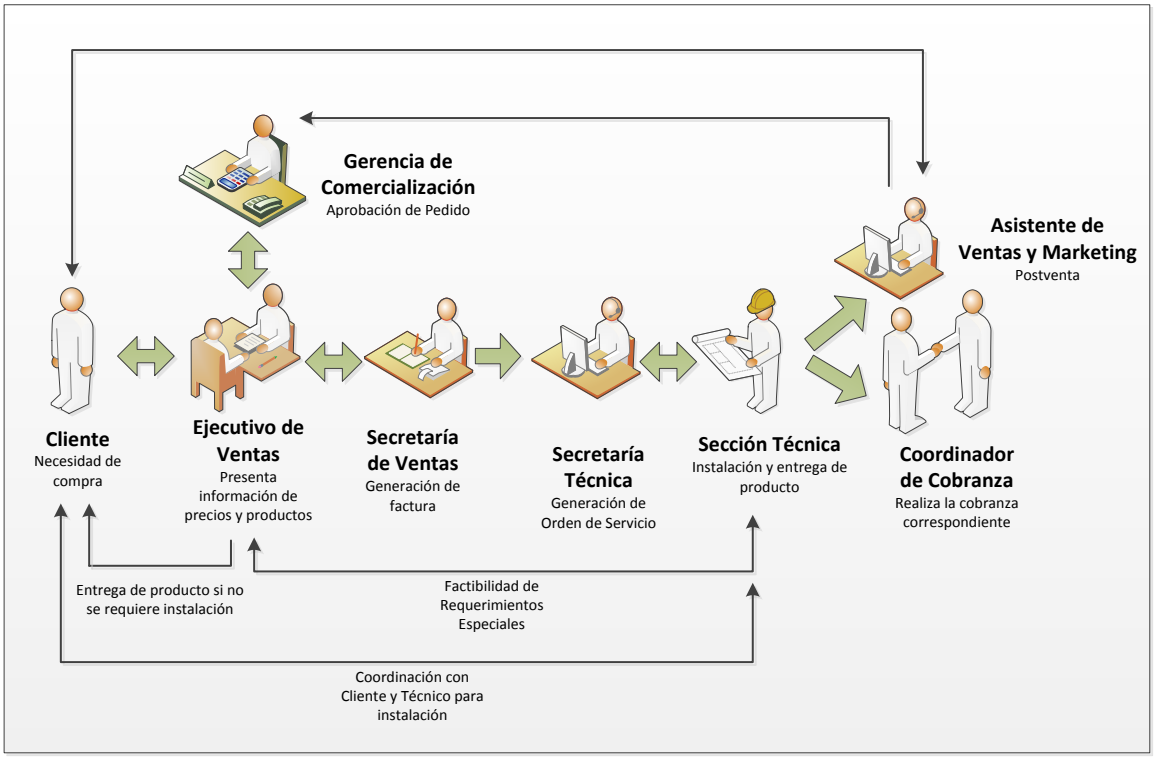


Figura 1: Flujo de trabajo del procedimiento de venta e instalación de Productos.

Los pasos a seguirse en este procedimiento se detallan de la siguiente manera:

1) El cliente presenta la necesidad de compra de un producto.

2) El Ejecutivo de Ventas consulta si el cliente desea que se realice una demostración.

3) Si el cliente desea que se realice una demostración del producto, el Ejecutivo de Ventas utiliza el *"Procedimiento para la Realización de Demostraciones de Equipos"* y continúa con el paso 19.

4) Si el cliente no desea una demostración del producto, el Ejecutivo de Ventas verifica si la necesidad del cliente es un requerimiento normal o especial.

5) Si el requerimiento es especial el Ejecutivo de Ventas notifica mediante un correo electrónico al correspondiente Jefe de Sección y entrega al mismo el documento "*Solicitud de Requerimiento"* R-VTA-P01-01 el cual contiene el nombre del cliente, contactos, y una descripción detallada del requerimiento, adicionalmente debe adjuntar según sea el requerimiento el "*Formulario de Requerimientos Especiales para Control de Accesos*" R-VTA-P01-03, el "*Formulario de Requerimientos Especiales para Control de Asistencia*" R-VTA-P01-04, el "*Formulario de Requerimientos Especiales para Sistemas de Balanzas*" R-VTA-P01-05, ó el "*Formulario de Requerimientos Especiales para Sistemas de Comedor*" R-VTA-P01-06, los cuales deberán ser llenados por el Ejecutivo de Ventas.

