



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR
DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**



MAESTRIA EN AUDITORIA DE GESTION DE LA CALIDAD

**MANUAL DE PROCESOS Y CUADRO DE MANDO
INTEGRAL DE LA EMPRESA
SOLTEGIN IT SOLUTIONS S.A.**

Trabajo de investigación previo la
obtención del título en Maestría en
Auditoría de Gestión de la Calidad

**Autores: Lic. Oscar Nelson Granda Astudillo
Lic. Vinicio Antonio Padilla Ramos**

Director: Ing. Pablo Martínez Vega

Centro Universitario: QUITO

2010

Ingeniero Pablo Martínez Vega
DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por los estudiantes Licenciados Oscar Nelson Granda Astudillo y Vinicio Antonio Padilla Ramos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto está aprobado.

Quito, junio 30 del 2010

f)

Cesión de Derechos de Tesis

Nosotros: Licenciados Oscar Nelson Granda Astudillo y Vinicio Antonio Padilla Ramos, declaramos conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Lic. Oscar Granda A.
C.I. 170385903-1

Lic. Vinicio Padilla R.
C.I. 1707800700

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Lic. Oscar Nelson Granda Astudillo

Lic. Vinicio Antonio Padilla Ramos

DEDICATORIA

A nuestras esposas e hijas(os) por la comprensión, paciencia y colaboración que nos prodigaron durante todo el tiempo que demandó el estudio y la asistencia a la universidad, primeramente para culminar los estudios del Diplomado y posteriormente de esta Maestría en Auditoría de Gestión de la Calidad.

Además les expresamos nuestro reconocimiento por el apoyo moral que nos brindaron en todo momento, pues nos inyectaron energías positivas suficientes, para culminar con éxito las actividades educativas emprendidas.

AGRADECIMIENTO

Quienes desarrollamos el presente trabajo de investigación dejamos constancia de nuestro profundo agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, noble institución educativa que nos abrió las puertas para continuar nuestros estudios, así como a los profesores que con su profesionalismo, conocimiento y guía posibilitaron la culminación de esta investigación, como parte de la Maestría en Auditoría de Gestión de la Calidad.

Especial agradecimiento merecen también el Gerente General y el Responsable del Departamento de Comercialización y Marketing, de la Empresa “**SOLTEGIN IT SOLUTION S.A.**”, por su decidida colaboración y participación; esperamos que los resultados expresados en la misma llene sus expectativas y aspiraciones; y, que este trabajo contribuya a mejorar los procesos implementados en la organización y se constituya en guía permanente que regule la ejecución diaria de actividades.

RESUMEN EJECUTIVO

la empresa Soltegin It Solutions S.A., se dedica a brindar Soluciones Tecnológicas Integrales de calidad, combinando equipos de computación con un software transaccional desarrollado a la medida de las necesidades de sus clientes y/o con un servicio de mantenimiento, para lo cual cuenta con personal competente, altamente calificado, aspectos que le diferencian de sus competidores.

El presente trabajo de investigación cuenta con el auspicio de la empresa y se refiere a la elaboración de un Manual de Procesos y el Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de dotar a la organización de herramientas de gestión, orientadas a mejorar procesos y procedimientos de control, disminuir costos y maximizar las utilidades, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de los clientes y de todas las partes relacionadas, dando como resultado mayor eficiencia y eficacia en su gestión, volviéndola exitosas y por lo mismo competitiva.

La importancia del tema radica en el hecho de que, como en la mayoría de empresas pequeñas, Soltegin ha venido trabajando y desarrollando su actividad, con un enfoque de administración tradicional, dirigida por una persona con preparación técnica, que controla todas las operaciones y orienta sus esfuerzos al fortalecimiento precisamente del área técnica, dada su formación de Ingeniero de Sistemas, relegando a un segundo plano las áreas administrativas y financieras. Razón por la que no había apreciado seriamente los potenciales beneficios que trae consigo la adopción de un sistema de gestión por procesos, utilizando para su control y monitoreo un conjunto de indicadores de gestión mediante la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Con este antecedente, se planteó el tema de investigación titulado “**Manual de Procesos y Cuadro de Mando Integral de la Empresa Soltegin It Solutions S.A.**” que comprende aquellos procesos que se relacionan directamente con el giro del negocio, esto es adquisiciones, ensamblaje, servicios de mantenimiento de equipos de computación y comercialización. Una vez que se definieron claramente los procesos, se empezó a desarrollar la investigación, de la siguiente manera:

En el **Capítulo I**, a más de presentar a la Empresa, su organización, a que se dedica y cuáles son sus productos, se realizó un diagnóstico sobre su gestión empresarial, la cultura de

planificación, el esquema organizacional, la formulación de políticas, sistemas de control e información gerencial, estableciendo algunas debilidades que afectan su desarrollo, llegando a plantearse a manera de recomendaciones, varias alternativas de solución.

El **Capítulo II**, contiene el marco teórico de todos los temas que sirvieron de apoyo para desarrollar este trabajo de investigación, pues permitió interiorizar la conceptualización de: Cambio Organizacional, Administración de Procesos, Cadena de Valor, Mejoramiento Continuo, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral y justificar la necesidad de su aplicación y los beneficios para la gestión de la Empresa Soltegin It Solutións S.A.

El **Capítulo III** describe los resultados del levantamiento de procesos de Cadena de Valor relacionados precisamente con los del giro del negocio, dentro del que están: el de Adquisiciones, de Ensamblaje de Equipos, del Servicio de Mantenimiento, de Desarrollo de Software Transaccional, de Venta de Equipos y de Software Transaccional; y, su correspondiente caracterización.

Para cada uno de estos procesos se ha definido el objeto, el alcance, sus políticas, los clientes internos y externos, los proveedores, el procedimiento a aplicar, junto con los formatos y anexos que se utilizan para el efecto, la documentación de soporte que debe existir, incorporándose Indicadores de Gestión, que permiten medir y evaluar el desempeño de cada departamento, concluyendo con un resumen de las principales definiciones que se usan en cada proceso.

En el **Capítulo IV** se incluye el mapa de procesos respectivo, junto con la flujodiagramación de cada uno de los procesos de Cadena de Valor detallados en el capítulo anterior, permitiendo visualizar gráficamente la secuencia de actividades que requiere cada proceso.

En el **Capítulo V** se desarrolla la metodología del Cuadro de Mando Integral, para lo cual se redefinieron los objetivos estratégicos con la finalidad de que su ejecución, permita cumplir eficientemente la Misión y por ende la Visión de Soltegin It Solutions S.A. Además, para viabilizar el cumplimiento de los grandes objetivos institucionales, se definieron objetivos operativos de corto y mediano plazo, basados en Indicadores de Gestión asociados a las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Como complemento, se elaboró el Mapa Estratégico que permite visualizar las relaciones causa efecto de la estrategia que aplicará la empresa a través de las cuatro perspectivas.

Finalmente se establece de manera resumida las conclusiones y recomendaciones más relevantes, generadas en el desarrollo de la tesis, que consideramos le permitirán a la administración de Soltegin It Solutions S. A., contar con herramientas administrativas de control y medición, que guíen permanentemente el desenvolvimiento normal de operaciones y

posibilitan una adecuada toma de decisiones, cuyo efecto se reflejará en un desarrollo más armónico y eficiente de la organización, convirtiéndola en exitosa dentro su mercado, lo cual acarreará resultados positivos para sus clientes, empleados, accionistas y público en general.

La Empresa después de implantar el Sistema de Gestión de Procesos, considerando los lineamientos del Manual de Procesos y el Cuadro de Mando Integral, estará en capacidad de, a largo plazo, establecer un Sistema de Gestión de Calidad, para lo cual puede ir paulatinamente aplicando procesos de Mejora Continua.

La metodología utilizada se fundamentó en el análisis, evaluación y validación de las actividades y procedimientos tanto operativos como administrativos y financieros, que aplica la empresa en el desarrollo normal de sus actividades.

Creemos que las expectativas junto con los objetivos, tanto generales como específicos, que nos propusimos al inicio del presente trabajo de investigación, han sido solventadas razonablemente por lo que, estamos seguros de que los resultados presentados, fortalecerán no solo las actividades de negocio, sino también las administrativas de la Empresa Soltegin It Solutions S.A.

INDICE DE CONTENIDOS

TEMA	Página
Carátula	i
Certificación del Director	ii
Cesión de los derechos	iii
Auditoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
CAPÍTULO I	
1. Diagnóstico de Soltegin It Solutions S.A.	3
1.1 Información General de la Empresa, planificación estratégica, estructura,	3
1.2 Evaluación de la Gestión empresarial	10
1.3 Evaluación de la Cultura de Planificación	11
1.4 Evaluación del Esquema Organizacional	11
1.5 Evaluación de la Formulación de Políticas, Sistemas de Control e Información Gerencial	12
1.6 Conclusiones y Recomendaciones	12
CAPÍTULO II	
2. Marco Conceptual	15
2.1 Necesidad de Cambio Organizacional	15
2.2 Administración de Procesos	16
2.3 La Cadena de Valor, Definición, Objetivos, utilidad	19
2.4 Mejoramiento Continuo, Definición, importancia, ventajas y desventajas	21
2.5 Indicadores de Gestión, tipos, que son, criterios para establecimiento	26
2.6 Cuadro de Mando Integral, Conceptos, Definición y Perspectivas	31
CAPITULO III	
3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE CADENA DE VALOR	36
3.1 Introducción, objetivo y beneficios	36
3.2 Proceso de Adquisiciones	39
Objetivo, alcance, políticas, clientes internos, externos, proveedores, Procedimientos, hojas de instrucción, formatos y anexos, Documentación de Soporte, indicadores y definiciones	
3.3 Proceso de Ensamblaje de Equipos	44
Objetivo, alcance, políticas, clientes internos, externos, proveedores, Procedimientos, hojas de instrucción, formatos y anexos, Documentación de Soporte, indicadores y definiciones	
3.4 Proceso de Servicio de Mantenimiento de Equipos	49
Objetivo, alcance, políticas, clientes internos, externos, proveedores, Procedimientos, hojas de instrucción, formatos y anexos, Documentación de Soporte, indicadores y definiciones	
3.5 Proceso de Implementación de Software Transaccional	53
Objetivo, alcance, políticas, clientes internos, externos, proveedores, Procedimientos, hojas de instrucción, formatos y anexos, Documentación de	

Soporte, indicadores y definiciones	
3.6 Proceso de Venta de Equipos	58
Objetivo, alcance, políticas, clientes internos, externos, proveedores,	
Procedimientos, hojas de instrucción, formatos y anexos, Documentación de	
Soporte, indicadores y definiciones	
3.7 Proceso de Venta de Software	64
Objetivo, alcance, políticas, clientes internos, externos, proveedores,	
Procedimientos, hojas de instrucción, formatos y anexos, Documentación de	
Soporte, indicadores y definiciones	
3.8 Caracterización de Procesos: Adquisiciones, Ensamblaje de Equipos,	69
Servicio de Mantenimiento, de Implementación de Software Transaccional,	72
De Venta de Equipos y de Venta de Software Transaccional	74
CAPÍTULO IV	
4. Mapa de Procesos de la “Cadena de Valor”	76
4.1 Análisis, ajuste y validación de procesos	76
4.2 Mapa de Procesos	77
4.3 Flujo Diagramación de Procesos:	79
Proceso de Adquisiciones y de Ensamblaje de Equipos,	80
de Servicio de Mantenimiento, de Implementación de Software Transaccional,	84
De Venta de Equipos y de Venta de Software Transaccional	88
4.4 Implantación del Sistema de Gestión por Procesos	92
CAPÍTULO V	
5.1 Cuadro de Mando Integral, Objetivos estratégicos y Operativos	93
5.2 Objetivos y Perspectivas	95
5.3 Justificación de la relaciones o vínculos existentes entre los diferentes Objetivos	
y las perspectivas. Perspectiva Financiera	96
Perspectiva del Cliente	97
Perspectiva de Procesos Internos	98
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	99
5.4 Mapa Estratégico	99
5.5 Relación entre Objetivos, Perspectiva e Indicadores	101
5.6 Indicadores según perspectiva	103
5.7 Cuadro de Mando Integral	105
Perspectiva Financiera	106
Perspectiva del Cliente	107
Perspectiva de Procesos Internos	108
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	109
5.8 Conclusiones	110
Recomendaciones	112
Bibliografía	113

CAPITULO I

1. DIAGNOSTICO DE SOLTEGIN IT SOLUTIONS S.A.

1.1 INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

Esta información tiene como finalidad dar a conocer al lector como está organizada la empresa "SOLTEGIN IT SOLUTIONS" S.A., su historia, su filosofía, el giro de su negocio, sus productos y servicios, las soluciones que ofrece, sus objetivos y las políticas con las cuales busca alcanzar dichos objetivos.

Soltegin empieza sus actividades en Ecuador en el sector tecnológico desde el año 2000, como filial de la empresa Consultoría y Sistemas S.A. CYS, empresa Centroamericana especializada en el desarrollo de programas para Retail y Hand Helds. En diciembre del 2.004 se constituye Soltegin IT Solutions S.A. y desde entonces ofrece equipos, programas y servicios informáticos que integran la tecnología de nuestros tiempos.

Bajo esta orientación, en cada oportunidad que el cliente hace contacto con la empresa, el personal de Soltegin debe satisfacer sus necesidades, respondiendo inquietudes, sugiriendo posibles soluciones o alternativas en ese mismo momento, siendo necesario que el área de comercialización (compras, ventas) tenga un conocimiento profundo de los productos y servicios que ofrece. Dentro de este conocimiento se contemplan: presentaciones de los productos, características técnicas, beneficios, desventajas, costos y precios, los mismos que se presentan a continuación:

PRODUCTOS Y SERVICIOS

El objetivo es ofrecer soluciones informáticas personalizadas, adaptadas a los requerimientos tecnológicos del cliente, combinándose productos y servicios para satisfacer sus necesidades. Los productos y servicios son:

Equipos informáticos integrados por Computadores de escritorio, portátiles y accesorios; servidores (Torre, Rack, Blade). Equipos Periféricos: monitores, impresoras, scanners, teclados, ratones, parlantes y micrófonos. Suministros: cintas, cartuchos, tonners y papel para fotos. Accesorios: flash memories, web cams, joystick, game pads. Aparatos tecnológicos: I-Pod, E-Pod, cámaras digitales, proyectores, pantallas. Estos productos se dirigen a personas naturales, familias y empresas en base cotizaciones, pero dada la velocidad de las innovaciones y avances tecnológicos, los precios cambian constantemente, debiendo adaptarse a las condiciones del mercado, razón por la que tienen una vigencia máxima de 8 a 15 días.

Programas Informáticos compuestos por programas desarrollados a la medida de las necesidades de los clientes, cuyos precios son elevados y están dirigidos al área corporativa.

Consultoría e Infraestructura dentro de los que se proveen: Servidores, Instalaciones y Configuraciones de equipos y programas informáticos, Mantenimiento Correctivo y Preventivo, Help Desk, Auditorías y Seguridades Informáticas, Cableado Estructurado y Capacitaciones Certificadas Microsoft.

Carnés de identificación: se diseñan los carnés con foto, cinta magnética, código de barras y demás requerimientos del cliente. El carné se puede utilizar como mecanismo de seguridad y permite registrar la entrada y salida del personal.

POS Puntos de Venta: Sistema que registra las ventas de locales comerciales, a través de códigos de barras en los productos, impresos y reconocidos por un equipo y programa especializado. Se requiere: Cajas, pistolas e impresoras lectoras de códigos de barra, Impresoras de tickets de POS y auditoría. Cajas de dinero, Pantallas de información de ventas, Sistemas de Distribución y Ventas.

Sistemas de Gestión: sistemas POS especializados para restaurantes. Requieren: Impresoras de tickets de POS y auditoría, Sistemas de Distribución y Ventas, Cajas de dinero, Pantallas de información de ventas, Programa informático CYS Food.

Sistemas de Distribución y Ventas: son sistemas especializados para el Retail mediante Hand Heds. Registran información necesaria, como pedidos de mercadería, por ejemplo, en el punto de venta. Se necesita: Hand Heds y el Sistema informático.

Radios Móviles de Comunicación (Motorola), ofertándose: Radios portátiles, Radios móviles, Accesorios: Antenas, Auriculares, Baterías, Cargadores, Diademas, Estuches, Fundas y Cables.

Sistemas de Monitoreo y Vigilancia: se oferta el servicio de: Cámaras de seguridad conectadas a equipos informáticos, de manera que las imágenes se graban en el disco duro a través de sistemas DVR (Digital Video Recorder) o se proyectan en línea a través de páginas Web de manera que usuarios y clientes supervisen la gestión del negocio. Se requiere: Cámaras Web, Computadores personales, Páginas Web.

Servicio de POST VENTA. Como valor agregado, Soltegin IT Solutions pone a disposición de sus clientes el Servicio de Post Venta, consistente en la asistencia telefónica y en un mantenimiento preventivo semestral gratuito, durante el tiempo de garantía de equipos y programas, orientado a no tener imprevistos y garantizar la vida útil del equipo. El

mantenimiento preventivo consiste en: Limpieza física y lógica del equipo, Revisión de infecciones de virus, Lubricación de partes internas del equipo, Defragmentaciones de discos, Limpieza de archivos temporales y Liberación de espacios de discos.