   Si la complejidad del requerimiento demanda realizar reuniones con el Cliente, en las que se requiera la presencia de un Técnico de la empresa la Competencia S.A., o simplemente el Cliente solicite la presencia de un Técnico, el Ejecutivo de Ventas coordinará el lugar, la fecha y la hora de las reuniones con el Técnico y con el Cliente, reuniones en las cuales el Ejecutivo de Ventas deberá estar siempre presente. El Técnico que asista a este tipo de reuniones deberá registrar su trabajo en una orden de servicio la cual posteriormente será cerrada en la Secretaría Técnica bajo el concepto de costo de ventas.

6) El Jefe de Sección revisa el requerimiento presentado y verifica su factibilidad.

7) Si el requerimiento es factible de realizar, el Jefe de Sección entregará en no más de 24 horas al Ejecutivo de Ventas la "Solicitud de Requerimiento" R-VTA-P01-01 en la que indica el costo, el tiempo de implementación, cuando podría realizarse y requisitos adicionales.

   Si la factibilidad del requerimiento se resuelve al finalizar las reuniones realizadas entre el Técnico, el Ejecutivo de Ventas y el Cliente, el Ejecutivo de Ventas ingresará el requerimiento en la "*Solicitud de Requerimiento"* R-VTA-P01-01 y la entregará al correspondiente Jefe de Sección para que éste la procese conforme lo determinado en el párrafo anterior.

8) Si el requerimiento no es factible de realizar, o si la información presentada es incompleta, el Jefe de Sección notificará de este particular en no más de 24 horas mediante un correo electrónico a la Gerencia de Comercialización y al Ejecutivo de Ventas, el cual a su vez informará al Cliente si es necesario. En el caso de presentarse la información incompleta el Ejecutivo de Ventas gestionará nuevamente otra solicitud.

9) Si el requerimiento no es especial, es decir, es un requerimiento normal, el Ejecutivo de Ventas revisa si la instalación es habitual o debe ser evaluada. Si no es necesario una evaluación se continúa con el paso 15.

10) En el caso de que la instalación necesite una evaluación, el Jefe de Sección decide si es necesario realizar una inspección en las dependencias del cliente. Si no es necesaria una inspección continúa con el paso 14.

11) Si es necesaria una inspección la Secretaría Técnica abre una orden de servicio mediante el Sistema Tiger Paw, de acuerdo a lo indicado vía telefónica o mediante un correo electrónico por el Jefe de Sección.

12) El Técnico retira la orden de servicio de la Secretaría Técnica, realiza la inspección solicitada y entrega la orden de servicio al Jefe de Sección.

13) El Jefe de Sección, revisa la orden de servicio y la envía a la Secretaría Técnica para su cierre.

14) El Jefe de Sección, determina los costos de instalación, en los que se incluyen la mano de obra, el desplazamiento, y la alimentación de los

técnicos. Notifica al Ejecutivo de Ventas los costos de instalación mediante un correo electrónico, y si es necesario adjunta una proforma.

15) El Ejecutivo de Ventas presenta al cliente la información acerca de precios, productos y promociones que la empresa LA COMPETENCIA S.A. ofrece al mercado.

16) El Ejecutivo de Ventas mediante el Sistema Tiger Paw actualiza la información del cliente en la Oportunidad, en el caso de no tener abierta una oportunidad genera una nueva en el sistema.

17) El Ejecutivo de Ventas realiza una proforma asociada a la oportunidad abierta anteriormente en el Sistema Tiger Paw, ya sea de un requerimiento normal o especial y la presenta al cliente conjuntamente con el documento *"Condiciones de Garantía"* R-CMP-P01-01.

18) El Cliente revisa la proforma presentada, si no es aprobada finaliza el proceso de venta, caso contrario continúa con el siguiente paso.

19) El Ejecutivo de Ventas realiza un pedido en el Sistema Tiger Paw el cual especifica él o los productos a adquirirse, las condiciones de pago, las condiciones de garantía y si incluye instalación, y lo presenta a la Gerencia de Comercialización. En el caso de presentarse la necesidad de facturar artículos de una orden de servicio de demostración, el Ejecutivo de Ventas mediante el Sistema Tiger Paw imprime la orden de servicio en "formato pedido" y de igual manera la presenta a la Gerencia de Comercialización para su aprobación.

20) La Gerencia de Comercialización revisa y aprueba el pedido generado. Si el pedido no es aprobado el Ejecutivo de Ventas debe generar un nuevo pedido y volverlo a presentar si es el caso, de lo contrario procede a cerrar insatisfactoriamente la oportunidad en el Sistema Tiger Paw.

21) Si el pedido es aprobado el Ejecutivo de Ventas cierra satisfactoriamente la oportunidad en el Sistema Tiger Paw y entrega el Pedido a la Secretaría de Ventas.

22) La Secretaría de Ventas mediante el Sistema Tiger Paw transforma el pedido en factura, para esto utiliza los números de serie de los equipos que se encuentran disponibles en el sistema, en el caso de una demostración realiza la factura directamente de la orden de servicio de Demostración, luego de esto entrega la factura según sea el caso al

Ejecutivo de Ventas o a la Secretaría Técnica para que a su vez la entreguen al cliente, si entrega a la Secretaría Técnica adjunta una nota a la copia de la factura en el caso de que la mercadería deba entregarse a través de la camioneta de la empresa La Competencia S.A., de acuerdo a lo indicado por el Ejecutivo de Ventas en el pedido.

En el caso de que un cliente solicite directamente la facturación de una reactivación del software Lince Web, la Secretaría de Ventas realiza la factura solicitada indicando al cliente los números telefónicos y las direcciones de correo electrónico del "Responsable de Activación de Licencias de Software", para que el cliente se comunique con este y solicite su código de activación previa cancelación de la factura.

23) La Secretaría de Ventas revisa si el pedido incluye instalación.

24) Si el pedido no incluye instalación el Ejecutivo de Ventas retira la mercadería de bodega, realiza si es el caso la guía de remisión correspondiente de acuerdo al "Instructivo para la Realización de Guías de Remisión" I-VTA-P01-01. Finalmente el Ejecutivo de Ventas entrega al Cliente la mercadería con la factura correspondiente, registrando una firma de aceptación del Cliente en los documentos "*Acta de Entrega-Recepción"* R-VTA-P01-02, y *"Condiciones de Garantía"* R-CMP-P01-01, los cuales deben ser entregados a la Secretaría de Ventas para que ésta actualice la información del tiempo de garantía en el Sistema Tiger Paw, y luego almacene estos documentos en las carpetas de clientes.

En el caso de que el Ejecutivo de Ventas solicite la entrega de mercadería a través de la camioneta de la empresa La Competencia S.A., éste debe dejar preparada la mercadería con anterioridad en la bodega con su respectiva guía de remisión.

25) Si el pedido u orden de servicio de "Demostración" o de "Entrega sin Factura" incluye instalación, la Secretaría de Ventas notifica este requerimiento mediante un correo electrónico al Jefe de Sección correspondiente, el cual retira el pedido, lo revisa, y lo entrega a la Secretaría Técnica.

26) La Secretaría Técnica en el Sistema Tiger Paw abre una orden de servicio a la Sección correspondiente para realizar la instalación de acuerdo al pedido recibido.

27) El Jefe de Sección retira la orden de servicio y el pedido de la Secretaría Técnica, el detalle de factura de la Secretaría de Ventas si es

necesario, coordina entre el Técnico y el Cliente la fecha y hora para realizar el trabajo, e informa al Cliente los requisitos necesarios para el mismo.

28) El Jefe de Sección confirma al cliente la visita del Técnico con 24 horas de anticipación.