Es necesario aclarar que las soluciones tecnológicas integrales que Soltegin IT Solutions brinda, se adaptan más hacia ciertos segmentos de mercado como el personal, familiar, empresarial, educativo superior, comercios, empresas de seguridad, restaurantes, empresas distribuidoras y de servicios, los cuales se han identificado, para que estrategias y esfuerzos se enfoquen razonablemente y los recursos se asignen según las necesidades.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Partiendo de un diagnóstico sobre el desarrollo empresarial alcanzado en los últimos años y considerando el comportamiento de las variables macroeconómicas de mayor impacto en el escenario externo y los factores internos más significativos, la administración con la participación de todo el personal de la empresa, llegaron a establecer, a través de una lluvia de ideas, una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis FODA), a partir de las que definieron **la misión, visión, valores, objetivos y estrategias**, mismos que en forma resumida se presentan a continuación:

ANALISIS DE LOS ESCENARIOS	
EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La dolarización ha estabilizado la economía, posibilitando un mayor consumo de productos que mejoran la calidad de vida, entre estos los electrodomésticos	Soltegin carece de identidad en el mercado, por lo que no se encuentra posicionado en la mente del consumidor y su poder de negociación tanto con clientes y proveedores es baja.
Los computadores llegarán a ser personales, por lo que cada integrante de un grupo familiar sentirá la necesidad de tener una PC.	En la venta de computadores existe gran competencia, basada en la pelea de precios.
Con la globalización se reducirían costos.	Con la globalización los precios van a bajar y la competencia se incrementará.
La industria tecnológica esta innovando permanentemente. Los productos deben actualizarse periódicamente.	
Existe una gran cantidad de computadores clones en el mercado, a los que se podría lanzar una campaña para actualizarlos.	

INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
El perfil del personal que trabaja en Soltegin es más alto que el de la competencia, en relación al nivel profesional y al trato personalizado al cliente.	Las actividades del personal no están adecuadamente organizadas ni específicamente alineadas con los planes y objetivos institucionales.
Los clientes se encuentran satisfechos con la atención y el servicio recibido en Soltegin.	Las políticas y procedimientos internos definen en forma parcial las actividades y responsabilidades.
Las ventas presentan un incremento en el último semestre del año 2009.	El sistema de comunicación de objetivos y actividades entre sus empleados es esporádico.
Soltegin tiene alianzas para ser proveedor de Internet.	El personal siente que se carece de identidad como empresa.
La empresa tiene autorización para comercializar equipos de comunicación de Motorota y Kenwood; y, de Zebra (impresoras para carnés de identificación)	Soltegin no hace publicidad ni promociona sus productos ni servicios, en temporadas fuera de la Feria de Computación, en la que se participa anualmente desde Octubre del 2005.
Personal capacitado para programar software, dar cursos de capacitación de Microsoft, y brindar asesoría y/o auditoría de sistemas.	

MISION

Brindar soluciones tecnológicas personalizadas integrando equipos, programas y servicios de calidad, con personal altamente calificado y productos innovadores, para satisfacer las necesidades informáticas de nuestros clientes agregando valor en sus requerimientos.

VISION

Llegar a ser en el 2012 una de las empresas líderes del mercado en tecnología de información, con productos y servicios que contribuyan a optimizar los recursos de nuestros clientes.

VALORES

- Soltegin promueve el **respeto** entre empleados y clientes, creando un ambiente agradable para incentivar el trabajo en equipo.

- Para que los empleados se involucren con la razón de ser de Soltegin, deben desempeñar sus actividades observando una franca conducta de **honestidad, puntualidad y calidad** en la atención a sus clientes tanto internos como externos.
- Quienes conforman Soltegin realizan su trabajo profesionalmente, manteniendo relaciones de **confianza** con clientes, proveedores y entes con quienes interactúa.
- Soltegin consiente de su **responsabilidad social**, busca maximizar sus índices de productividad y rentabilidad, en función del beneficio de la comunidad, de sus clientes, empleados, proveedores y accionistas.

ESTRATEGIAS

Del cruce de los factores considerados como oportunidades y amenazas contra las fortalezas y debilidades; se han establecido las correspondientes estrategias, producto de lo cual se ha definido como principales las siguientes:

- Captar el mercado que ya ha adquirido PCs en Soltegin o en la competencia, ofreciendo servicios técnicos de mantenimiento preventivo, de asistencia y de Internet.
- Explotar el mercado corporativo para productos diferenciadores: carnés de identificación.
- Implementar un call center para que clientes soliciten ayuda, a través del servicio 1-800.
- Realizar campañas periódicas de promoción para incrementar la venta de productos.
- Diferenciar a Soltegin de la competencia tanto en precio como calidad, ofreciendo soluciones integrales que conjuguen equipos, programas y servicios informáticos.
- Ofrecer a nuestros clientes actuales y potenciales servicios de diseño y manejo de imagen corporativa y no tan solo diseño de páginas web.
- Desarrollar y promocionar una marca que sea el paraguas para todos los productos que se ofrecen para diferenciarse de la competencia. Se puede buscar un proveedor de “case” con el nombre de la marca para la comercialización de computadoras.
- Redefinir la planeación estratégica para establecer objetivos organizacionales y del personal.

ESTRATEGIA ESCOGIDA: Diferenciarse de la competencia

El mercado de computadoras “clones” se encuentra saturado, la competencia es numerosa por lo que, la pelea de precios es la estrategia que se emplea en su comercialización. Para mantenerse en esta disputa de precios, se deben **igualar los costos de la competencia y rebajar cada vez más los precios**. Esto reduce el margen de rentabilidad de cada venta, en consecuencia, **los ingresos totales van a maximizarse por volúmenes de operaciones**.

Para diferenciarse de la competencia, Soltegin, en función de su misión y visión, va a brindar servicios que garanticen al cliente alta calidad en los componentes del computador “clon” que

vaya a adquirir. Al orientarse en la calidad, el precio será ligeramente superior al del mercado, pero éste se justificará por los servicios adicionales que Soltegin entregará. Con esta nueva perspectiva del negocio, se busca la **fidelización** de los clientes, a través del seguimiento de sus requerimientos; luego, se captará clientes que **aprecien la calidad** de los productos y servicios adicionales; otorgará **soluciones integrales** a sus necesidades informáticas, juntando productos que ya se han comercializado (computadores) con productos no comercializados hasta el momento, pero con la capacidad de hacerlo al ser representantes autorizados y que incluso representan mayores márgenes de utilidad, como soluciones de puntos de venta, carnés de identificación y radios móviles (Motorola) y el servicio de mantenimiento preventivo.

Para lograr este objetivo, la empresa Soltegin IT Solutions va a enfocar sus negocios hacia otro tipo de clientes, pues hasta el momento se ha dedicado a atender a personas naturales en su mayoría, cuyas necesidades son de tipo domésticas, con presupuesto limitado, sin valoración de servicios como el de mantenimiento y sin la necesidad de programas informáticos. Por ello, **el negocio que responde a la misión y visión de la empresa debe enfocarse a clientes corporativos o empresas** que requieran de soluciones integrales de tecnología, con presupuesto para hacerlo y necesidades por ser satisfechas.

Si bien Soltegin actualmente maneja una cartera de clientes corporativos, ésta no es representativa, obteniendo un rendimiento en ventas, similar al de la comercialización de sus productos a sus clientes particulares. Si Soltegin continúa con este enfoque, debe buscar incrementar sustancialmente sus volúmenes de ventas, necesitando mayores esfuerzos y recursos, que son escasos dado el tamaño pequeño de la empresa.

Bajo esta óptica, Soltegin se ve avocada a dar un giro a su negocio, pero manteniéndose en el mismo mercado, esto significa que la estrategia no le impide seguir comercializando los equipos, tal como lo venía haciendo en la actualidad, pues cuenta con la fuerza de ventas que le permite seguir atendiendo al mercado que ha manejado desde cuando abrió operaciones.

OBJETIVOS

El compromiso de Soltegin es servir a sus clientes a través de soluciones tecnológicas de última generación, que se adapten a sus requerimientos, de manera que vean fortalecer su organización, satisfagan sus necesidades y sienta que la empresa agrega valor a sus procesos.

Contar con personal altamente capacitado y profesional, con apoyo de empresas reconocidas en Centro América, con experiencia en la industria tecnológica, para garantizar la satisfacción de sus clientes.

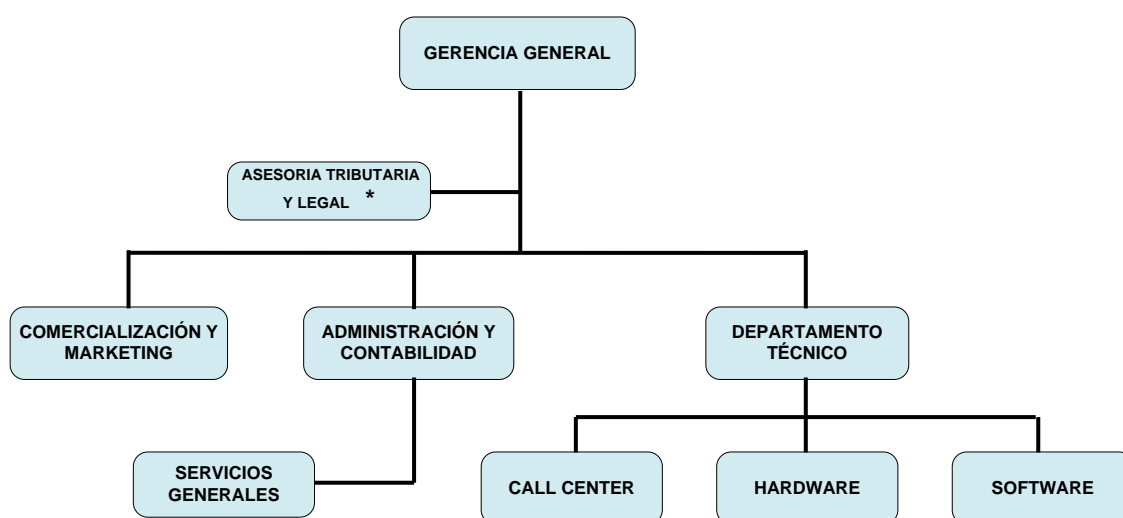
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para cumplir la planificación estratégica, su misión y visión, Soltegin IT Solutions, consiente de su dimensión, acoge para el desarrollo normal de actividades una estructura funcional plana, que permite visualizar fácilmente las interrelaciones existentes entre las áreas que integran la empresa, como son la gerencia general y los departamentos de marketing y comercialización, administrativo y técnico, la Asesoría tributaria y legal es externa.

Al adoptar este tipo de estructura, se centraliza la administración en el gerente general, encargado de establecer los objetivos de la organización y las funciones de cada área, controlando su desempeño. Por otra parte, cada responsable de área, debe reportar sobre su gestión y resultados a la gerencia general, para que en conjunto se adopten las medidas correctivas o preventivas que lleven a la empresa a la consecución de los objetivos estratégicos.

Para controlar el curso de la actividad, no solo la empresa debe definir un planeamiento estratégico, sino que cada área y sus integrantes deben seguir un plan de acción, definiendo metas departamentales y por colaborador con su cronograma de ejecución, coadyuvando de esta manera al cumplimiento del planeamiento empresarial, siendo el encargado de esta labor el jefe del departamento, quién debe guiar a su equipo y controlar su desempeño, para tomar las medidas correspondientes.

El esquema estructural es el siguiente:



* Puestos de trabajo externos a la empresa.

Además, se han definido los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo, estableciendo su misión, actividades, a quien reporta y supervisa, el perfil del candidato y las competencias requeridas, lo cual complementa la estructura organizacional.

POLITICA GENERAL

Es importante entender los objetivos, misión y visión de Soltegin S.A. para comprender y apoyar su filosofía; los objetivos deben estar respaldados con el compromiso de socios, empleados y colaboradores. En este sentido, todo el personal debe proponerse objetivos propios, coherentes con los organizacionales. La consecución de objetivos personales y organizacionales merecerán ser incentivados con un reconocimiento económico, personal o departamental.

1.2 EVALUACION DE LA GESTION EMPRESARIAL

El giro del negocio de la Empresa Soltegin It Solutions S.A., está orientado a brindar “Soluciones Tecnológicas Integrales” entendiéndose como tal no solo a la provisión de equipos informáticos o accesorios periféricos, sino que estos se complementan con software especializado en función de los requerimientos de los clientes, objetivo que se lo ha conseguido parcialmente, debido a que el mercado corporativo al que se dirige esta estrategia, no es muy representativo aún dentro de las operaciones de la empresa, pues desde el año 2008 se está impulsando este tipo de negociación, que es más rentable para la empresa ya que los márgenes de ganancias son relativamente amplios.

Según los administradores, lo que se ha logrado dentro de esta perspectiva es brindar productos de calidad con servicio personalizado a un pequeño grupo de clientes, logrando su satisfacción, aspecto que ha posibilitado un relativo incremento de ventas, a través de equipos ensamblados con componentes de marca (no genéricos) o de equipos que no requieren de ensamblaje, que generan un mayor volumen de negocios, aunque el margen de utilidad se reduce por el elevado nivel de competencia existente en el mercado.

Soltegin está dirigida por el accionista mayoritario, quién es un profesional técnico especializado en el giro del negocio, pero debido a su formación académica el enfoque de administración ha priorizado el desarrollo del aspecto técnico, pasando a segundo plano los aspectos financiero – administrativos, mismos que aparentemente no tienen mayor impacto pues, se encuentran medianamente cubiertos con el plan estratégico, el plan de acción, la estructura orgánica y el perfil de competencias establecido en la entidad. Pero, por esta misma condición, la empresa no ha podido superar los continuos desfases financieros por falta de liquidez para atender sus obligaciones, ya que existe un descalce de plazos entre ventas a crédito y pagos a proveedores, debido a que las ventas se realizan a plazos mayores que los

concedidos por sus proveedores, situación que en la mayoría de casos ha sido solventada con aportes del mismo Gerente o mediante la contratación de sobregiros bancarios.

1.3 EVALUACION DE LA CULTURA DE PLANIFICACION

Si bien la empresa Soltegin ha realizado esfuerzos para llevar adelante una adecuada gestión empresarial a través de la elaboración de un plan estratégico institucional y planes de acción departamentales, aún no se ha asentado adecuadamente la cultura de planificación, pues se observa que no existe una correspondencia apropiada entre las metas departamentales y los grandes objetivos institucionales, desconociéndose cuando se podrá alcanzar el punto de equilibrio; existiendo además la falta de un presupuesto operacional que permita monitorear su ejecución.

Por otra parte, tampoco se han definido procedimientos específicos para el control, evaluación y seguimiento de lo programado, los esfuerzos realizados en este sentido son limitados, debido a la falta de información específica sobre el particular, pues la contable y financiera se encuentra atrasada, en consecuencia los administradores tienen una percepción irreal sobre los logros alcanzados.

1.4 EVALUACION DEL ESQUEMA ORGANIZACIONAL

El esquema orgánico funcional es bastante sencillo, permitiendo visualizar claramente los niveles jerárquicos y las relaciones de interdependencia entre las diferentes áreas de negocio y operativas. Sin embargo, debido a que se trata de una empresa pequeña que tiene proyecciones, la estructura organizacional ha sido diseñada con una visión futurista, programada para ser cubierta gradualmente conforme se vayan consiguiendo los grandes objetivos, lo que equivale a decir que los puestos de mandos medios se irán llenando en forma periódica, ya que actualmente se desempeñan a través de encargados de áreas, pero con todas las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo.

Otra debilidad se relaciona con el hecho de que las actividades y funciones de cada cargo fueron definidas de manera general y casi exclusivamente las de mayor importancia, sin que se haya cubierto todas las tareas que se ejecutan en el desarrollo normal de actividades diarias, razón por la que en determinados momentos el personal se ve obligado a realizar funciones distintas a las correspondientes a su puesto de trabajo; y, en otras ocasiones varias personas deben realizar las mismas actividades (como en el caso de ensamblaje de equipos), sin que por esto exista duplicidad de esfuerzos; además se observa que, uno de los profesionales del área técnica tiene sobrecarga de trabajo. Consecuentemente, no se han definido adecuadamente las funciones y actividades correspondientes a cada puesto de trabajo.

1.5 EVALUACION DE LA FORMULACION DE POLITICAS, SISTEMAS DE CONTROL E INFORMACION GERENCIAL

La mayoría de políticas definidas tienen un enfoque orientado a regular las condiciones de trabajo de los recursos humanos, quedando pendientes las relacionadas con las áreas de negocio y las operativas; sin embargo, el sistema de control de operaciones es ágil y permite mantener un razonable monitoreo de las principales actividades de la entidad, pues en el área técnica previo a la entrega de cualquier producto, se realiza un chequeo de verificación y validación del cumplimiento de requisitos. En el área financiera administrativa se mantienen registros internos de control de operaciones, a pesar de que la información contable se encuentra desactualizada; aspectos que brindan información para la toma de decisiones; no obstante, se han presentado casos esporádicos de reclamos y quejas de los clientes, que han afectado la imagen institucional, debido a que las quejas no han sido atendidas con la oportunidad requerida.

El sistema de información gerencial también presenta falencias, debido a que no se ha definido el tipo de información que deben presentar los responsables de las diferentes áreas de la empresa respecto de los resultados o logros obtenidos, tampoco se ha establecido adecuadamente los canales de comunicación, en vista de que no se ha difundido aceptablemente los planes estratégico, de acción y los objetivos institucionales; es decir, la falta de socialización de los planes, políticas y objetivos, reduce el grado de participación y de involucramiento de todos los empleados, en la consecución de los objetivos institucionales, por falta de un horizonte común.

1.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Soltegin It Solutions S.A. es una empresa pequeña, que pretende diferenciarse de sus competidores a través de brindar soluciones tecnológicas integrales, objetivo que recién ha empezado a concretarse en la práctica, permitiéndole alcanzar una diferencia competitiva, para satisfacer en mejor forma las necesidades de sus clientes, lo cual redundará en mejores beneficios institucionales.

Sin embargo, en vista de que aún se encuentra en la etapa de formación, no ha logrado llegar al punto de equilibrio, en el cual podrá cubrir con los ingresos generados por el propio negocio, todas sus obligaciones sin mayores dificultades, en lugar de que el mayor accionista afronte directamente los desfases de liquidez, debido al descalce de plazos entre las ventas a crédito y los pagos a proveedores.

Debido a la formación académica de la Gerencia, su gestión se ha orientado a fortalecer los aspectos técnicos y tecnológicos del negocio, a pesar de los esfuerzos que ha realizado para

atender los financieros y organizacionales en los cuales se nota una menor atención, razón por la que no se mantiene una adecuada cultura de planificación, existiendo una falta de correspondencia entre las metas departamentales y los objetivos estratégicos, condición a la que se suma la falta de definición de procedimientos específicos orientados al control, evaluación y seguimiento de lo programado y la falta de un presupuesto operacional, por lo que los esfuerzos en este sentido no son suficientes.

Si bien el personal tiene las competencias definidas en el perfil institucional, las funciones de cada cargo se han definido en términos generales, sin considerar todas las tareas, lo cual ha permitido que el personal realice diferentes actividades a las de su responsabilidad, existiendo incluso un caso de sobrecarga de trabajo.

Tampoco se ha definido un sistema de información gerencial, que le permita al nivel ejecutivo una adecuada toma de decisiones, por falta de información actualizada; y, por otro lado, no se ha efectuado una amplia difusión y socialización de los planes, políticas y objetivos, afectándose el nivel de participación e involucramiento del personal.

Con la finalidad de fortalecer los sistemas y procedimientos aplicados por las diferentes áreas de la Empresa Soltegin It Solución, se plantean las siguientes recomendaciones como alternativas de solución a las debilidades establecidas como producto de la evaluación realizada a la organización:

- ❖ **Fortalecer la cultura de planificación y de organización.** Dentro de este aspecto, es necesario que se formule un Plan Operativo o de Acción para el segundo semestre del 2010, que debe estar sustentado en un presupuesto operativo. Las metas que se establezcan deben ser alcanzables considerando un procedimiento de evaluación y control, que permita monitorear permanentemente lo programado.
- ❖ Con la finalidad de asegurar que las metas departamentales apunten al cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende la misión y visión empresarial, se debe establecer una administración centrada en los procesos de la Cadena de Valor, definiendo los correspondientes Indicadores de Gestión, que se utilizarán para su medición, control y monitoreo periódico, a través de la metodología del Cuadro de Mando Integral.
- ❖ **Fortalecer el área de Negocios.** En este sentido es de suma importancia que se orienten mayores esfuerzos a la realización de los contactos con los potenciales clientes corporativos, para mercadear los productos y servicios que ofrece la empresa, con la finalidad de incrementar ventas y rentabilidad.

- ❖ Con la finalidad de superar el descalce de plazos entre ventas a crédito y pago a proveedores, es necesario que se gestionen con estos últimos una ampliación de los plazos para cubrir los pagos por las adquisiciones realizadas; y, por otro lado, se debe establecer como política de ventas la reducción de plazos en las ventas a crédito.

- ❖ **Fortalecer el esquema Organizacional**, lo que se conseguiría con una redistribución adecuada de funciones y responsabilidades, considerando un levantamiento de información y de cargas de trabajo en las diferentes áreas o departamentos.

- ❖ **Fortalecer el Sistema de Gestión**, a través de una redefinición de procesos integrantes de la “Cadena de Valor”, mediante un levantamiento de información bajo un enfoque de procesos, sistema que le permitirá mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo normal de las actividades empresariales.

Basándonos en las recomendaciones anotadas, consideramos que se justifica plenamente el desarrollo de la presente investigación, orientada al establecimiento de la gestión de procesos, que serán monitoreados permanentemente mediante la herramienta administrativa del Cuadro de Mando Integral.

CAPITULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 NECESIDAD DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Se entiende como **Cambio Organizacional** a la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente (interno o externo), a través de un proceso de aprendizaje; o, como el conjunto de modificaciones estructurales que se adoptan hasta alcanzar un nuevo comportamiento organizacional.

Las fuerzas motivadoras del cambio son internas o externas, planteándose las primeras como alternativas de solución a los problemas detectados en los análisis de comportamiento organizacional (adecuaciones tecnológicas, cambios metodológicos o de lineamientos directivos, etc.), creándose la necesidad de cambio de orden estructural; y las segundas, como consecuencia de decretos gubernamentales, normas de calidad, limitaciones en el ambiente físico o económico, cuyo efecto es crear la necesidad de cambios de orden interno.

La mayoría de cambios ocurren a nivel internacional, obligando a las instituciones a reaccionar oportunamente para que no se afecte su permanencia en el tiempo. Los cambios actuales arruinan los modelos organizacionales sin previo aviso, provocando inestabilidad general, si no se está preparado gerencialmente para enfrentarlos, intentando sacar el mayor provecho posible de la situación. Por ejemplo, el proceso de globalización es una corriente que se impone en el mundo, obligando a las instituciones a ser más eficientes y a competir por calidad para subsistir; sin embargo, aún hay algunos actores que no los perciben o que no quieren aceptarlos. Si una empresa no es lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del mercado se podría decir que esa empresa estará fuera de competencia en muy poco tiempo, condenándose a desaparecer.

Adicionalmente, se debe considerar como un factor preponderante de todo proceso de cambio, la importancia que tienen las personas como ejecutoras de dichos procesos, tornándose indispensable informales ampliamente sobre los cambios que se pretende implantar y los resultados que se esperan alcanzar, para conseguir su compromiso, pues las transformaciones de mayor éxito se han producido con el apoyo decidido de las personas, siendo necesario conocer cuales son sus valores, creencias y comportamientos, para compatibilizarlos con los institucionales.

En este sentido, la Empresa Soltegin It Solutions S.A., reconociendo la importancia de éstas innovaciones administrativas, desea implementar un Modelo de Gestión por Procesos a fin de fortalecer su estructura organizacional, para lo cual considera que contará con una amplia

colaboración de su personal en aplicación de los valores y principios morales descritos en el capítulo anterior.

2.2. ADMINISTRACION DE PROCESOS

Según la norma ISO 9000:2005: "Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso". Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos; y, un enfoque de procesos se concibe como "un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa".

El propósito de la Administración de procesos, es asegurar que todos los procesos claves trabajen armoniosamente, incrementando la efectividad organizacional, cuya meta es alcanzar una ventaja competitiva que le permita maximizar la satisfacción del cliente. Se considera que las herramientas y técnicas más utilizadas para administrar proyectos son los diagramas de flujo, tormentas de ideas, votación, diagramas de Pareto y gráficas; si éstas son eficazmente implementadas se obtienen tres resultados importantes:

1. Un lenguaje común para documentar, comunicar actividades y tomar decisiones en procesos clave, como parte de esquemas de mejoramiento continuo en procesos de calidad total.
2. Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución.
3. Ganancias inmediatas y a largo plazo, como consecuencia de la eliminación de desperdicios, cuellos de botella y duplicación de trabajo.

Se entiende como Proceso a una serie de tareas que se vinculan entre si, cada una de las cuales van agregado valor, para transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio); o, una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla; también es, un conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente (interno o externo); o son, una serie de actividades que, tomadas en conjunto, producen un resultado valioso para el cliente".¹

Bajo esta concepción, todo trabajo involucra procesos, por lo que éstos siempre han existido en las organizaciones; sin embargo, las empresas tradicionalmente se organizaban dividiéndose en base a la agrupación de tareas especializadas (departamentos, secciones o jefaturas).

De acuerdo con tendencias modernas, podemos diferenciar claramente los siguientes procesos:

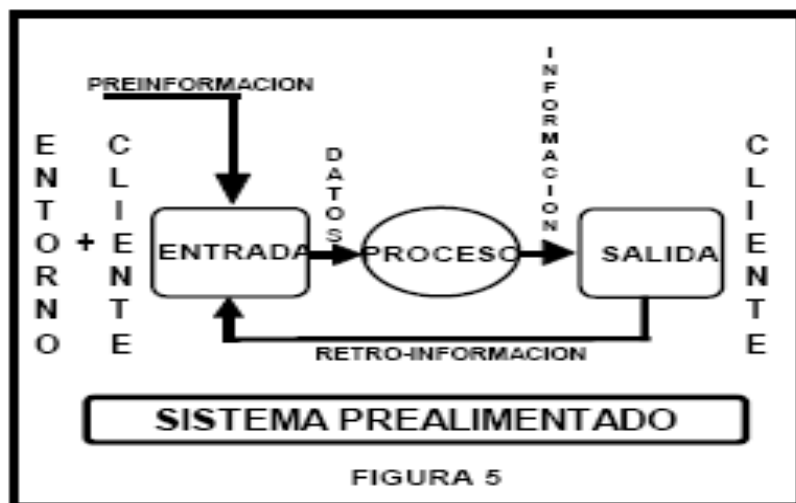
- **Gobernantes o estratégicos.-** Dentro de los que se encuentran los relacionados con la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros; cuya orientación es

¹ Hammer .M. y Champú, Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. PG 3

la de cumplir los objetivos y políticas institucionales, siendo ejecutados por el directorio y la alta gerencia, razón por la que proporcionan directrices al resto de procesos.

- **Esenciales, fundamentales u operativos.-** Llevan a cabo las actividades que permiten ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes. Dentro de estos procesos se distinguen a:
 - **Los Innovadores**, a través de los que se investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes, en base de las que se crean los productos o servicios que las satisfagan;
 - **Los Operativos**, encargados de producir y entregar los productos a los clientes. El objetivo de esta etapa es alcanzar la excelencia y la reducción de costos; y,
 - **Servicios de Post Venta**, cuyo objetivo es atender y servir al cliente después de la venta o entrega del producto o servicio.
- **Habilitantes, de soporte o apoyo.-** Encargados de apoyar a los procesos gobernantes y productivos, ya que proporcionan personal competente, reducen los riesgos del trabajo, preservan la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantienen las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinan y controlan la eficacia del desempeño administrativo y optimizan la utilización de los recursos.

Cualquier proceso, independientemente de que sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:



Entradas	Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas
Procesos de Transformación	Actividades que transforman las entradas, agregando valor, para convertirlas en las salidas del subsistema.
Salidas	Productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

Del cuadro se desprende los siguientes términos claves complementarios que se encuentran asociados a los procesos:

Tarea	Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible.
Tareas Con Valor Agregado	Es un esfuerzo de trabajo esencial, que contribuye a producir un resultado esperado.
Tarea Sin Valor Agregado	No produce ningún resultado, más bien puede constituirse en un obstáculo para el proceso.
Insumo	Es información, materiales o recursos necesarios para producir bienes y servicios; son indispensables en todo proceso productivo y constituyen el punto de partida de un proceso.
Resultado	Es el producto, la información generada o el servicio ofrecido, que la organización brinda al cliente (interno o externo), por lo que equivale al punto final del proceso.
Límites del Proceso	Es el intervalo donde empieza y termina el proceso

De acuerdo con la complejidad de los procesos, por lo general se adopta la siguiente jerarquía:

Macroproceso	Es el conjunto de procesos interrelacionados que persiguen un objetivo común.
Proceso	Es la secuencia de actividades ejecutadas para generar valor agregado en una entrada para conseguir un resultado final o una salida, que a su vez satisfaga los requerimientos de los clientes.
Subproceso	Son subdivisiones bien definidas en un proceso. Su identificación facilita su administración y resultan útiles para aislar cualquier problema que se presente, posibilitando diferentes tratamientos respecto de un mismo proceso.
Actividades	Es la suma de tareas, normalmente agrupadas en un procedimiento para facilitar su desarrollo. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o proceso.
Procedimientos	Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado; o, es la forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida.

Todo proceso es susceptible de mejora y ésta se consigue con mayor facilidad si se aplica el Ciclo de Mejora Continua o PDCA (Plan, Do, Check, Act) o su equivalente en español PHVA (Plan, Hacer, Verificar y Actuar). Debemos recordar que el PHVA fue diseñado por el Dr. Walter Shewhart allá por 1920, pero su gran difusión y uso se le atribuye al Dr. William E. Deming, para el mejoramiento de la calidad en el Japón a partir de los años 50.

- **Planificar** los objetivos de mejora y la manera en que se van a alcanzar.

- **Ejecutar** las actividades planificadas para mejorar el proceso
- **Comprobar** la efectividad de las actividades de mejora.
- **Actualizar** la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad.

2.3. LA CADENA DE VALOR

2.3.1 DEFINICION

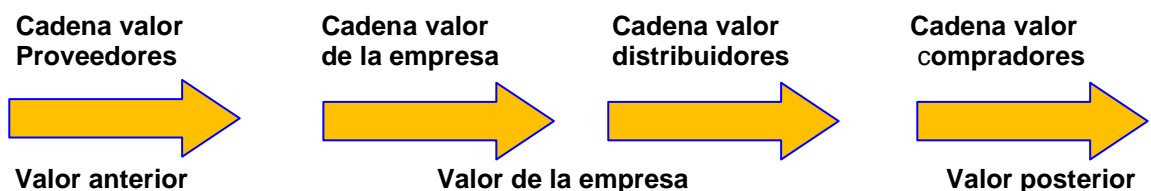
Es una forma de analizar la actividad empresarial, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor, en forma menos costosa y con mayor calidad que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, su estrategia y de su enfoque para implementar dicha estrategia. Los productores tienen como meta de cualquier estrategia genérica, crear un valor que exceda su costo de elaboración.

2.3.2 OBJETIVO

El objetivo de la técnica de cadena de Valor es identificar todas las actividades que realiza cualquier institución, para lo cual se puede aplicar el método denominado “Sistema de Producción de Valor”, que considera a Proveedores, Empresa, Distribuidores y compradores, bajo el siguiente esquema:

El sistema de producción de valor



Este sistema de producción de valor incluye las cadenas de producción de valor de los proveedores, de los canales de distribución y de los clientes. De esta forma se consigue la interdependencia entre la cadena de producción propia de la empresa y la de los proveedores y distribuidores, con el fin de obtener ventajas competitivas derivadas de tales enlaces.

De acuerdo a Porter (1987)² una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Actividades Primarias	Tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta
Actividades de Apoyo	Como: la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general)
El Margen	Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

2.3.3. UTILIDAD

Esta herramienta gerencial es de vital importancia porque permite:

- Identificar fuentes de ventaja competitiva a través de la determinación de aquellas actividades que pudieran aportar esta ventaja potencial.
- Definir la historia de la institución (procesos y actividades que realiza).
- Diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla.
- Puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional.

2.3.4 CONSTRUCCION DE LA CADENA DE VALOR

Para construir una cadena de valor los pasos fundamentales son:

1. Identificar la cadena de valores de la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.
2. Diagnosticar cuáles son las causales de costos que regulan cada actividad de valor
3. Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, observando las causales de costo mejor que los competidores, o bien reconfigurando la cadena de valores.

La ventaja competitiva no puede analizarse, en una empresa, como un todo, es necesario descomponer la cadena de valor en sus diferentes actividades estratégicas, ya que cada una incurre en costos, genera ingresos y está ligada a activos.

En el **primer paso** debe identificarse aquellas que representan un elevado porcentaje de los costos operativos; o, si el comportamiento de costos de las actividades es diferente; o, si los competidores las ejecutan en forma diferente; o, si tiene alto potencial para crear diferenciación. A partir de este desarrollo se puede calcular el rendimiento sobre activos para cada actividad de valor.

Partiendo del análisis anterior, en el **segundo paso** deben identificarse las causales que expliquen las variaciones de costos en cada actividad de valor. En la contabilidad gerencial tradicional el costo tiene una sola causal, la cual es el volumen de actividad o de producción. En la cadena de valores el concepto de volumen, es muy restringido frente a la riqueza del

² Porter Michael. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México.1996 PG 56

comportamiento de los costos. Coexisten múltiples causales de costos que además difieren a través de las actividades de valor, mismas que pueden ser de orden estructural o de ejecución.

CAUSALES DE COSTOS

ESTRUCTURALES	Corresponden a aquellas que al ser elegidas por la empresa impulsan el costo del producto y son:	
	a	Escala Es la cuantía de la inversión que se va a realizar en áreas de fabricación, investigación, marketing, etc.
	b	Extensión Es el grado de integración vertical
	c	Experiencia Número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo de nuevo
	d	Tecnología métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores
	e	Complejidad Amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.
EJECUCIONALES	Corresponden a aquellas que son decisivas para establecer la posición de costos de una empresa y que dependen de sus habilidades para ejecutarlas con éxito, entre las que están:	
	a	Compromiso con el grupo de trabajo.
	b	Gerencia de calidad total.
	c	Utilización de la capacidad.
	d	Eficiencia en la distribución de la planta.
	e	Configuración del producto.
	f	Aprovechamiento de los lazos existentes con proveedores y/o clientes a través de la cadena de valores de la empresa.

El tercer paso, luego de identificar la cadena de valor y de diagnosticar las causales de costos de cada actividad, **se puede ganar una ventaja competitiva sostenible** por medio de dos formas:

- I. **Controlando las causales de costos mejor que los competidores:** analizando las causales y mejorando su rendimiento, empleando el Benchmarking, sobre sus competidores, sabiendo que esta opción debe ser siempre revisada y reconsiderada en el corto plazo, ya que el competidor operará de la misma forma.
- II. **Reconfigurando la cadena de valores:** lo cual implica que mientras se recompone las causales de costos habrá que redefinir la cadena de costos en las actividades en donde sea más necesario.

Existen una serie de dificultades para poder construir la cadena de valor. En primer lugar hay que calcular el precio (ingresos) para los productos intermedios, aislar las causales de costos claves, computar márgenes de proveedores y clientes, y construir estructuras de costos de los competidores, por mencionar algunas.

2.4 MEJORAMIENTO CONTINUO

Se define como el proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

2.4.1 DEFINICION

Según James Harrington³ mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar dependerá del enfoque específico del empresario y del proceso.

2.4.2 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de aplicar esta técnica gerencial radica en que contribuye a mejorar o corregir las debilidades y afianzar las fortalezas de cualquier organización. Bajo esta concepción, las empresas deben analizar los procesos que utilizan, de manera tal que si existiere algún inconveniente puedan mejorarlo o superarlo, obteniendo como resultado un crecimiento dentro del mercado, con el objetivo de llegar a ser líderes; en consecuencia el mejoramiento continuo puede conducir a ser más productivo y competitivo en el mercado al cual pertenece la organización.