29) Si el Cliente no tiene preparadas las condiciones necesarias para la instalación, el Jefe de Sección coordina con el cliente otra fecha y hora para realizar el trabajo.

30) Si el cliente se encuentra preparado para la instalación, el Jefe de Sección asigna de forma verbal o mediante un correo electrónico al Técnico o a los Técnicos apropiados para realizar el trabajo entregándoles la orden de servicio conjuntamente con el pedido. Realiza además la guía de remisión correspondiente si fuese el caso de acuerdo al "Instructivo para la Realización de Guías de Remisión" I-VTA-P01-01 y la entrega al Técnico asignado.

31) El Técnico presenta al Responsable de Bodega el pedido o el detalle de factura y la orden de servicio. Entrega además si es el caso una copia de la guía de remisión de acuerdo al "Instructivo para la Realización de Guías de Remisión" I-VTA-P01-01.

32) El Responsable de Bodega entrega al Técnico los equipos y materiales solicitados, genera el *Registro de Ingreso/Salida de Artículos* mediante el Sistema Tiger Paw y lo entrega al Técnico guardándose una copia.

33) El Técnico ejecuta la instalación sea que ésta provenga de un "Pedido", de una "Demostración", o de una "Entregas sin Factura", y al finalizar registra una firma de conformidad del cliente en la orden de servicio. Registra además una firma del cliente en el "*Acta de Entrega-Recepción"* R-VTA-P01-02 y en el documento *"Condiciones de Garantía"* R-CMP-P01-01. En el caso de realizarse entrega de equipos por concepto de arrendamiento no es necesario el documento "Condiciones de Garantía" R-CMP-P01-01.

    En el caso de realizar una instalación del software Lince Web V8, el Técnico una vez que ha instalado el software en el computador del cliente, solicita al "Responsable de Activación de Licencias de Software" la clave de activación del producto para lo cual sigue el "Instructivo para la activación de Lince Web V8" I-SIS-05.

34) Si en la instalación no se utilizó algún material o sobró parte de los mismos el Técnico los devuelve a Bodega.

35) El Responsable de Bodega recibe los artículos devueltos, genera el *Registro de Ingreso/Salida de Artículos* en El Sistema Tiger Paw y lo entrega al Técnico guardándose una copia del mismo.

36) Si no existen artículos para ser devueltos el Técnico entrega al Jefe de Sección la orden de servicio y los documentos *"Acta de Entrega-Recepción"* R-VTA-P01-02 y *"Condiciones de Garantía"* R-CMP-P01-01. El Jefe de Sección entrega a la Secretaría Técnica la orden de servicio para su cierre, entrega además a la Secretaría de Ventas los documentos "*Acta de Entrega-Recepción"* R-VTA-P01-02, y *"Condiciones de Garantía"* R-CMP-P01-01 para que ésta actualice la información del tiempo de garantía en el Sistema Tiger Paw y luego almacene estos documentos en las carpetas de clientes. Finalmente, el Jefe de Sección notifica mediante un correo electrónico al Coordinador de Cobranzas, al Ejecutivo de Ventas, y al Asistente de Ventas y Marketing, que el trabajo se ha culminado.

37) El Coordinador de Cobranzas luego de haber recibido la notificación de que el trabajo se ha culminado, realiza la gestión de cobro al cliente.

38) El Asistente de Ventas y Marketing realiza encuestas de satisfacción, actividades de postventa, e informa los resultados a la Gerencia de Comercialización.

Todo este procedimiento se lo puede visualizar de una manera global en el diagrama de flujo que se muestra en la figura 2.