2.4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

El proceso de Mejoramiento Continuo tiene como todo, pros y contras que las organizaciones deben analizar previo a iniciar un proceso de cambio:

VENTAJAS	1	Concentra esfuerzos en áreas organizacionales y de procedimientos puntuales.
	2	Consigue mejoras en un corto plazo con resultados visibles.
	3	La reducción de defectos, produce disminución de costos, como resultado de un menor consumo de materias primas.
	4	Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
	5	Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
	6	Permite eliminar procesos repetitivos.

DESVENTAJAS	1	Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
	2	Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos sus integrantes, a todo nivel.
	3	En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
	4	Por lo general es necesario hacer inversiones importantes.

2.4.4 ¿POR QUE ES NECESARIO MEJORAR?

En los actuales momentos, en los que la globalización de los mercados y la apertura de los gobiernos a comercializar con todos los países del mundo sin restricción alguna, el tema del

³ Harrington James, Mejoramiento de los procesos de la empresa. Serie McGraw-Hill. San José California. 1994

mejoramiento continuo se encuentra en plena vigencia, pues permitiría que las empresas consientes de esta realidad, a nivel mundial, traten de mejorar sus procesos internos con el objetivo de ofrecer productos y servicios de la más alta calidad, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

De acuerdo con James Harrington, "**En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey**", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio, por lo tanto los empleados deben trabajar para satisfacer sus necesidades y deseos, ya que son parte fundamental del negocio, es la razón por la cual éste existe, mereciendo el mejor trato y toda la atención posible. En empresas que tienen bien afianzado este concepto, "**el cliente siempre tiene la razón**".

2.4.5 El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia es un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día, debiendo ser progresivo y continuo, hasta incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa y a todos los niveles; por eso, el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permiten ahorrar tiempo y dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad significan pérdida de recursos.

Asimismo este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipo de alta tecnología más eficiente, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

2.4.6 Actividades Básicas de Mejoramiento

Existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña, de acuerdo con lo enunciado por James Harrington:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

1	Compromiso de la Alta Dirección	El proceso de mejoramiento debe comenzar con los principales directivos y progresa en función del grado de compromiso que éstos adquieran o demuestren.
2	Consejo Directivo del Mejoramiento	Constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.
3	Participación Total de la Administración	El equipo de administración es el conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento, lo cual implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer los nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.
4	Participación de los Empleados	Una vez que el equipo de administradores esté capacitado, se empieza a involucrar a los empleados. El gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.
5	Participación Individual	Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportes personales en beneficio del mejoramiento.
6	Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (Equipos de control de los procesos)	Toda actividad repetitiva es un proceso que puede controlarse, inicialmente mediante diagramas de flujo de los procesos, después se incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de esta actividad se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento de todo el proceso.
7	Actividades con Participación de los Proveedores	Para que cualquier proceso de mejoramiento sea completamente exitoso, debe tomar en cuenta las contribuciones de los proveedores.
8	Aseguramiento de la Calidad	Los recursos dedicados a solucionar problemas relacionados con los productos y servicios, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones, evitando que se presenten problemas, asegurando de esta manera su calidad.
9	Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo	Cada empresa debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo y asegurarse de que todo el grupo la comprenda, para que sus integrantes puedan elaborar planes detallados de corto plazo, asegurándose que las actividades de los grupos sean coincidentes y estén alineadas a la estrategia de largo plazo.
10	Sistema de Reconocimientos	El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta o realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

2.4.7 POLITICA DE CALIDAD

La base del éxito del proceso de mejoramiento es establecer adecuadamente una buena política de calidad, que defina con precisión lo que se espera de los empleados y de los

productos o servicios que se brinden a los clientes. Dicha política requiere de la formal autorización del presidente del directorio o accionistas.

La política de calidad debe redactarse para ser aplicada a las actividades de cualquier empleado y a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía; siendo necesario establecer claramente los estándares de calidad y así cubrir todos los aspectos relacionados con el sistema de calidad.

Para implantar la política, es necesario que los empleados tengan el conocimiento suficiente para percibir las exigencias de los clientes y puedan ofrecerles excelentes productos o servicios que satisfagan o excedan sus expectativas.

Previo a la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es importante contar con un estimado de los ahorros potenciales que generaría el cambio; el cual se obtiene examinando detalladamente las cifras correspondientes a costos de mala calidad y de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica incremento en productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad incidirá directamente en la captura de una mayor proporción del mercado.

Para lograr ahorrar, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con su participación activa, pues debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente a su logro y llamar la atención de quienes no contribuyan al éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo de administradores esta consiente de la necesidad de mejorar, es a través de un sondeo de opinión entre ellos, cuyos resultados ayudarán a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar.

El mejoramiento no implica un incremento en la carga de trabajo, se trata de eliminar las actividades carentes de significado, así como los obstáculos que se oponen al buen desempeño y algunas de las frustraciones. El mejoramiento supone realizar el trabajo con mayor facilidad, seguridad y eficiencia y con un mínimo de errores, lo cual supone tener una mayor comprensión del proceso y de sus resultados.

2.5 INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o cuantificar la consecución de metas; en general son establecidos por los líderes del proyecto y posteriormente se utilizan continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Estos indicadores suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

2.5.1 Tipos de indicadores de gestión

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La administración moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización; por tanto existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión, entre las que podemos citar:

Según Expertos en Contabilidad Gerencial	De Resultados	De ventaja Competitiva
		De Desempeño Financiero
	Medios para lograr esos resultados	De Flexibilidad
		De Utilización de Recursos
		De calidad de Servicios
	De innovación	

Por Dimensión	Económicos	Obtención de Recursos
	De Eficiencia	Producción de mejores resultados posibles con los recursos disponibles
	De Efectividad	Nivel de logro de los requerimientos u objetivos

Según el Balanced Scorecard	Perspectiva Financiera
	Perspectiva del Cliente
	Perspectiva de Procesos
	Perspectiva de Aprendizaje o de Mejora Continua

2.5.2 Que son y para que sirven?

Los indicadores son el reflejo de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso; sirven a los dueños de un proceso, como herramienta para mejorar la

calidad de las decisiones que sobre el propio proceso se tomen, aspecto que se traduce en una mejor calidad del producto o servicio como resultado de dicho proceso.

La información sobre el resultado o el comportamiento de un proceso, nacida de su medición y control, se traduce en poder administrarlo en base a sus propios datos, lo cual se alinea con el adagio que dice "**Proceso que no se mide, no puede ser mejorado**".

2.5.3 Criterios para establecer Indicadores de Gestión

La información como en cualquier tipo de negocio o actividad debe hacerse visible, es decir registrarse para que las personas que la requieren la usen adecuadamente; en consecuencia, para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, debe cumplir al menos las características que se señalan a continuación:

Objetivo	Que sea accesible a la comprensión, no solo de los que lo van a utilizar, sino también de quienes lo van a conocer o tomar como referencia.
Cuantificable	Que pueda convertirse en un número, por lo que debe determinarse su unidad de medida, la cual también debe ser fácilmente entendible y que además permitan la comparación con otros procesos.
Verificable	Posibilidad de ser comprobado por medio de evidencias objetivas, documentos, etc., que resistan cualquier tipo de análisis.
Agregar valor	Deben tener objetivos claros y específicos, de forma independiente o asociados con otros indicadores, permitiendo que los dueños de un proceso, agreguen valor en la toma de decisiones sobre dicho proceso.
Comunicados	Desplegar amplios mecanismos de divulgación, aseguran que el proceso se cumpla a nivel de toda la organización; y lo más importante, que sea apoyado.
Establecido en consenso	Permite que todos los participantes se involucren con la implementación y el éxito de la decisión. Esto requiere de acciones en las que la visión del proceso, de la organización y del resultado final, así como de su uso deban ser los faros orientadores
Que reflejen compromiso	No solo con su definición y establecimiento, sino con el levantamiento de la información y con el establecimiento y cumplimiento de la meta establecida.

2.5.4 Como Establecer los Indicadores de Gestión

Filosóficamente el establecimiento de los indicadores de gestión se basa en el denominado ciclo de mejoramiento continuo o ciclo PHVA, pues asocia dichos indicadores a procesos, proyectos o programas y no a personas o cargos; bajo esta consideración los pasos básicos para su definición son:

- Debe partirse de un ejercicio previo de planeación estratégica realizado por la organización, en el cual se haya establecido en consenso entre el grupo directivo y las

personas responsables de la planificación, aspectos básicos como, misión, visión, objetivos estratégicos y la definición de políticas y estrategias, que constituyen la parte instrumental del mencionado plan.

- Toda organización planifica brindar productos o servicios, los cuales están centrados en áreas de negocios o áreas de éxito, que son las que le permiten entregarlos de conformidad con la misión y objetivos de la organización y las necesidades de los clientes. Esta relación entre objetivos y áreas de éxito o negocios, gráficamente se comienza a representar por medio de un diagrama de árbol, de forma tal que todas las áreas de éxito deben responder a uno o varios objetivos y a su vez cada objetivo debe estar soportado por al menos una área de éxito, caso contrario se presentan problemas, como:
 - a. El establecimiento de objetivos defectuosos, en la planeación estratégica, o
 - b. El área de éxito no responde a un objetivo, por tanto son áreas que no agrega valor al cumplimiento de la misión de la organización.

De la misma forma cuando comenzamos a bajar en la pirámide de la organización, estos negocios para cada proceso se convierten en procesos o en subprocesos que soportan cada uno de los objetivos.

Dichos procesos pueden definirse de una forma macro a nivel de la organización, o de forma micro a medida que los indicadores dejan de ser de primer nivel y estratégicos y pasan a ser de segundo nivel, o tácticos y operativos.

- Cada proceso así como cada negocio tiene un dueño, un responsable o un líder del equipo, quién coordina con los propios actores del proceso la definición de los Factores Críticos de Éxito para cada negocio o subproceso, mismos que deben monitorearse en cada área, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos y la misión de la organización.

De la misma forma que las áreas de éxito, es importante el uso del diagrama de árbol para la presentación de los Factores Críticos de Éxito, ya que cada área debe tener al menos un Factor Crítico de Éxito.

El equipo del propio proceso al establecer sus factores, debe basarse no solo en la experiencia adquirida, sino en la documentación o información disponible respecto al establecimiento de necesidades y expectativas del cliente y también en la información disponible sobre quejas y reclamos, así como estudios de mercado.

- Cada uno de los factores críticos de éxito debe reflejarse en una o varias formas de medición, llegando de esta forma a denominarse INDICADORES DE GESTIÓN, los cuales deben poseer las características antes establecidas, (objetivo, cuantificable, verificable, que agrega valor, comunicados y divulgados, establecidos en consenso y que reflejen compromiso).

- Una vez definidos los indicadores de gestión, deben señalarse las metas a ser alcanzadas, para lo cual se plantean algunas recomendaciones:
 - a) Si es la primera vez que se establece indicadores, las metas pueden basarse en datos como capacidad del proceso y la propia información que dispone de la experiencia de su comportamiento.
 - b) Si ya se ha hecho la primera medición se debe establecer cuál es la máxima capacidad del proceso que se espera conseguir, en función de lo cual se definen metas progresivas.
 - c) De igual forma señalar cuál es la meta ideal teórica del proceso y basado en el tipo de acciones que va a adelantar, ya sean éstas de mejoramiento del proceso o de rediseño para cambios radicales, establezca las metas crecientes que conseguirá a través del tiempo
 - d) Otra forma de establecer metas se basa en los procesos de referenciación competitiva o comúnmente llamados "Benchmarking", basados en la información inicialmente del mejor proceso a nivel interno, del mejor proceso nacional y del mejor proceso a nivel mundial o sea el proceso líder, buscando lo que en la actualidad se denomina procesos de categoría mundial; por tanto Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.
 - e) Igualmente una de las actividades al establecer tanto los indicadores como las metas, es identificar las unidades en las cuales van a ser medidos.

- Una vez obtenida la información, debe definirse el proceso de medición, ya que en muchos casos varía el método de medición, la fuente de donde provienen los datos o el responsable de su levantamiento, aspectos que hacen que de una a otra medición cambien las condiciones; por lo tanto, es imprescindible alcanzar uniformidad en su medición.

Entonces hay que establecer claramente algunas premisas básicas, que deben incluirse en la hoja de vida del indicador, como:

a	Área de éxito (AE)
b	Factor Crítico de Éxito (FCE)
c	Indicador de Gestión (Nombre)
d	Objetivo (Razón de ser del indicador y qué mide)
e	Definición (debe incluir forma de cálculo y unidades)
f	Origen de los datos (Fuente de donde se toman los datos)
g	Responsable del indicador (del levantamiento de la información)
h	Periodicidad de registro
i	Metas
j	El poder contar con una hoja de vida completa y correctamente diligenciada, nos asegura que conocemos el indicador

- En el siguiente paso se descubre la razón de ser de un programa de indicadores de gestión, pues al comparar los datos alcanzados con las metas programadas, se establecen las oportunidades de mejoramiento que permiten adoptar decisiones sobre algunos componentes del proceso para su mejoramiento, cambio radical o inclusive su supresión.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia, de eficiencia y esperar sus resultados, para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos. Los ejemplos mas gráficos los encontramos en las medidas de satisfacción de los clientes y en el "time to market" de nuevos productos. El primero de ellos está relacionado con encuestas, más o menos complejas, a las que sometemos y/o nos vemos sometidos. Y el segundo está relacionado con la necesidad de saber el tiempo que nos cuesta lanzar los nuevos productos. Es evidente que los indicadores aludidos siempre se referirán a comportamientos pasados. Esto esta bien, pero son del todo insuficientes para gestionar el día a día de los procesos de una empresa o una organización.

Por lo tanto, toda organización debería plantearse la necesidad de definir indicadores respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

QUE MEDIR

Si se logra responder acertadamente esta interrogante, las demás se contestan solas. Es evidente que existe una infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para tratar esta materia, de acuerdo con la visión de las diferentes escuelas de pensamiento; sin embargo, es la organización la que debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos disponibles, como los cuadros de mando integral o paneles de mando, etc., o recurrir al sentido común.

Según James Harrington, la medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir, no se lo puede entender. Si no se lo entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar.

Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos, es evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos, en consecuencia la entidad debe medir todo lo relacionado

con el mercado, los clientes, la tecnología, la gestión interna; su formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc. Si esto no es así, se detectaría una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

Una vez definidos los diferentes tipos de indicadores, es recomendable que no sean más de cinco por cada proceso, de los cuales al menos uno debe ser un indicador de gestión. La primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

- ✓ Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- ✓ Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se esta llevando a cabo.
- ✓ En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- ✓ Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- ✓ Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Es evidente que si hablamos de procesos, se deberá identificar los procesos claves y el panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de esos procesos, es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.
- ✓ Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con sus correspondientes ciclos PDCA.

2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Plan Estratégico marca una visión teórica deseada a futuro, mientras que la estrategia real es la que se desarrolla en la práctica mediante miles de decisiones que toma el personal de las empresas en su actividad diaria. Esta realidad, evidencia que el aspecto clave para que una estrategia se implante efectivamente es el compromiso de todos sus miembros.

Según un artículo de la revista Fortune, menos del 10% de las estrategias bien formuladas son implantadas exitosamente. La Harvard Business Review ha calificado recientemente al Balanced Scorecard como uno de los enfoques de gestión empresarial más importantes e influyentes de los últimos 75 años y ha sido adoptado por más del 50% de las mayores empresas norteamericanas (Fortune 1000), superando incluso las previsiones más optimistas publicadas por el Gartner Group en 1997.

En cualquier empresa encontramos tres niveles claramente diferenciados, que deben estar perfectamente alineados para que los Resultados sean los deseados:

1	<i>Estrategia</i>	Define el marco general de la visión de futuro (misión, visión, valores, competencias clave, objetivos generales, estructura de negocios, posicionamiento, etc.). Define a grandes rasgos qué es lo que se quiere, qué es lo que no debe hacerse y cómo debe hacerse.
----------	-------------------	---

2	<i>Implantación Estratégica</i>	Transforma la estrategia haciéndola operativa y accionable, alineando Organización, Procesos y Personas con el camino definido.
3	<i>Alineamiento Operativo</i>	Las operaciones, procedimientos, tecnología y sistemas de información deben estar claramente alineados soportando la estrategia definida.

Nuestro entorno económico se encuentra inmerso en profunda transformación. Hemos pasado de un entorno estable en la “Era industrial” a un entorno dinámico en la llamada “Era del Conocimiento”, donde el cambio es una constante.

2.6.1 CONCEPTOS UTILIZADOS

El Balanced Scorecard es un nuevo enfoque de gestión que permite transformar Estrategia en Resultados, construyendo un nuevo Modelo de Gestión Estratégica Integral.

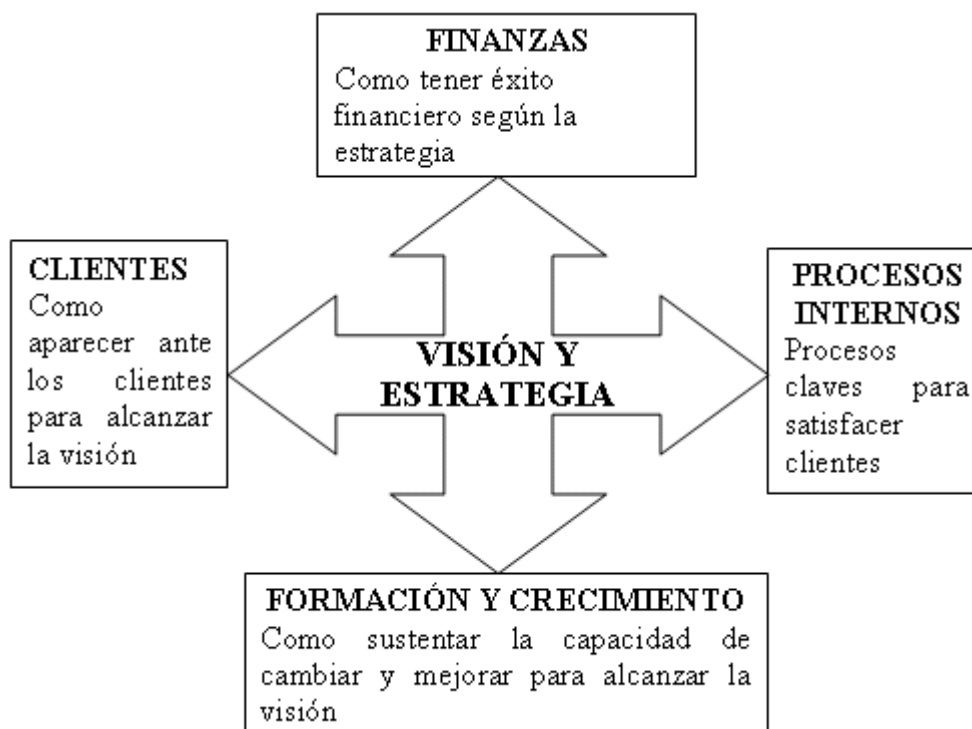
- Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.
- Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

(http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

El Cuadro de Mando Integral sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas diferentes:

1.	Perspectiva Financiera	La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2.	Perspectiva del Cliente	La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente
3.	Perspectiva de los Procesos internos	Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4.	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

La siguiente figura resume la interrelación que existe entre las 4 perspectivas, las que están atadas con la visión y estrategia de la organización.