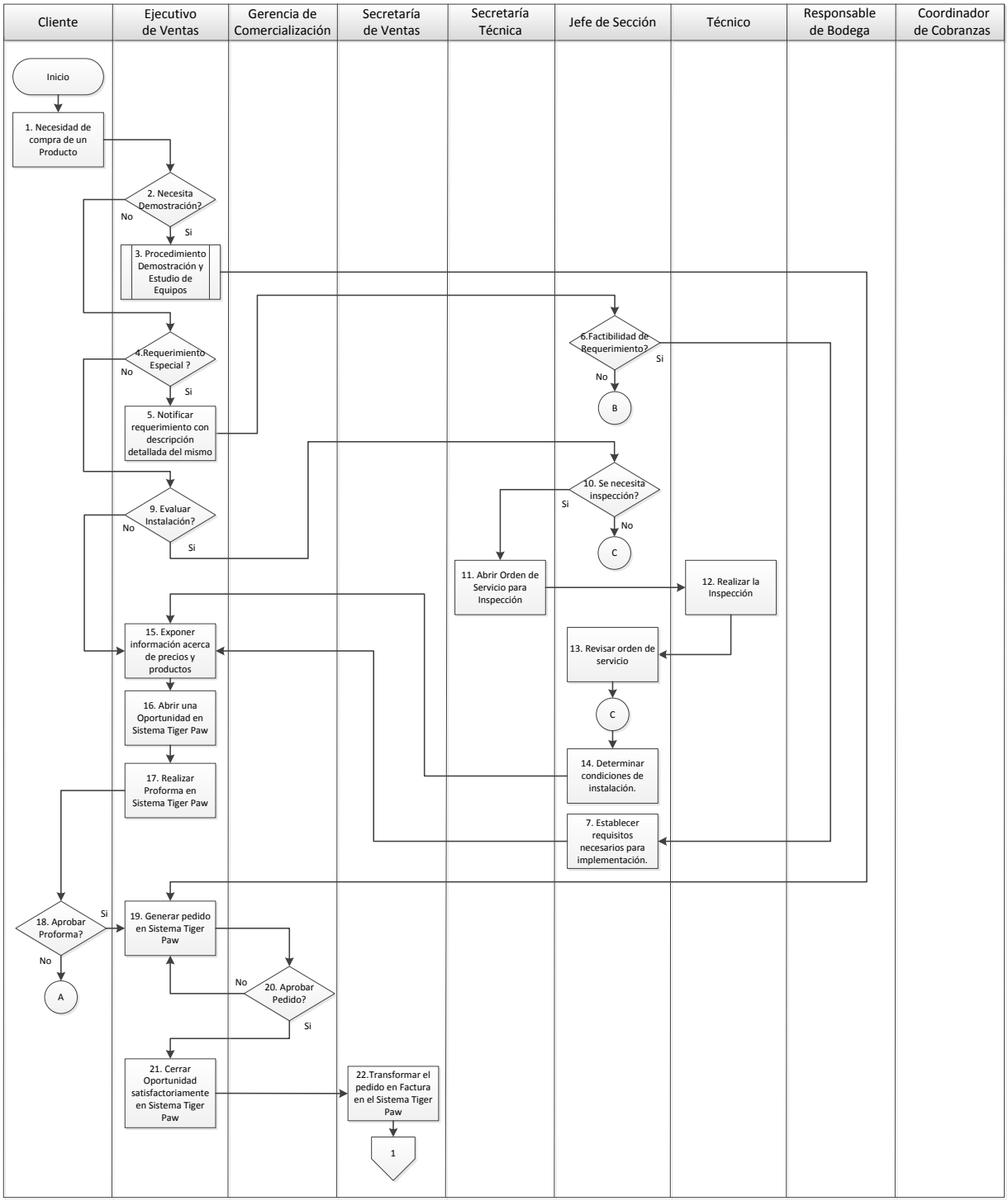


Figura 2. Diagrama de flujo del procedimiento de venta e instalación de productos.