2.6.2 Definición de las perspectivas

2.6.2.1 Perspectiva Financiera

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

FASE	OBJETIVOS FINANCIEROS
Crecimiento	Enfatizan el crecimiento de las ventas en nuevos mercados, nuevos clientes, procedentes de nuevos productos y servicios, manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.
Sostenimiento	Enfatizan en los indicadores financieros tradicionales, como el ROE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizan indicadores financieros más actualizados, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Cosecha	Están presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga a de tener unas restituciones de dinero seguros e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico y los beneficios de explotación son menos relevantes, ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.
----------------	--

2.6.2.2 Perspectivas del cliente

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y que son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

2.6.2.3 Perspectivas del proceso interno

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Es recomendable para los empresarios definir una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las

necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes actuales y culminando con el servicio de venta, ofreciendo servicios post venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

2.6.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización a de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos, sino en su infraestructura, esto es, personal, sistemas y procedimientos si es que se quiere alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Se habla de seis categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigen, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deben ser parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

CAPITULO III

3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE CADENA DE VALOR

3.1 INTRODUCCION

La Cadena de Valor permite categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización y su propósito es identificar aquellas que pueden aportar una ventaja competitiva potencial, cuyo aprovechamiento depende de la capacidad de la gestión empresarial.

Esta cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforman el ciclo económico, partiendo del ensamblaje de componentes, partes, materiales y equipos o de los servicios de mantenimiento y de software, homologándolos como materia prima, hasta su comercialización, luego de haberse transformado en productos terminados. Lo importante es que en cada parte del proceso se agregue valor.

La cadena completa contiene toda la logística necesaria, desde el cliente hasta el proveedor. De modo que, al revisarse todos sus aspectos se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de productos e información entre proveedores y consumidores finales.

En un entorno donde cada vez es más difícil competir, la eficiencia en la cadena de valor funciona como un resorte propulsor orientado a disminuir costos y a la eficiencia de los recursos; sin embargo, su objetivo principal es establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que rompan los tradicionales, estableciendo fuertes ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

La Cadena de Valor se encuentra formada por dos subsistemas: la cadena de demanda, relacionada con los procesos de creación y entendimiento de la demanda; y, la cadena de suministros, que alinea todos los procesos del negocio para proveer todos los requerimientos de esa demanda, en tiempo, cantidad y forma; buscando la excelencia en la ejecución logística con altos niveles de servicio, al menor costo posible. Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); y, la logística de salida y comercialización comprende las de los canales de distribución y puntos de venta; debiendo considerarse además, los servicios anexos a las mismas.

En este sentido, la cadena de valor no solo implica mayores eficiencias y reducción de costos, sino un cambio radical en la manera de operar, para así establecer ventajas competitivas estructurales.

En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de sus competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva, cuyo éxito depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos, buscando maximizar los intereses institucionales.

La respuesta a este problema se encuentra en poner mayor énfasis en facilitar la labor de la gestión de los procesos básicos, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación; atendiendo a esta condición muchas empresas están reestructurando sus actividades, creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales.

Objetivo:

El proceso de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar todas las actividades que se relacionan con el giro propio del negocio de la organización, mismas que para la empresa Soltegin It Solutions S. A., tienen relación con adquisiciones, ensamblaje de equipos, servicio de mantenimiento, desarrollo de software transaccional y comercialización (venta) de equipos y de software.

Beneficios

La cadena de Valor permite simplificar los procesos internos, aumenta la productividad, mejora la calidad de la información y del control, permite la ampliación de la base de los clientes potenciales, aumenta la eficiencia y la lealtad de los clientes y disminuye los costos por operación y producto.

Tomando en consideración esta premisas y con la finalidad de conocer a profundidad las actividades y procedimientos que el personal de Soltegin It Solutions S.A. aplicaba en el desarrollo normal de actividades, fue necesario realizar inicialmente, reuniones de trabajo con la Gerencia General y el Responsable de Comercialización, en las que se puntualizó la importancia de que la empresa gestione su administración en función de la aplicación de un sistema de procesos, orientado por un lado a la satisfacción de los requerimientos de los clientes, a través de brindarle productos y servicios de calidad y con una atención personalizada, posibilitando el logro de su ventaja competitiva, y, por otro lado, permitiendo la reducción de costos operacionales, el mejoramiento de sus procedimientos y de los mecanismos de control, a fin de alcanzar mayor eficiencia en la utilización de sus recursos y

eficacia en la consecución de las metas y objetivos planificados, todo lo cual contribuye a que adquiera imagen y prestigio y se convierta en una empresa exitosa dentro de su mercado.

Bajo este enfoque y contando con la buena predisposición de la Gerencia General para desarrollar la presente investigación, se definieron algunos acuerdos para el levantamiento de información de las actividades y responsabilidades del personal de los diferentes departamentos relacionados con la cadena de valor de la organización.

El levantamiento de procedimientos, actividades y tareas se realizó conjuntamente con los responsables de cada área, a fin de guiarles y familiarizarles con la metodología, con la intención de que se incluyan todas las actividades y se definan las consideradas importantes o claves dentro de cada proceso. Conforme se avanzaba en el levantamiento se iban depurando y validando los pasos de cada proceso, cuyo resultado se presenta a continuación:

3.2 PROCESO DE ADQUISICIONES

PROCESO: ADQUISICIONES		
UNIDAD: Gerencia General	PRODUCTO: Equipos, Componentes y Accesorios	Fecha actualización: 17-05-2010
PROCESO: Adquisiciones	SUBPROCESO:	Página 1 de 5
PROCESO “ADQUISICIONES”		
OBJETIVO.....		2
ALCANCE.....		2
POLITICAS.....		2
CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....		3
PROVEEDORES.....		3
PROCEDIMIENTOS.....		3
HOJAS DE INSTRUCCION.....		4
FORMATOS Y ANEXOS.....		4
DOCUMENTACION DE SOPORTE.....		5
INDICADORES.....		5
DEFINICIONES.....		5
Elaborado por:	Aprobado por:	
MARKETING		GERENTE GENERAL
		Nombre: David Vacas
		Fecha: 07-05-2010

PROCESO: ADQUISICIONES

UNIDAD: Gerencia General	PRODUCTO: Equipos, Componentes y Accesorios	Fecha actualización: 17-05-2010
PROCESO: Adquisiciones	SUBPROCESO:	Página 2 de 5

OBJETIVO:

Disponer de manera oportuna de materiales, partes y accesorios en cantidades suficientes, con la finalidad de permitir que Soltegin desarrolle eficientemente sus actividades y satisfaga los requerimientos de los clientes.

ALCANCE:

El proceso contempla el requerimiento de las necesidades de equipos, partes componentes y accesorios, establecido por el proceso de ventas o para cubrir las necesidades internas de reposición del inventario de seguridad, el análisis de los proveedores, la orden de requisición, la compra de materiales, la recepción, la verificación de su calidad y el despacho de los mismos; su aplicación le corresponde al área de Comercialización, con el apoyo de Gerencia y la participación de Contabilidad y Servicios Generales.

POLITICAS:

- ◆ La planificación de las necesidades de partes componentes, accesorios y materiales se llevará a cabo en cualquier momento, dependiendo de los requerimientos que tenga la organización para satisfacer las expectativas de los clientes, debido a que la empresa no considera necesario mantener en stock un gran inventario, sino únicamente uno de seguridad con los componentes y artículos de mayor utilización o movimiento, pues los pedidos son atendidos de manera inmediata por sus proveedores.
- ◆ La solicitud de requerimientos u Orden de Compra, es el documento formal para solicitar la adquisición de cualquier producto o material, formato que debe ser pre-numerado.
- ◆ Sólo se recibirán requisiciones de compra llenadas en forma clara, completa y detallada con la información requerida en cada campo, presentando original y copia.
- ◆ Deberá verificarse que se requieran los componentes, accesorios y materiales que realmente se necesiten, en la cantidad y calidad deseada.
- ◆ Todas las requisiciones deben ser autorizadas por la Gerencia General, quien antes de realizar el pedido deberá consultar las disponibilidades financieras que disponga la empresa.
- ◆ La utilización de formatos para la requisición de artículos debe ser la mínima posible y el usuario deberá agrupar los artículos según su género.
- ◆ Se realizarán consultas telefónicas o por internet a los proveedores de artículos, para análisis de precios y seleccionar el que más convenga a los intereses de la organización.

PROCESO: ADQUISICIONES

UNIDAD: Gerencia General	PRODUCTO: Equipos, Partes y Accesorios	Fecha actualización: 17-05-2010
PROCESO: Adquisiciones	SUBPROCESO:	Página 3 de 5

- ◆ Para el proceso anterior deberá considerarse por lo menos la cotización de 3 proveedores, sin embargo, no se aplicará esta disposición en caso de que sea distribuidor exclusivo.
- ◆ Todo pago por las compras realizadas deberá efectuarse mediante cheque, con la firma conjunta de 2 personas autorizadas para el efecto.
- ◆ El personal responsable de atender ingresos y egresos de los componentes y accesorios deberá ejercer un control estricto sobre dichos bienes, para lo cual mantendrá registros que permitan la identificación del producto, su movimiento de entradas y salidas y la cantidad de materiales existentes, cuidando que no se comprometa el stock de seguridad requerido.
- ◆ Se debe verificar que los componentes, accesorios, materiales y equipos comprados hayan sido recibidos a satisfacción y cumplan los requisitos fijados previamente.

CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS:

INTERNOS:

- ◆ Gerencia general
- ◆ Comercialización y Marketing
- ◆ Jefe Técnico
- ◆ Técnico Asistente
- ◆ Asistente Financiero

EXTERNOS:

- ◆ Público en general
- ◆ Clientes que acuden o solicitan equipos y/o servicios.

PROVEEDORES:

- ◆ Empresas con las que se mantienen contactos comerciales.

PROCEDIMIENTOS:

El proceso se inicia con la Nota de Pedido elaborada por el área de Comercialización (Proceso de Ventas), de acuerdo con las necesidades de los clientes.

PROCESO: ADQUISICIONES

UNIDAD: Gerencia General	PRODUCTO: Equipos, Componentes y Accesorios	Fecha actualización: 17-05-2010
PROCESO: Adquisiciones	SUBPROCESO:	Página 4 de 5

Con la nota de pedido se procede a verificar, en el inventario de seguridad, la necesidad de adquirir los componentes, artículos o productos, procediendo a la elaboración de la lista de requerimientos, en base de la cual se contacta a los proveedores, a través de llamadas telefónicas o por Internet, solicitando cotizaciones, en función de las que se efectúa el Cuadro de Comparación de Precios, que permite seleccionar al proveedor.

Realizada la comparación de precios, se procede a llenar una Orden de Compra para cada proveedor, verificando que los artículos incluidos correspondan a los requeridos en cantidad y calidad.

Luego de consultar las disponibilidades de recursos, Gerencia aprueba la orden de compra, se envía a contabilidad para su revisión, emisión del cheque y los comprobantes de egreso y retención, correspondientes.

Para agilizar el proceso y reservar los productos solicitados, se realizan llamadas a los proveedores para confirmar el pedido, a fin de que el encargado de Servicios Generales únicamente cancele o realicen los abonos correspondientes y retiren los productos, verificando que concuerden con la orden de compra y la factura.

Al recibir las compras, se procede a la revisión técnica de los productos entregados para establecer su conformidad y proceder a su ingreso en el sistema de inventarios, registrando fecha, factura, proveedor, número de serie y cantidad; luego las facturas se entregan a contabilidad para su registro y archivo. En caso de inconformidad con los requerimientos, se procede a la devolución mediante la Nota correspondiente, que sirve como documento habilitante para que contabilidad elabore la Nota de Débito, que se remite al proveedor con los artículos inconformes y su posterior registro y archivo.

Una vez ingresados los productos en el sistema, se notifica el Pedido (disponibilidad de artículos) al Departamento Técnico y la secuencia continúa en el Proceso de Ensamblaje o Venta de Equipos.

HOJAS DE INSTRUCCIÓN:

- ◆ Políticas y procedimientos a considerar para el proceso de adquisiciones.

FORMATOS Y ANEXOS:

- ◆ Lista de requerimientos
- ◆ Orden de Compra
- ◆ Cheque
- ◆ Comprobante de Egreso
- ◆ Comprobante de Retención
- ◆ Nota de devolución
- ◆ Nota de Débito

PROCESO: ADQUISICIONES

UNIDAD: Gerencia General	PRODUCTO: Equipos, Partes y Accesorios	Fecha actualización: 17-05-2010
PROCESO: Adquisiciones	SUBPROCESO:	Página 5 de 5

DOCUMENTACION DE SOPORTE:

- ◆ Ley de Régimen Tributario Interno
- ◆ Ley de Compañías
- ◆ Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- ◆ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

INDICADORES

- ◆ Porcentaje de compras rechazadas
- ◆ Costo promedio de Orden de compra
- ◆ Tiempo promedio de entrega de pedidos
- ◆ Porcentaje de componentes o artículos devueltos por no cumplir requisitos
- ◆ Porcentajes de productos defectuosos notificados por los clientes
- ◆ Pedidos de compra atendidos satisfactoriamente

PRINCIPALES DEFINICIONES

- ◆ **ARTICULOS EN EXISTENCIA.-** Número determinado de archivos que se mantienen en registro individual de control de inventario y que se mantienen físicamente en existencia en las bodegas.
- ◆ **BODEGUERO.-** Persona encargada de administrar y registrar las transacciones de la bodega
- ◆ **COSTO DE LA ORDEN.-** Es igual al tamaño de la orden por el precio unitario. Es un costo variable.
- ◆ **COSTOS DE MANTENIMIENTO.-** Costos relacionados con el hecho físico de guardar un inventario.
- ◆ **COMPONENTES.-** Se denomina así a los artículos, partes o materiales adquiridos al proveedor bajo los términos y condiciones descritas en la orden de compra.
- ◆ **PROVEEDOR.-** Persona natural o jurídica que proporciona un producto o servicio.
- ◆ **REQUISICION DE BODEGA Y/O SOLICITUD DE COMPRA.-** Solicitud que debe ser llenada, autorizada y aprobada a fin de permitir la entrega de bienes almacenados o la compra de bienes inexistentes en las bodegas de la empresa.
- ◆ **STOCK DE SEGURIDAD.-** Número de piezas o materiales que se mantienen en existencia con la finalidad de prevenir cualquier falta de stock.

3.3 PROCESO DE ENSAMBLAJE DE EQUIPOS

PROCESO: ENSAMBLAJE DE EQUIPOS		
UNIDAD: Departamento Técnico	PRODUCTO: Equipo listo para entrega	Fecha actualización: 17-05-2010
PROCESO: Ensamblaje de Equipos	SUBPROCESO:	Página 1 de 5
PROCESO “ENSAMBLAJE DE EQUIPOS”		
OBJETIVO.....		2
ALCANCE.....		2
POLITICAS.....		2
CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....		2
PROVEEDORES.....		3
PROCEDIMIENTOS.....		3
HOJAS DE INSTRUCCION.....		3
FORMATOS Y ANEXOS.....		3
DOCUMENTACION DE SOPORTE.....		4
INDICADORES.....		4
DEFINICIONES.....		4
Elaborado por:	Aprobado por:	
DEPARTAMENTO TECNICO		GERENTE GENERAL
		Nombre: David Vacas
		Fecha: 04-05-2010

PROCESO: ENSAMBLAJE DE EQUIPOS

UNIDAD: Departamento Técnico	PRODUCTO: Equipo listo para entrega	Fecha actualización: 17-05-2010
PROCESO: Ensamblaje de Equipos	SUBPROCESO:	Página 2 de 5

OBJETIVO:

Entregar al cliente equipos (clones u originales) y accesorios informáticos que cumplan sus requerimientos y expectativas, a través de la utilización de componentes, partes y accesorios de excelente calidad y marca garantizada, que satisfagan sus necesidades y proporcionen un servicio eficiente.

ALCANCE:

Empieza desde que el Proceso de Venta de Equipos comunica que se dispone de las partes y componentes que deben ensamblarse, mediante una nota de pedido, con la cual se procede a solicitar los artículos para la correspondiente descarga de inventarios. Luego se elabora la orden de producción, la colocación de accesorios, instalación del sistema operativo y de los utilitarios, hasta la comprobación del correcto funcionamiento del equipo, en el que se incluye la colocación del sello de seguridad y la impresión del check list con la firma de responsabilidad. Participan en este proceso el departamento técnico, comercialización y contabilidad.

POLITICAS:

- ◆ Utilizar el Manual de Usuario que establece paso a paso como ensamblar equipos.
- ◆ Verificar y probar estrictamente el funcionamiento de todos los equipos antes de proceder a su entrega. Utilizar la Lista de Chequeo o Chek List diseñada para el efecto.
- ◆ Garantizar la tarjeta madre de los equipos ensamblados por un año y el disco duro hasta 2 años. (según la marca y el fabricante).
- ◆ Mantener los mejores precios, en función del servicio de calidad ofrecido.
- ◆ Utilizar únicamente equipos, componentes y partes certificadas por el fabricante.
- ◆ Brindar solución de fallas y mantenimiento de equipos, preferiblemente a domicilio.

CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS:

INTERNOS:

- ◆ Gerencia General
- ◆ Comercialización y Marketing
- ◆ Jefe Técnico
- ◆ Técnico Asistente
- ◆ Asistente Financiero

EXTERNOS:

- ◆ Público en general
- ◆ Clientes que acuden en busca de equipos y/o servicio

PROCESO: ENSAMBLAJE DE EQUIPOS

UNIDAD: Departamento Técnico	PRODUCTO: Equipo listo para entrega	Fecha actualización: 17-05-2010
PROCESO: Ensamblaje de Equipos	SUBPROCESO:	Página 3 de 5

PROVEEDORES:

- ◆ Empresas con quienes se mantienen contactos comerciales.

PROCEDIMIENTOS:

El proceso se inicia en el departamento técnico desde que se recibe la notificación de disponibilidad de los artículos a ser ensamblados, procediéndose a solicitar el despacho y la descarga del inventario. Una vez recibidos los artículos se elabora la orden de producción, con la cual el técnico procede a desarmar el Case y se empieza el ensamblaje en sí mismo, colocando la fuente, el mainboard, el o los procesadores, las memorias, el bus de datos, el disco duro y los medios ópticos, registrando el avance en el Chek List.

De solicitar el cliente la colocación de dispositivos adicionales a los nombrados, éstos se instalan en el equipo, para acto seguido colocar los equipos periféricos.

Una vez concluido el ensamble de piezas y componentes, se procede a instalar el sistema operativo, los drivers de dispositivos, se revisa que estén correctamente ajustados los tornillos de todos los dispositivos y se verifica su correcto funcionamiento.

A continuación se instala el software y/o los utilitarios, los periféricos externos y nuevamente se vuelve a comprobar el funcionamiento del equipo en forma completa, en caso de no detectarse ninguna novedad, se procede a colocar los sellos de seguridad y finalmente se imprime el check list y firma el responsable. La nota de pedido, la orden de producción y el check list se remiten a contabilidad para el registro de costos y elaboración de la factura; y, además se procede a transferir el equipo al área de comercialización, con lo cual termina el proceso de ensamblaje.

HOJAS DE INSTRUCCIÓN:

- ◆ Políticas y procedimientos a considerar para el proceso de ensamblaje de equipos

FORMATOS Y ANEXOS:

- ◆ Nota de pedido
- ◆ Orden de Producción
- ◆ Chek List de Equipos, Componentes y Accesorios.
- ◆ Factura

PROCESO: ENSAMBLAJE DE EQUIPOS

UNIDAD: Departamento Técnico	PRODUCTO: Equipo listo para entrega	Fecha actualización: 17-05-2010
PROCESO: Ensamblaje de Equipos	SUBPROCESO:	Página 4 de 5

DOCUMENTACION DE SOPORTE:

- ◆ Manual del usuario relacionado con el procedimiento paso a paso de cómo ensamblar un equipo.
- ◆ Normas Internacionales de calidad referentes al ensamble de equipos.

INDICADORES:

- ◆ Rotación de existencias
- ◆ Tiempo Promedio utilizado para entregar equipos ensamblados
- ◆ Índice de reclamos de clientes
- ◆ Número de ensambles realizados en el transcurso del mes
- ◆ Número de piezas y accesorios defectuosos

DEFINICIONES PRINCIPALES:

- ◆ **BIOS (Sistema Básico de Entrada/Salida)** — Instrucciones básicas almacenadas en la memoria de sólo lectura (ROM) que contienen la información que la computadora necesita para verificar el hardware y cargar el sistema operativo al iniciarse.
- ◆ **Bit** — Abreviatura de “dígito binario”. Un bit es la unidad de información más pequeña que las computadoras utilizan. Un grupo de ocho bits conforma un byte.
- ◆ **Byte** — Una secuencia de ocho bits. Un byte es la unidad mínima de datos.
- ◆ **Caché** — Es un área de memoria muy rápida, en la que la información que se usa con más frecuencia o aquella a la que se accedió recientemente, se duplica para ofrecer un acceso rápido. Se accede más rápido a los datos cuando están en la memoria caché que cuando están en la Memoria de acceso aleatorio (RAM).
- ◆ **CD-ROM (Memoria de solo lectura de disco compacto, Compact Disc Read Only Memory)** — Forma de almacenamiento de gran capacidad que utiliza óptica láser en lugar de medios magnéticos para leer los datos.
- ◆ **Chip** — Es una pequeña pieza de silicio que contiene la lógica y los circuitos de la computadora que llevan a cabo el proceso y funciones de memoria, entrada y salida de datos y, en ocasiones, además funciones de control. Los chips van montados en placas con circuitos impresos.
- ◆ **Controlador** — Dispositivo que controla la transferencia de datos desde una computadora a un dispositivo periférico y viceversa.

PROCESO: ENSAMBLAJE DE EQUIPOS

UNIDAD: Departamento Técnico	PRODUCTO: Equipo listo para entrega	Fecha actualización: 17-05-2010
PROCESO: Ensamblaje de Equipos	SUBPROCESO:	Página 5 de 5

- ◆ **Controlador de dispositivo** — Un programa (denominado “controlador”) que hace posible que una computadora se comunique con un dispositivo.
- ◆ **Disco duro** — Es un dispositivo de almacenamiento compuesto por uno o varios discos rígidos que se pueden codificar magnéticamente con datos. Los discos duros tienen una capacidad de almacenamiento de información mucho mayor que la de los disquetes y se usan para almacenar programas y datos a largo plazo. El disco duro primario (o único) de una computadora suele ser fijo.
- ◆ **Dispositivo** — Un componente conectado a la computadora. Los dispositivos pueden ser del tipo externo (fuera del chasis de la computadora) o interno (adentro del chasis de la computadora). Algunos ejemplos de dispositivos son impresoras, unidades de discos y módems.
- ◆ **DVD-ROM (disco digital versátil de memoria de sólo lectura)** — Un medio de almacenamiento de extremadamente gran capacidad que usa óptica láser para leer datos. Cada DVD-ROM puede leer tanta información como varios CD-ROM. Un DVD-ROM también puede leer CD's.
- ◆ **Memoria RAM (Memoria de Acceso Aleatorio)** — Memoria volátil en la que puede escribirse y también puede leerse. Volátil significa que la información en la memoria RAM desaparece cuando se apaga la computadora. En la memoria principal de la computadora, los programas se ejecutan y los datos se procesan y almacenan temporalmente. La memoria principal de la computadora es la memoria RAM.
- ◆ **Módem** — Abreviatura para “modulador/desmodulador”. Un dispositivo que convierte información digital a analógica y de regreso a digital, lo cual permite que la información se transmita entre computadoras digitales y líneas telefónicas analógicas.

3.4 PROCESO DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

PROCESO: SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS																								
UNIDAD: Servicio Técnico	PRODUCTO: Producto reparado	Fecha actualización: 15-03-2010																						
PROCESO: Servicio de Mantenimiento de Equipos	SUBPROCESO:	Página 1 de 4																						
PROCESO “SERVICIO DE MANTENIMIENTO”																								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">OBJETIVO.....</td> <td style="text-align: right; width: 20%;">2</td> </tr> <tr> <td>ALCANCE.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>POLITICAS.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>PROVEEDORES.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>PROCEDIMIENTOS.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>HOJAS DE INSTRUCCION.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>FORMATOS Y ANEXOS.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>DOCUMENTACION DE SOPORTE.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>INDICADORES.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>DEFINICIONES.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> </table>			OBJETIVO.....	2	ALCANCE.....	2	POLITICAS.....	2	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	3	PROVEEDORES.....	3	PROCEDIMIENTOS.....	3	HOJAS DE INSTRUCCION.....	4	FORMATOS Y ANEXOS.....	4	DOCUMENTACION DE SOPORTE.....	4	INDICADORES.....	4	DEFINICIONES.....	4
OBJETIVO.....	2																							
ALCANCE.....	2																							
POLITICAS.....	2																							
CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	3																							
PROVEEDORES.....	3																							
PROCEDIMIENTOS.....	3																							
HOJAS DE INSTRUCCION.....	4																							
FORMATOS Y ANEXOS.....	4																							
DOCUMENTACION DE SOPORTE.....	4																							
INDICADORES.....	4																							
DEFINICIONES.....	4																							
Elaborado por:	Aprobado por:																							
MARKETING	GERENTE GENERAL																							
	Nombre: David Vacas																							
	Fecha: 08-03-2010																							

PROCESO: SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

UNIDAD: Servicio Técnico	PRODUCTO: Equipo reparado	Fecha actualización: 15-03-2010
PROCESO: Servicio de Mantenimiento de Equipos	SUBPROCESO:	Página 2 de 4

OBJETIVO:

Mantener los equipos en excelente estado de funcionamiento y conservación, actuando preventivamente durante el período de garantía o a petición de los clientes.

ALCANCE:

El proceso contempla la recepción de equipos a dar mantenimiento o la visita al lugar donde están instalados, la revisión del problema, la verificación de si el equipo tiene garantía o la cotización del daño, la realización del trabajo, la entrega del equipo y de ser necesario la emisión y cobro de la factura por el servicio prestado. Los participantes principales en este proceso son el departamento técnico, comercialización y contabilidad.

POLITICAS:

- ◆ Detección rápida de los problemas que presenten los equipos o dispositivos de computación, en vista de que Soltegin dispone de personal competente y equipos de monitoreo de última generación.
- ◆ Capacitación y entrenamiento continuo para el personal técnico de Soltegin, a fin de ofrecer a nuestros clientes el mejor servicio del mercado.
- ◆ Soltegin está considerada como una empresa que ofrece un servicio de alta calidad con un elevado margen de respuesta, rápida y efectiva.
- ◆ Soltegin se compromete a dar el servicio de mantenimiento sin costo para el cliente, cada seis meses, durante el período de garantía. En caso de que se presentaran productos defectuosos, se compromete a reemplazarlos de manera inmediata. Al actuar de esta forma, se concreta uno de los objetivos estratégicos de la empresa, pues este servicio constituye su ventaja competitiva.
- ◆ Soltegin proporciona servicios de mantenimiento para equipos de computación en forma periódica bajo contrato, orientado a aquellas personas o empresas que desean un servicio calificado, programado adecuadamente y personalizado, para a través del mantenimiento preventivo de sus equipos informáticos, mantener sus sistemas en perfectas condiciones. Este servicio es el más apto para obtener un menor costo, debido a su precontratación.

PROCESO: SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

UNIDAD: Servicio Técnico	PRODUCTO: Producto reparado	Fecha actualización: 15-03-2010
PROCESO: Servicio de Mantenimiento de Equipos	SUBPROCESO:	Página 3 de 4

CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

INTERNOS:

- ◆ Gerencia General
- ◆ Comercialización y Marketing
- ◆ Jefe Técnico
- ◆ Técnico Asistente
- ◆ Asistente Financiero

EXTERNOS:

- ◆ Público en general
- ◆ Clientes que acuden en busca de equipos y/o servicio.

PROVEEDORES:

- ◆ Empresas con quienes se mantienen contactos comerciales.

PROCEDIMIENTOS:

El proceso se inicia cuando comercialización recibe equipos que requieren mantenimiento, trasladándolos al departamento técnico mediante la orden de servicio correspondiente.

Detectado el problema y planteada la solución, el Técnico asignado verifica si el equipo se encuentra amparado con la cobertura de la garantía, en caso afirmativo realiza el arreglo respectivo, caso contrario procede a cotizar el servicio. Si el cliente acepta la cotización, realiza el mantenimiento requerido.

Si el daño es atribuible al hardware, verifica la existencia de los componentes en el inventario, procede a descargarlos y efectúa el reemplazo necesario.

Si el problema es de software, establece la necesidad de formatear el disco duro, sacar respaldos de la información almacenada y luego de este procedimiento, instala el sistema operativo y los programas que requiera el cliente con versiones actualizadas, volviendo a cargar la información respaldada; o, únicamente desinstala el software dañado, cargando un nuevo actualizado.

Una vez concluido el trabajo, revisa con el cliente su funcionamiento y con su conformidad procede a elaborar el informe técnico e imprime el check list.

Una vez revisados los documentos antes señalados, por la Asistente de Contabilidad, se elabora la factura y la remite a Comercialización, área que coordina la entrega del equipo y la

PROCESO: SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

UNIDAD: Servicio Técnico	PRODUCTO: Producto reparado	Fecha actualización: 15-03-2010
PROCESO: Servicio de Mantenimiento de Equipos	SUBPROCESO:	Página 4 de 4

cancelación del servicio; acto seguido se procede a la entrega del equipo al cliente, con lo cual termina este proceso.

HOJAS DE INSTRUCCIÓN:

- ◆ Políticas y procedimientos a considerar para ofrecer servicios de mantenimiento.

FORMATOS Y ANEXOS:

- ◆ Orden de servicio técnico
- ◆ Lista de requerimientos
- ◆ Informe servicio técnico
- ◆ Factura

DOCUMENTACION DE SOPORTE:

- ◆ Manual del usuario relacionado con el procedimiento de mantenimiento de equipos.
- ◆ Normas Internacionales de calidad referentes al mantenimiento de equipos.

INDICADORES

- ◆ Porcentaje de equipos a los que se ha dado el servicio de mantenimiento
- ◆ Tiempo promedio de entrega de pedidos de mantenimiento
- ◆ Porcentaje de clientes satisfechos
- ◆ Porcentajes de clientes que han presentado reclamos por inconformidades

PRINCIPALES DEFINICIONES

- ◆ **ASCII.**- American Standard Code for Information Interchange. Juego de caracteres comunes a casi todas las computadoras.
- ◆ **UNIX.**- Sistema operativo orientado a redes, multiusuario, multitarea y muy robusto. Tiene numerosas variantes (Solaris, HP-UX, etc) y clones (GNU/Linux, *BSD, etc).
- ◆ **DHCP.**- Protocolo de configuración dinámica de servidores. Es un protocolo que asigna IPs de forma dinámica e indica servidores de nombre de dominios y gateways desde un servidor a todos los clientes que se la pidan.
- ◆ **DNS.**- Acrónimo de Domain Name Server. Servicio que se encarga de identificar una o más direcciones IP con cada nombre de dominio.

3.5 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

PROCESO: IMPLEMENTACION DE SOFTWARE TRANSACCIONAL																								
UNIDAD: Comercialización y Departamento Técnico	PRODUCTO: Software Transaccional	Fecha actualización: 15-03-2010																						
PROCESO: Implementación de software Transaccional	SUBPROCESO:	Página 1 de 5																						
PROCESO “IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE TRANSACCIONAL”																								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">OBJETIVO.....</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>ALCANCE.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>POLITICAS.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>PROVEEDORES.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>PROCEDIMIENTOS.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>HOJAS DE INSTRUCCION.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>FORMATOS Y ANEXOS.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>DOCUMENTACION DE SOPORTE.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>INDICADORES.....</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>DEFINICIONES.....</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> </table>			OBJETIVO.....	2	ALCANCE.....	2	POLITICAS.....	2	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	3	PROVEEDORES.....	3	PROCEDIMIENTOS.....	3	HOJAS DE INSTRUCCION.....	4	FORMATOS Y ANEXOS.....	4	DOCUMENTACION DE SOPORTE.....	4	INDICADORES.....	5	DEFINICIONES.....	5
OBJETIVO.....	2																							
ALCANCE.....	2																							
POLITICAS.....	2																							
CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	3																							
PROVEEDORES.....	3																							
PROCEDIMIENTOS.....	3																							
HOJAS DE INSTRUCCION.....	4																							
FORMATOS Y ANEXOS.....	4																							
DOCUMENTACION DE SOPORTE.....	4																							
INDICADORES.....	5																							
DEFINICIONES.....	5																							
Elaborado por:	Aprobado por:																							
Departamento Técnico	GERENTE GENERAL																							
	Nombre: David Vacas																							
	Fecha: 10-03-2010																							

PROCESO: IMPLEMENTACION DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

UNIDAD: Comercialización y Departamento Técnico	PRODUCTO: Software Transaccional	Fecha actualización: 15-03-2010
PROCESO: Implementación de software Transaccional	SUBPROCESO:	Página 2 de 5

OBJETIVO:

Satisfacer los requerimientos de los clientes, mediante la adaptación del software aplicativo a las necesidades particulares de cada línea de negocio, a través del diseño, desarrollo y modificación del software transaccional.

ALCANCE:

El proceso de desarrollo de software comprende no solamente la realización y adaptación del mismo, a la medida de las necesidades del cliente, sino también su implementación en las instalaciones del solicitante, por lo que, para su ejecución debe existir el requerimiento del cliente y el análisis de sus necesidades, todo lo cual conlleva a que técnicos de la Empresa Soltegin, desarrollen una aplicación que coadyuve al mejoramiento de los procesos organizacionales del cliente. Participan de este proceso las áreas de comercialización, la técnica y el cliente.

POLITICAS:

- ◆ Para cada negociación que realice la empresa Soltegin con el propósito de concretar una venta de software, deberá existir el levantamiento de información y el análisis de los requerimientos del cliente, aspectos que quedarán plasmados en un contrato, como señal de conformidad.
- ◆ Conforme avance el desarrollo de las aplicaciones, se efectuarán pruebas de operación y validación con la participación de los usuarios, dejando constancia en formatos de resultados de pruebas, con los nombres de los participantes, la fecha y las respectivas firmas de responsabilidad. Además se documentará las aplicaciones que sean validadas.
- ◆ Una vez concluidos los trabajos ejecutados, se procederá a la entrega recepción del software y el cliente deberá suscribir un acuerdo de recepción a entera satisfacción, procediéndose en ese momento a la presentación de los manuales operativos que correspondan.
- ◆ Los contratos que respaldan la ejecución de los trabajos desarrollados deberán mantenerse adecuadamente archivados, a fin de facilitar las labores de control y seguimiento.
- ◆ Con la finalidad de que el cliente utilice en toda su dimensión el software desarrollado, es compromiso ineludible de Soltegin, brindar los cursos de capacitación y entrenamiento necesarios, al personal del cliente.