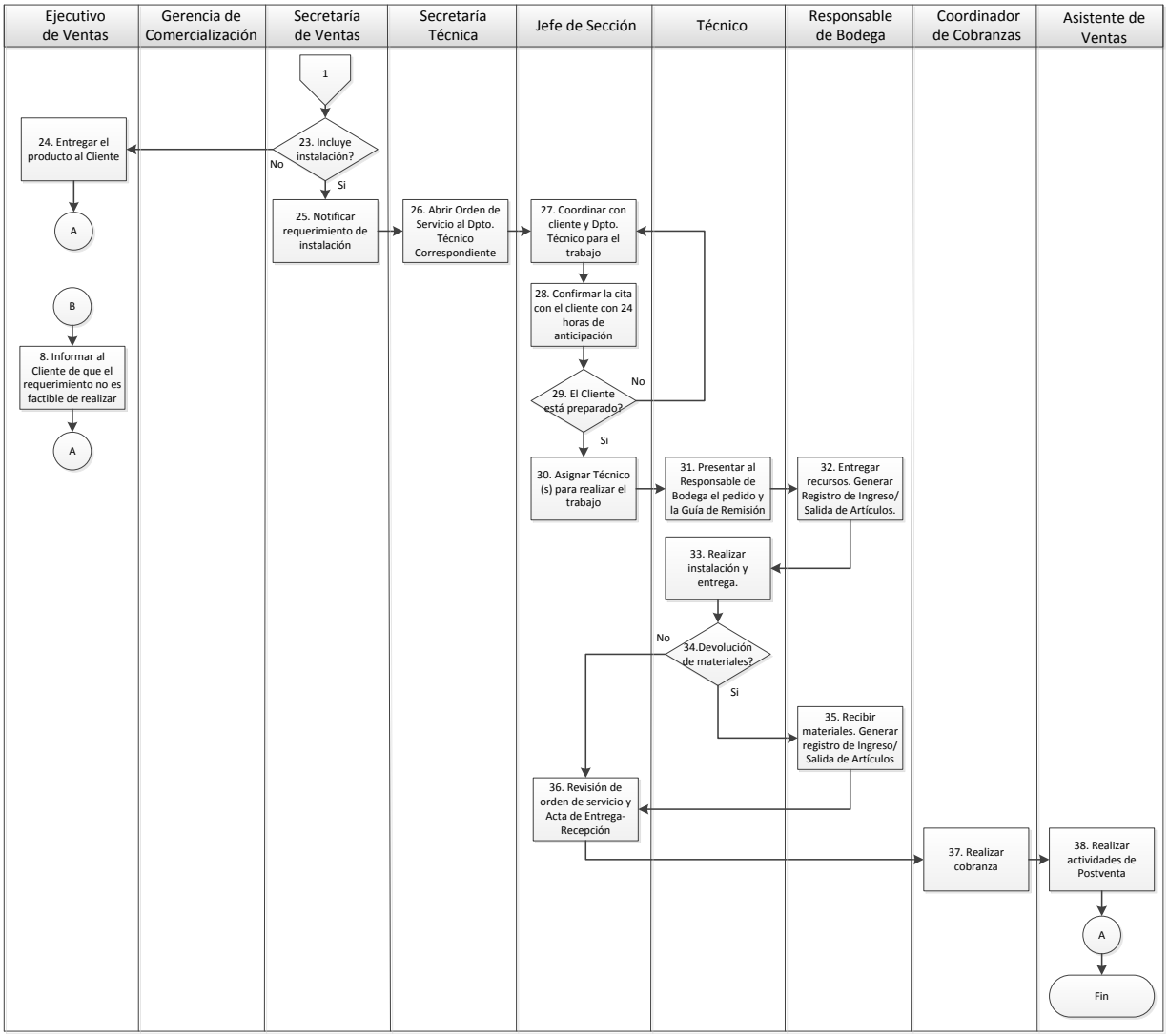


Figura 2. Diagrama de flujo del procedimiento de venta e instalación de productos.

LA COMPETENCIA S.A.
Pasaje N44B No. E10-26 Intersección Av. 6 de Diciembre.
Teléfonos: (593-2) 396-5200 Fax: (593-2) 396-5279
Quito - Ecuador

GARANTÍA TÉCNICA

El presente documento establece las condiciones en las que la empresa LA COMPETENCIA S.A. ofrece garantía de los productos que comercializa en el país.

1) Garantía del fabricante un año (12 meses) contra defectos de fabricación, manufactura o mal material, contando a partir de la fecha de entrega de los equipos. Se excluyen de esta garantía, consumibles y cambios de baterías que son elementos de comportamiento irregular y de cuya vida no podemos responsabilizarnos. También se excluyen de esta garantía factores externos al equipo como son: rayos, variaciones de voltaje superiores al 10%, golpes, caídas, mojaduras, maltrato o mal uso, además de manipulación por personas ajenas a nuestro Departamento Técnico Autorizado.

2) La garantía técnica cubre partes y piezas así como la mano de obra necesaria para garantizar el buen funcionamiento del equipo dentro de los términos y períodos correspondientes, y está sujeta además a las condiciones de garantía del fabricante y a especificaciones técnicas del equipo.

3) No incluye costos de transporte, envío de partes o piezas, gastos de desplazamientos ni viáticos de los técnicos fuera de la ciudad de Quito o Guayaquil.

4) No incluyen garantía los equipos usados o que hayan sido instalados por personas ajenas a nuestro Servicio Técnico Autorizado.

5) Las condiciones de garantía descritas anteriormente son válidas únicamente para el comprador original, si éste vende el equipo a un tercero la garantía deja de tener vigencia.

Cualquier reclamo que se presente sobre los equipos vendidos por LA COMPETENCIA S.A. se ajustará a los presentes términos, entendiéndose expresamente que el comprador los acepta.

Acepto las condiciones de garantía,

_____

Nombre:
Cédula:
Fecha:
Número de Factura:

1. Solicitante

Requerimiento:					
Solicitado por:		**Prioridad:**	**Alta** ☐	**Media** ☐	**Baja** ☐
Fecha:		**Cliente:**			
Contacto:		**Teléfono(s):**			
Descripción del Requerimiento:					
Observaciones:					

2. Área Técnica

2.1 Análisis

Analista Asignado:		**Área:**		
Fecha de Asignación:		**Factible:**	**Si** ☐	**No** ☐
Tiempo de Desarrollo:		**Costo de Desarrollo:**		
Observaciones:				

2.2 Implementación

Implementador Asignado:			
Fecha prevista de Implementación:		**Tiempo Estimado:**	
Recursos Necesarios:			
Componentes Afectados:		**Costo de Implementación:**	
Descripción de la implementación:			
Observaciones:			

COSTO TOTAL:	

Solicitado por:	**Responsable Área Técnica:**	**Aprobado por:**
		Juan Carlos Alemán *GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN*

ENTREGA-RECEPCIÓN

Lugar y Fecha:	

La empresa LA COMPETENCIA S.A. de conformidad con la orden de servicio y/o factura número: _____ emitida en la fecha: _____, para el cliente _____, realiza la entrega de los siguientes ítems:

Cantidad	Descripción del Ítem	Marca	Serie

Notas:

Se realizó la respectiva capacitación sobre los mismos y se entrega en perfecto estado de funcionamiento y sujeto a las especificaciones de Garantía Técnica.

CLÁUSULA ESPECIAL: LA COMPETENCIA S.A. cumple con todos los requisitos que la ley establece para la importación y comercialización de los bienes que expende; no obstante, una vez que LA COMPETENCIA S.A. entrega los equipos materia de este contrato al comprador, éste es responsable absoluto de su uso y destino, debiendo usar y destinar tale bienes conforme la normativa legal y reglamentaria vigente en el Ecuador y se obliga a no destinarlos a actividades ilícitas, ilegales o prohibidas por la ley, liberando a LA COMPETENCIA S.A. de cualquier reclamo al respecto.

RECIBÍ CONFORME	**ENTREGUÉ CONFORME**
Nombre:	Nombre:

INTEGRACIÓN CON SISTEMAS DE CONTROL DE ACCESOS

1. Marca y modelo del terminal a utilizarse:				
2. Cantidad de terminales:				
3. Ubicación geográfica de los terminales:				
4. Descarga de marcaciones de los terminales:			Automática ☐	Manual ☐
5. Control de Acceso:	Huella ☐	Rostro ☐	Tarjeta de Proximidad ☐	Otro……
6. Sistema Operativo del Computador donde se instalará la aplicación:				
7. Se desea integrar a un sistema en particular:			SI ☐	NO ☐

Nombre del Sistema a Integrarse: ……..
Base de datos a donde se desea enviar la información (Oracle, SQLServer, etc): ……..
Nombre de la tabla: ……..
Nombre de los campos (código, nombre, fecha, etc): ……..
Tipo de los campos (entero, carácter, fecha, etc): ……..