PROCESO: IMPLEMENTACION DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

UNIDAD: Comercialización y Departamento Técnico	PRODUCTO: Software Transaccional	Fecha actualización: 15-03-2010
PROCESO: Implementación de software Transaccional	SUBPROCESO:	Página 3 de 5

- ◆ La empresa se compromete a realizar el mantenimiento del software y a proporcionar la ayuda inmediata en los casos que se requieran, sin restricción de ninguna naturaleza.

CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS:

INTERNOS:

- ◆ Gerencia General
- ◆ Comercialización y Marketing
- ◆ Jefe Técnico
- ◆ Técnico Asistente

EXTERNOS:

- ◆ Público en general
- ◆ Clientes que acuden en busca del software y servicio.

PROVEEDORES:

- ◆ Empresas con quienes se mantienen contactos comerciales.

PROCEDIMIENTOS:

El Departamento Técnico inicia el desarrollo del software, partiendo del análisis de los requerimientos del cliente, adaptando su "software transaccional base" a través de modificar y ajustar la estructura de tablas y se procede a realizar las pruebas de laboratorio correspondientes.

Si las pruebas son positivas, el responsable de Comercialización concreta una cita con el cliente, para presentarle el avance del sistema, permitiendo que éste luego de su revisión, proceda a validar dicho avance. Además, procede a formalizar la documentación de las aplicaciones validadas por el cliente

El proceso continúa, con la solicitud de datos o base de datos para migración, realizada por el responsable de comercialización. El Responsable del Área de Desarrollo del Departamento Técnico, procede a migrar o cargar los datos en el sistema, luego de lo cual efectúa su depuración y ejecuta las pruebas correspondientes, cuyos resultados sirven para concretar una nueva cita con el cliente, para presentarle los logros alcanzados.

PROCESO: IMPLEMENTACION DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

UNIDAD: Comercialización y Departamento Técnico	PRODUCTO: Software Transaccional	Fecha actualización: 15-03-2010
PROCESO: Implementación de software Transaccional	SUBPROCESO:	Página 4 de 5

Si el cliente luego de su revisión está conforme con lo presentado, se procede a validar la migración, momento en el que se programa un plan de capacitación, que puede o no incluir equipos

Durante la ejecución del programa de capacitación, el Departamento Técnico procede a acondicionar las instalaciones del cliente.

Luego de que se ha acondicionado las instalaciones, el responsable del Área de Desarrollo procede a instalar el sistema en el servidor, habilitando las estaciones contratadas; el proceso continúa con la actualización de la configuración del sistema y de los parámetros respectivos.

El siguiente paso del responsable del Área de Desarrollo, es la modificación de reportes y su correspondiente revisión previo a la implementación del sistema, procediendo además a entregar al Área de Comercialización los manuales operativos pertinentes.

Comercialización elabora el Acuerdo de Satisfacción (Acta de entrega recepción) y lo presenta al cliente para su suscripción. Este procedimiento concluye con el descargo del requerimiento de desarrollo y su archivo. La cancelación del contrato se verifica en el proceso de Venta de Software,

HOJAS DE INSTRUCCIÓN:

- ◆ Políticas y procedimientos a considerar para el proceso de diseño e implementación de software.

FORMATOS Y ANEXOS:

- ◆ Documentación sistema
- ◆ Plan de capacitación
- ◆ Nota de pedido
- ◆ Nota de entrega
- ◆ Manual de Usuario y Operativo
- ◆ Acuerdo de Satisfacción.

DOCUMENTACION DE SOPORTE:

- ◆ Manual del usuario relacionado con el procedimiento para desarrollar e implementar software.

PROCESO: IMPLEMENTACION DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

UNIDAD: Comercialización y Departamento Técnico	PRODUCTO: Software en producción	Fecha actualización: 15-03-2010
PROCESO: Implementación de software Transaccional	SUBPROCESO: Desarrollo de software	Página 5 de 5

INDICADORES:

- ◆ Tiempo de entrega en pedidos de software
- ◆ Índice de reclamos de clientes
- ◆ Índice de pedidos de software desarrollados
- ◆ Número de pedidos de software rechazados

DEFINICIONES:

- ◆ **PROGRAMA:** Es una colección de instrucciones que indican a la computadora que debe hacer. Un programa se denomina software, por lo tanto, programa, software e instrucción son sinónimos.
- ◆ **PROGRAMA FUENTE.-** Instrucción escrita por el programador en un lenguaje de programación para plantear al computador el proceso que debe ejecutar.
- ◆ **PROGRAMA OBJETO.-** Instrucciones en lenguaje máquina producida por el computador.
- ◆ **MEMORIA RAM.-** Memoria de acceso aleatorio cuyo contenido permanecerá presente mientras el computador permanezca encendido.
- ◆ **PERIFERICOS.-** Cualquier dispositivo de hardware conectado a una computadora.
- ◆ **PROGRAMADOR DE APLICACIONES.-** Individuo que escribe programas de aplicación en una organización usuaria. La mayoría de los programadores son programadores de aplicación.
- ◆ **HARDWARE.-** Es la parte tangible del computador.

3.6 PROCESO DE VENTA DE EQUIPOS

PROCESO: VENTA DE EQUIPOS																								
UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Componentes, partes y Accesorios	Fecha actualización: 03-05-2010																						
PROCESO: Venta de Equipos	SUBPROCESO:	Página 1 de 6																						
PROCESO “VENTA DE EQUIPOS”																								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">OBJETIVO.....</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>ALCANCE.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>POLITICAS.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>PROVEEDORES.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>PROCEDIMIENTOS.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>HOJAS DE INSTRUCCION.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>FORMATOS Y ANEXOS.....</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>DOCUMENTACION DE SOPORTE.....</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>INDICADORES.....</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>DEFINICIONES.....</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> </table>			OBJETIVO.....	2	ALCANCE.....	2	POLITICAS.....	2	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	3	PROVEEDORES.....	3	PROCEDIMIENTOS.....	4	HOJAS DE INSTRUCCION.....	4	FORMATOS Y ANEXOS.....	5	DOCUMENTACION DE SOPORTE.....	5	INDICADORES.....	5	DEFINICIONES.....	5
OBJETIVO.....	2																							
ALCANCE.....	2																							
POLITICAS.....	2																							
CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	3																							
PROVEEDORES.....	3																							
PROCEDIMIENTOS.....	4																							
HOJAS DE INSTRUCCION.....	4																							
FORMATOS Y ANEXOS.....	5																							
DOCUMENTACION DE SOPORTE.....	5																							
INDICADORES.....	5																							
DEFINICIONES.....	5																							
Elaborado por:	Aprobado por:																							
MARKETING		GERENTE GENERAL																						
		Nombre: David Vacas																						
		Fecha: 26-04-2010																						

PROCESO: VENTA DE EQUIPOS

UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Componentes, partes y Accesorios	Fecha actualización: 03-05-2010
PROCESO: Venta de Equipos	SUBPROCESO:	Página 2 de 6

OBJETIVO:

Atender los requerimientos de los clientes, a través de Soluciones Tecnológicas Integrales que combinan equipos informáticos con software especializado, brindando un servicio óptimo que permita generar mayores ingresos y un incremento en las utilidades de Soltegin.

ALCANCE:

La venta requiere de un proceso ordenado de actividades orientadas a satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes y de esta forma coadyuvar al logro de los objetivos de la empresa. En este sentido, el proceso debe ser aplicado principalmente por el área de Comercialización de la empresa, con la colaboración del resto de áreas técnicas y de apoyo.

POLITICAS:

- ◆ Para poder dar seguimiento a las oportunidades de negocio y cerrarlas con éxito, consiguiendo clientes satisfechos tanto en productos y/o servicios como en tiempos de respuesta por parte de Soltegin, se deben definir procedimientos, actividades, tareas y mecanismos de control, que permitan su permanente monitoreo y adecuada documentación, de acuerdo con la aplicación del proceso correspondiente.
- ◆ A fin de cumplir la política descrita, todo el personal debe tener claro cual es su función en la empresa y el papel que desempeña en la comercialización de los productos y servicios que Soltegin ofrece.
- ◆ El vendedor es el encargado de estar pendiente del negocio: debe contactar al cliente en busca de una oportunidad de negocio, debe acercarse para conocer sus requerimientos; debe seguir el proceso de ventas para cerrar el negocio y, por otro lado, debe darle seguimiento al cliente para futuros requerimientos.
- ◆ Soltegin debe contar con un inventario de suministros y equipos suficientes a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes que se acerquen a demandar atención.
- ◆ La empresa otorga descuento de 10% en sus ventas al contado sobre los precios de lista y se reserva el derecho de ofrecer concesiones especiales dependiendo del volumen de alguna negociación en particular.
- ◆ Para las cotizaciones, los precios tienen vigencia de 8 días calendario, periodo dentro del cual deberá formalizarse el pedido. Pasado este periodo, Soltegin puede cambiar los precios de la cotización para ajustarse a las variaciones de precios del proveedor.

PROCESO: VENTA DE EQUIPOS

UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Componentes, partes y Accesorios	Fecha actualización: 03-05-2010
PROCESO: Venta de Equipos	SUBPROCESO:	Página 3 de 6

- ◆ Soltegin efectuará promociones especiales durante periodos específicos, en las cuales otorgará mayores descuentos a algunos productos y servicios en particular.
- ◆ Para Soltegin todos los clientes son importantes y atenderá los pedidos en estricto orden de llegada.
- ◆ La empresa acepta que el valor de sus ventas sea cancelado a través de Tarjetas de crédito (Visa, Mastercard, y Diners Club). En el momento en que el cliente realiza sus compras, se le solicitarán los datos de su tarjeta y dirección registrada para proceder a pedir autorización del cargo correspondiente. Una vez aceptada la tarjeta se concretará la venta respectiva.
- ◆ Antes de despachar los pedidos de clientes, los productos deben ser revisados minuciosamente tanto por el técnico asistente como por el técnico encargado. No obstante en ocasiones se pueden presentar defectos, en tales casos Soltegin garantiza el cambio del producto, siempre y cuando no haya sido manipulado por personal ajeno a la empresa y se encuentre dentro del período de garantía.
- ◆ Si los daños son atribuibles a inadecuada manipulación o esta fuera del período de garantía, el servicio se realizará con costo para el cliente.

CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS:

INTERNOS:

- ◆ Gerencia General
- ◆ Comercialización y Marketing
- ◆ Jefe Técnico
- ◆ Técnico Asistente
- ◆ Asistente Financiero

EXTERNOS:

- ◆ Público en general
- ◆ Clientes que acuden en busca de equipos y/o servicio.

PROVEEDORES:

- ◆ Empresas con quienes se mantienen contactos comerciales.

PROCESO: VENTA DE EQUIPOS

UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Componentes, partes y Accesorios	Fecha actualización: 03-05-2010
PROCESO: Venta de Equipos	SUBPROCESO:	Página 4 de 6

PROCEDIMIENTOS:

El proceso de venta se inicia desde el momento en que se atiende y receipta el requerimiento del cliente, que puede ser demandando equipos y/o servicio técnico; de tratarse de éste último opera el Proceso de Mantenimiento

Si es de equipos, se elabora la Lista de Requerimientos y se procede a verificar en stock de materiales, su existencia, caso contrario se contacta con los proveedores para su compra, procediéndose para el efecto con el proceso de adquisición.

Una vez ubicado el producto a venderse, se elabora una proforma, que es remitida al cliente, preferentemente vía fax, mail o mediante entrega directa.

Si la propuesta es aceptada, internamente en el sistema informático se cambia el estatus de proforma a pedido, particular que es notificado al departamento técnico, para que reciba el producto.

Si el producto no requiere ensamblaje se procede a revisar su funcionamiento y llenar el Check List; caso contrario los productos, partes o accesorios pasan al proceso de ensamblaje.

La proforma, la orden de pedido y el check list se envían a contabilidad a fin de que revise estos documentos liquide y emita la factura correspondiente; documentación que se remite a comercialización para que coordine con el cliente, la entrega del equipo y la forma de pago correspondiente.

Si no es necesaria la instalación de los equipos, se solicita la firma y la cancelación de la factura y acto seguido se procede a entregar el equipo, actividad con la cual se termina este proceso.

En caso de requerir instalación, el área técnica establece el cronograma respectivo y llegado el momento, procede con la instalación y configuración del equipo en el domicilio u oficina del cliente, concluyendo con el llenado del respectivo Check List del equipo y componentes entregados, procediendo a presentar la factura y a obtener la firma de conformidad del cliente, en estos documentos.

A cargo de la Asistente de Contabilidad se encuentra el registro de las ventas realizadas y el archivo de la documentación sustentatoria.

HOJAS DE INSTRUCCIÓN:

- ◆ Políticas y procedimientos a considerar para el proceso de comercialización.

PROCESO: VENTA DE EQUIPOS

UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Componentes, partes y Accesorios	Fecha actualización: 03-05-2010
PROCESO: Venta de Equipos	SUBPROCESO:	Página 5 de 6

FORMATOS Y ANEXOS:

- ◆ Lista de requerimientos
- ◆ Proforma
- ◆ Nota de pedido
- ◆ Chek List
- ◆ Factura

DOCUMENTACION DE SOPORTE:

- ◆ Ley de Régimen Tributario Interno
- ◆ Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- ◆ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- ◆ Ley de Compañías

INDICADORES:

- ◆ Ratio de liquidez
- ◆ Rotación del activo
- ◆ Rotación de existencias
- ◆ Plazo medio de cobro de clientes
- ◆ Plazo medio de pago a proveedores
- ◆ Rentabilidad sobre ventas
- ◆ Rentabilidad financiera
- ◆ Tiempo de entrega de equipos
- ◆ Índice de reclamos de clientes
- ◆ Índice de Cumplimiento de Ventas
- ◆ Participación de cada línea de producto
- ◆ Cuota de mercado

DEFINICIONES:

- ◆ **PRODUCTO.-** Bien ensamblado o no, que posee características físicas y objetivas, mismas que son transformadas para aumentar el atractivo del producto ante el cliente, quien lo adquiere para satisfacer una necesidad.

PROCESO: VENTA DE EQUIPOS

UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Componentes, partes y Accesorios	Fecha actualización: 03-05-2010
PROCESO: Venta de Equipos	SUBPROCESO:	Página 6 de 6

- ◆ **VENTA PERSONAL.-** Es la venta mediante el contacto directo con el cliente, este contacto puede ser cara a cara, telefónico o por correspondencia personalizada. Es una forma cara de venta porque involucra capacitar y administrar a la fuerza de ventas, pero el vendedor puede adaptar su presentación de ventas dependiendo del cliente que esté tratando.
- ◆ **VENDEDOR.-** Cualquier persona que vende productos o servicios.
- ◆ **PROMOCIÓN DE VENTAS.-** Son las actividades encaminadas a cambiar el comportamiento del consumidor de una manera inmediata, dándole algo por ese cambio de comportamiento. Los tipos de promociones de ventas utilizados hoy en día son: descuento, bonificación, asociación de productos, muestra gratis, programas continuos, concursos y sorteos.
- ◆ **VENTAJA COMPETITIVA.-** Característica única de una compañía o producto que la hace ser superior a la competencia.

3.7 PROCESO DE VENTA DE SOFTWARE

PROCESO: VENTA DE SOFTWARE TRANSACCIONAL																								
UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Software en Producción	Fecha actualización: 15-03-2010																						
PROCESO: Venta de software	SUBPROCESO:	Página 1 de 5																						
PROCESO “VENTA DE SOFTWARE APLICACIONAL”																								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">OBJETIVO.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>ALCANCE.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>POLITICAS.....</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>PROVEEDORES.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>PROCEDIMIENTOS.....</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>HOJAS DE INSTRUCCION.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>FORMATOS Y ANEXOS.....</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>DOCUMENTACION DE SOPORTE.....</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>INDICADORES.....</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>DEFINICIONES.....</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> </table>			OBJETIVO.....	2	ALCANCE.....	2	POLITICAS.....	2	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	3	PROVEEDORES.....	3	PROCEDIMIENTOS.....	3	HOJAS DE INSTRUCCION.....	4	FORMATOS Y ANEXOS.....	4	DOCUMENTACION DE SOPORTE.....	5	INDICADORES.....	5	DEFINICIONES.....	5
OBJETIVO.....	2																							
ALCANCE.....	2																							
POLITICAS.....	2																							
CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	3																							
PROVEEDORES.....	3																							
PROCEDIMIENTOS.....	3																							
HOJAS DE INSTRUCCION.....	4																							
FORMATOS Y ANEXOS.....	4																							
DOCUMENTACION DE SOPORTE.....	5																							
INDICADORES.....	5																							
DEFINICIONES.....	5																							
Elaborado por:	Aprobado por:																							
Departamento Técnico		GERENTE GENERAL																						
		Nombre: David Vacas																						
		Fecha: 08-03-2010																						

PROCESO: VENTA DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Software en Producción	Fecha actualización: 18-01-2010
PROCESO: Venta de software	SUBPROCESO:	Página 2 de 5

OBJETIVO:

Satisfacer los requerimientos de los clientes, a través de la venta de un software transaccional adaptado a la medida de las necesidades particulares de cada cliente.

ALCANCE:

El proceso de venta de software transaccional, va aparejado a la actividad del área de Desarrollo de la Empresa, y comprende las fases de un contacto inicial con el cliente, para hacerle conocer como está organizada la empresa Soltegin S.A., cual es su negocio, y cual es la ventaja competitiva que ofrece a sus clientes, realizando además una presentación del software transaccional "genérico"; una definición de los requerimientos en función de la que se modifica el software y se prepara una nueva presentación de carácter personalizado, la proforma, el cronograma de ejecución, la suscripción del contrato de venta, concluyendo con la entrega del sistema a entera satisfacción. Participan de este proceso las áreas de comercialización, técnica y el cliente.

POLITICAS:

- ◆ En cada negociación que se realice con el propósito de concretar una venta de software, se procederá a un levantamiento de los requerimientos del cliente y luego del análisis correspondiente se decidirá si la empresa esta en capacidad de cumplir técnica y satisfactoriamente las necesidades definidas.
- ◆ Si tenemos la capacidad de cumplir los requerimientos, se modificará el sistema y se acordarán las condiciones de negociación, basados en un cronograma de ejecución. La Gerencia tiene la facultad de negociar o renegociar en las mejores condiciones, buscando siempre proteger los intereses de la organización.
- ◆ Acordadas las condiciones de negociación, se debe proceder a formalizar el contrato respectivo, en el cual se dejará constancia de los requerimientos definidos, las obligaciones y compromisos de las partes el cronograma de ejecución, el precio y forma de pago.
- ◆ Una vez concluido el sistema, se procederá a su entrega recepción, conjuntamente con la suscripción de un acuerdo de satisfacción.
- ◆ Es compromiso de Soltegin, entregar los manuales operativos que correspondan, una vez que el sistema ha sido recibido a satisfacción del cliente.
- ◆ Los contratos que respaldan la ejecución de los trabajos desarrollados deberán mantenerse adecuadamente archivados, a fin de facilitar las labores de control y seguimiento.

PROCESO: VENTA DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Software en Producción	Fecha actualización: 18-01-2010
PROCESO: Venta de software	SUBPROCESO:	Página 3 de 5

- ◆ Con la finalidad de que el cliente utilice en toda su dimensión el software desarrollado, es compromiso ineludible de Soltegin, brindar los cursos de capacitación y entrenamiento necesarios, al personal del cliente.
- ◆ La empresa se compromete a realizar el mantenimiento del software y a proporcionar la ayuda inmediata en los casos que se requieran, sin restricción de ninguna naturaleza.

CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS:

INTERNOS:

- ◆ Gerencia General
- ◆ Comercialización y Marketing
- ◆ Jefe Técnico
- ◆ Técnico Asistente

EXTERNOS:

- ◆ Clientes que acuden en busca de un servicio especializado.

PROVEEDORES:

- ◆ Empresas con quienes se mantienen contactos comerciales.

PROCEDIMIENTO:

El Departamento de Comercialización inicia el proceso de venta del Software Transaccional, contactando a los posibles clientes, a través de referencias de otros clientes, por las relaciones de los negocios que realiza o por petición de los propios clientes, procediendo a concretar una cita, fijando día y hora para una presentación en la que se da a conocer a la empresa Soltegin, a que se dedica, cuáles son sus productos y servicios y el sistema que ofrece, orientado a satisfacer las necesidades del cliente en cuestión. A esta cita acuden el Gerente General y el Encargado del Desarrollo del Software.

Si al cliente le interesa el producto, se efectúa un levantamiento de sus requerimientos y se analiza minuciosamente si Soltegin está en capacidad técnica y operativa de satisfacerlos.

PROCESO: VENTA DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Software en Producción	Fecha actualización: 18-01-2010
PROCESO: Venta de software	SUBPROCESO:	Página 4 de 5

Una vez que se decide que es posible su ejecución, se acuerda una nueva cita a corto plazo, en la que se presentará el sistema personalizado, ajustado medianamente a los requerimientos del cliente.

Partiendo del análisis de los requerimientos del cliente, el Responsable del Desarrollo del Software, procede a adaptar el "software transaccional genérico".

El encargado de la comercialización, procede a preparar una presentación demostrativa de las bondades del sistema, elaborando un cronograma de ejecución y una proforma.

Cuando esta lista la información señalada, se concreta una nueva cita; y, conjuntamente con la participación del Gerente General y del Responsable de Desarrollo, realizan una demostración del funcionamiento del sistema y entregan al cliente, la proforma y el cronograma tentativo de ejecución.

Luego de que el cliente revisa la proforma y la acepta, el encargado de comercialización y la Gerencia proceden a definir las condiciones de negociación.

Si las partes están de acuerdo, comercialización procede a establecer el cronograma definitivo de ejecución y se elabora el contrato respectivo, en el que se hace constar los requerimientos del cliente y las obligaciones de las partes, el precio y el plazo de entrega, procediéndose a la firma del contrato.

La secuencia del proceso continúa en el Proceso de Implementación del Software Transaccional.

Cuando se concluye el sistema, se procede a su implantación, capacitación, acondicionamiento de instalaciones y a suscribir un acuerdo de satisfacción del cliente y el Área Técnica elabora un informe detallado de la implementación efectuada, que se remite a contabilidad para la elaboración de la factura respectiva.

Posteriormente, Comercialización procede a solicitar los pagos correspondientes, de acuerdo con las condiciones pactadas y el área de contabilidad efectúa su registro y archivo; actividades con las cuales de termina este proceso..

HOJAS DE INSTRUCCIÓN:

- ◆ Políticas y procedimientos a considerar para el proceso de diseño e implementación de software.

FORMATOS Y ANEXOS:

- ◆ Presentación de la empresa

PROCESO: VENTA DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

UNIDAD: Comercialización	PRODUCTO: Software en producción	Fecha actualización: 18-01-2010
PROCESO: Venta de software	SUBPROCESO: Desarrollo de software	Página 5 de 5

- ◆ Presentación del sistema
- ◆ Levantamiento de requerimientos
- ◆ Proforma
- ◆ Cronograma
- ◆ Proyecto de desarrollo definitivo
- ◆ Contrato
- ◆ Orden de desarrollo
- ◆ Informe técnico
- ◆ Liquidación
- ◆ Factura

DOCUMENTACION DE SOPORTE:

Manual del usuario relacionado con el procedimiento para desarrollar e implementar software.

INDICADORES:

- ◆ Tiempo promedio de entrega de software
- ◆ Índice de reclamos de clientes
- ◆ Índice de software desarrollados al mes
- ◆ Número de entregas de software oportunos

DEFINICIONES:

- ◆ **LICENCIA.-** Es aquella autorización formal con carácter contractual que un autor de un software da a un interesado para ejercer "actos de explotación legales".
- ◆ **LICENCIA GNU GPL.-** Posibilita la modificación y redistribución del software, pero únicamente bajo esa misma licencia.
- ◆ **SOFTWARE.-** Conjunto de programas, documentos, procesamientos y rutinas asociadas con la operación de un sistema de computadoras, es decir, la parte intangible del computador.
- ◆ **INFORMACION:** Es lo que se obtiene del procesamiento de datos, es el resultado final.
- ◆ **PERIFERICOS.-** Cualquier dispositivo de hardware conectado a una computadora.
- ◆ **PROGRAMADOR DE APLICACIONES.-** Individuo que escribe programas de aplicación en una organización usuaria. La mayoría de los programadores son programadores de aplicación.
- ◆ **HARDWARE.-** Es la parte tangible del computador.

3.8 Caracterización de Procesos

En las páginas siguientes presentamos los cuadros, en los que se define la Caracterización de cada uno de los procesos descritos en este capítulo, los mismos que corresponden a:

- ◆ Caracterización del “Proceso de Adquisiciones”,
- ◆ Caracterización del “Proceso del Ensamblaje de Equipos”,
- ◆ Caracterización del “Proceso del Servicio de Mantenimiento”,
- ◆ Caracterización del “Proceso de Implementación de Software Transaccional”,
- ◆ Caracterización del “Proceso de Venta de Equipos”, y
- ◆ Caracterización del “Proceso de Venta de Software Transaccional”

DIAGRAMA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DE ADQUISICIONES

		Nombre del Proceso:	Adquisiciones			
		Subproceso:				
		Objetivo:	Disponer de materiales suficientes que permitan la operatividad de la empresa y satisfagan los requerimientos de los clientes.			
		Responsable:	Comercialización			
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDADES			RESULTADOS	PROCESO-CLIENTE
Solicitud de requerimiento de materia prima	Compras	Vía Telefónica o por internet se solicita cotizaciones a los proveedores Se comparan precios para escoger la que más convenga a los intereses de la empresa Se llena la orden de compra respectiva Una vez aprobada se transfiere a contabilidad para la emisión del cheque La persona encargada efectúa la cancelación y retira los materiales comprados Recepción y revisión de los materiales entregados por el proveedor Ingreso de las facturas en el sistema que luego se transfiere a contabilidad			Disponer de Componentes, Partes, materiales requeridos	Compras
CRITERIOS Y METODOS						
PROCEDIMIENTOS		REGISTROS				
Políticas y procedimientos definidos por gerencia		Lista de requerimientos Orden de Compra Cheque Comprobante de Egreso Comprobante de Retención Nota de devolución Nota de Débito				
RECURSOS						
HUMANOS		MATERIALES		OTROS		
Técnico asistente Asistente contabilidad Gerente general Comercialización		Teléfono computadora impresora materiales oficina		Base de datos de proveedores Sistema Cash Management		
INDICADOR						
NOMBRE		FRECUENCIA		RESPONSABLE		FORMULA
Pedidos de compra atendidos satisfactoriamente		mensual		Gerente general		$\frac{\text{N}^\circ \text{ pedidos compra atendidos satisfactoriamente}}{\text{Total pedidos efectuados}}$

DIAGRAMA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DE ENSAMBLAJE DE EQUIPOS

	Nombre del Proceso:	Ensamblaje de equipos			
	Objetivo:	Entregar al cliente equipos y accesorios que cumplan con sus requerimientos y expectativas, a través de la utilización de equipos, partes y componentes de excelente calidad que satisfagan sus necesidades y proporcionen un servicio de calidad			
	Responsable:	Departamento técnico			
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDADES		RESULTADOS	PROCESO-CLIENTE
Solicitud de ensamble de equipo	Ensamblaje de equipos	Recepción de la notificación de disponibilidad de los artículos a ser ensamblados, Solicitud de despacho y descarga del inventario, con los artículos recibidos se elabora la orden de producción, Preparación de los componentes para atender el pedido, tomándose los números de serie, De requerirse el ensamble del equipo, se elabora la orden de producción respectiva, Se desarma el Case, colocándose las fuentes, el mainboard, procesador, memorias, bus de datos, disco duro y medios ópticos, Se colocan dispositivos adicionales de requerirse, así como los periféricos, se instala el sistema operativo, los drivers de dispositivos, se ajustan los tornillos, se instala el software, los periféricos externos, se colocan los sellos de seguridad y finalmente se imprime el check list.		Equipo Ensamblado	Ensamblaje
CRITERIOS Y METODOS					
PROCEDIMIENTOS		REGISTROS			
Proceso ensamble equipos		Nota de pedido Orden de producción Check list Factura			
RECURSOS					
HUMANOS		MATERIALES	OTROS		
Técnico asistente Asistente de contabilidad Gerente general Comercialización		Teléfono Computadora Inventario existencias materiales oficina	Base de datos de proveedores Sistema Cash Management		
INDICADOR					
NOMBRE	FRECUENCIA	RESPONSABLE		FORMULA	
Número de ensambles realizados en el transcurso del mes	mensual	Gerente general		No. ordenes de producción/Total ensambles efectuados	

DIAGRAMA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO

		Nombre del Proceso:	Servicio de mantenimiento		
		Subproceso:			
		Objetivo:	Mantener los equipos en excelente estado de funcionamiento y conservación.		
		Responsable:	Técnico asistente		
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDADES		RESULTADOS	PROCESO-CLIENTE
Recepción del equipo	Mantenimiento	Recepción de equipo Orden de servicio Realizar análisis del problema e indicar solución Cotizar solución Realizar arreglo Entregar equipo y emitir informe técnico Emisión de factura y cobro respectivo		Equipo reparado	Mantenimiento
CRITERIOS Y METODOS					
PROCEDIMIENTOS		REGISTROS			
Políticas y procedimientos - servicio mantenimiento		Orden de servicio técnico Lista requerimientos Informe servicio técnico Factura			
RECURSOS					
HUMANOS		MATERIALES	OTROS		
Técnico asistente Asistente contabilidad Comercialización		Teléfono computadora impresora materiales oficina Inventario	Base de datos de proveedores Sistema Cash Management		
INDICADOR					
NOMBRE		FRECUENCIA	RESPONSABLE		FORMULA
Porcentaje de clientes satisfechos		Mensual	Gerente general		$\frac{\text{No. pedidos mantenimiento}}{\text{Total pedidos efectuados}}$

DIAGRAMA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

	Nombre del Proceso:	Implementación de software transaccional			
	Objetivo:	Satisfacer requerimientos de clientes, adaptando software transaccional a necesidades por línea de negocio.			
	Responsable:	Departamento técnico			
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDADES		RESULTADOS	PROCESO-CLIENTE
Requerimiento del cliente	Desarrollo del software Transaccional	<p>Análisis de los requerimientos del cliente, adaptando su software tradicional base, procediendo a realizar las pruebas de laboratorio correspondientes.</p> <p>Si las pruebas son positivas, se concreta una cita con el cliente, para presentar avance del sistema. Proceso continúa con la solicitud de datos para migración. Se procede con la migración de datos en el sistema, se realizan las pruebas correspondientes, depurándose los datos, con cuyos resultados se realiza una cita con cliente para presentar logros alcanzados.</p> <p>De estar conforme se procede a validar la información, programándose un plan de capacitación a cargo del departamento técnico quien procede a acondicionar las instalaciones del cliente.</p> <p>Por su parte, el área de desarrollo instala el sistema en el servidor, habilitando las estaciones contratadas, el proceso continúa con la actualización de la configuración del sistema y parámetros. Luego se modifica los reportes y su correspondiente revisión previa a la implementación del sistema, comercialización entrega los manuales operativos pertinentes y suscribe conjuntamente con el cliente el acuerdo de satisfacción.</p>		Software Desarrollado	Desarrollo de Software Transaccional
CRITERIOS Y METODOS					
PROCEDIMIENTOS		REGISTROS			
Políticas proceso de diseño e implementación de software.		Documentación sistema Plan de capacitación Nota de pedido Nota de entrega Manual de Usuario y operativo Acuerdo de satisfacción			
RECURSOS					
HUMANOS		MATERIALES	OTROS		
Jefe técnico Comercialización		Teléfono- Computador Impresora-Materiales	Base de datos de proveedores Sistema Cash Management		
INDICADOR					
NOMBRE	FRECUENCIA	RESPONSABLE		FORMULA	
Índice de pedidos de software desarrollados	Mensual	Gerente general		Total software desarrollados / Número ordenes de producción	

DIAGRAMA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DE VENTA DE EQUIPOS

	Nombre del Proceso:	Venta de equipos			
	Objetivo:	Atender los requerimientos de los clientes, a través de Soluciones Tecnológicas Integrales que combinan equipos informáticos con software especializado, brindando un servicio óptimo que permita la generación de utilidades para la empresa.			
	Responsable:	Comercialización			
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDADES		RESULTADOS	PROCESO-CLIENTE
Requerimiento del cliente	Venta de equipos	Recepción de requerimiento del cliente Elaboración de lista de requerimientos- verificación en stock de materiales Elaboración de proforma- se remite al cliente vía fax, mail o entrega directa Cambiar estatus de proforma a pedido de ser aceptada la propuesta-notificar a departamento técnico Si producto no requiere ensamblaje llenar check list y proceder con verificación. De ser necesario ensamblaje ubica productos y elabora check list de piezas utilizadas para envío a contabilidad, para emisión de factura y que el asistente técnico entregue el equipo y lo instale, configure, procediendo luego a llenar el check list del equipo y componentes entregados, presentación de la factura, obtención de la conformidad del cliente y recepción del pago. La asistente de contabilidad por su parte factura los productos y servicios vendidos, elabora el cuadro de ventas, correspondiéndole a la gerencia revisar el cuadro de ventas y los resultados obtenidos.		Realización de venta	Ventas
CRITERIOS Y METODOS					
PROCEDIMIENTOS		REGISTROS			
Políticas y procedimientos proceso de comercialización		Lista de requerimientos del cliente Proforma Nota de pedido Check list Factura			
RECURSOS					
HUMANOS		MATERIALES	OTROS		
Comercialización Técnico Asistente Contabilidad		Teléfono Computado Impresora Materiales oficina	Base de datos de proveedores Sistema Cash Management		
INDICADOR					
NOMBRE	FRECUENCIA	RESPONSABLE		FORMULA	
Índice de Cumplimiento Ventas	Mensual	Gerente general		Ventas realizadas / Ventas Proyectadas	

DIAGRAMA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DE VENTA DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

		Nombre del Proceso:	Venta de software Transaccional			
		Objetivo:	Satisfacer los requerimientos de los clientes, a través de la venta de software transaccional desarrollado a la medida de las necesidades de cada cliente			
		Responsable:	Departamento técnico			
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDADES			RESULTADOS	PROCESO-CLIENTE
Contacto con el cliente	Venta de software	Contacto con el cliente-demostración de la empresa y del sistema Levantamiento de información sobre sus requerimientos- Realización de cotización Elaboración de contrato Desarrollo del software solicitado Asistencia técnica- desarrollo de talleres de capacitación Entrega de manuales Firma de acuerdo de satisfacción			Software en producción	Venta de Software
CRITERIOS Y METODOS						
PROCEDIMIENTOS		REGISTROS				
Políticas y procedimientos para diseño e implementación de software		Presentación de la empresa Presentación del sistema Levantamiento de requerimientos Proforma Cronograma Proyecto de desarrollo definitivo Contrato Orden de desarrollo Informe Técnico Liquidación Factura				
RECURSOS						
HUMANOS		MATERIALES	OTROS			
Comercialización Asistente contabilidad		Teléfono-Computador Impresora-Materiales	Base de datos de clientes Sistema Cash Management			
INDICADOR						
NOMBRE	FRECUENCIA	RESPONSABLE			FORMULA	
Índice de software desarrollados en el mes	Mensual	Gerente general			software desarrollados al mes / ordenes de producción al mes	

CAPITULO IV

4. MAPA DE PROCESOS DE LA “CADENA DE VALOR”

4.1 Análisis, Ajuste y Validación de Procesos