8. Reportes Solicitados:	Detallar la cabecera de los mismos con un ejemplo en una hoja adjunta.		
9. Cliente Requiere Monitoreo en línea:		SI ☐	NO ☐
10. Utiliza zonas horarias y grupos de seguridad:		SI ☐	NO ☐
Indicar con un ejemplo en una hoja adjunta.			
11. Información a manejarse por usuario (nombre, N° tarjeta, área, etc):			
12. Niveles de seguridad del software:			

13. Información Adicional:

INTEGRACIÓN CON SISTEMAS DE CONTROL DE ASISTENCIA

1. Marca y modelo del terminal a utilizarse:		
2. Cantidad de terminales:		
3. Ubicación geográfica de los terminales:		
4. Descarga de marcaciones de los terminales:	Automática ☐	Manual ☐
5. Sistema Operativo del Computador donde se instalará la aplicación:		
6. Se desea integrar a un sistema en particular:	SI ☐	NO ☐

Nombre del Sistema a Integrarse: ……..
Base de datos a donde se desea enviar la información (Oracle, SQL Server, etc): ……..
Nombre de la tabla: ……..
Nombre de los campos (código, nombre, fecha, etc): ……..
Tipo de los campos (entero, carácter, fecha, etc): ……..

7. Se desea generar un archivo de texto:	SI ☐	NO ☐

Indicar estructura y la extensión del archivo con un ejemplo en una hoja adjunta.

8. Información Adicional:

INTEGRACIÓN CON SISTEMAS DE BALANZAS

1. Marca y modelo de Balanza a utilizarse:		
2. Cantidad de Balanzas:		
3. Ubicación geográfica de los Balanzas:		
4. Envío de información a las Balanzas:	Automático ☐	Manual ☐
5. Sistema Operativo del Computador donde se instalará la aplicación:		
6. Se desea integrar a un sistema en particular:	SI ☐	NO ☐

Nombre del Sistema a Integrarse: ……..
Base de datos a donde se desea enviar la información (Oracle, SQLServer, etc): ……..
Nombre de la tabla: ……..
Nombre de los campos (código, nombre, fecha, etc): ……..
Tipo de los campos (entero, carácter, fecha, etc): ……..

7. Se desea enviar información de un archivo de texto a las balanzas:	SI ☐	NO ☐

Indicar estructura del archivo con un ejemplo en una hoja adjunta.

8. Cantidad de formatos a utilizarse (diseños de etiquetas) :	

Indicar la estructura y el diseño de los formatos con un ejemplo en una hoja adjunta.

Información Adicional:

INTEGRACIÓN CON SISTEMAS DE COMEDOR

1. Marca y modelo de Terminal a utilizarse:			
2. Marca y modelo de Impresora a utilizarse:			
Impresora Térmica ☐	Impresora Matricial ☐	Otra ……	
3. Comunicación con la impresora:	RS-232 ☐	Ethernet ☐	Otra ……
4. Cantidad de terminales:		**5. Cantidad de impresoras:**	
6. Raciones Alimenticias (desayuno, almuerzo, etc):			
7. Administración de raciones alimenticias (general, personal, horario, emisión de tickets, etc.):			
a) Indicar la estructura de la administración con un ejemplo en una hoja adjunta. b) Indicar la estructura y el diseño de los tickets con un ejemplo en una hoja adjunta.			
8. Sistema Operativo del Computador donde se instalará la aplicación:			
9. Se desea integrar a un sistema en particular:	SI ☐	NO ☐	

Nombre del Sistema a Integrarse: ……
Base de datos a donde se desea enviar la información (Oracle, SQL Server, etc): ……
Nombre de la tabla:……..
Nombre de los campos (código, nombre, fecha, etc): ……..
Tipo de los campos (entero, carácter, fecha, etc): ……

10. Reportes Solicitados:	Detallar la cabecera de los mismos con un ejemplo en una hoja adjunta

11. Información Adicional: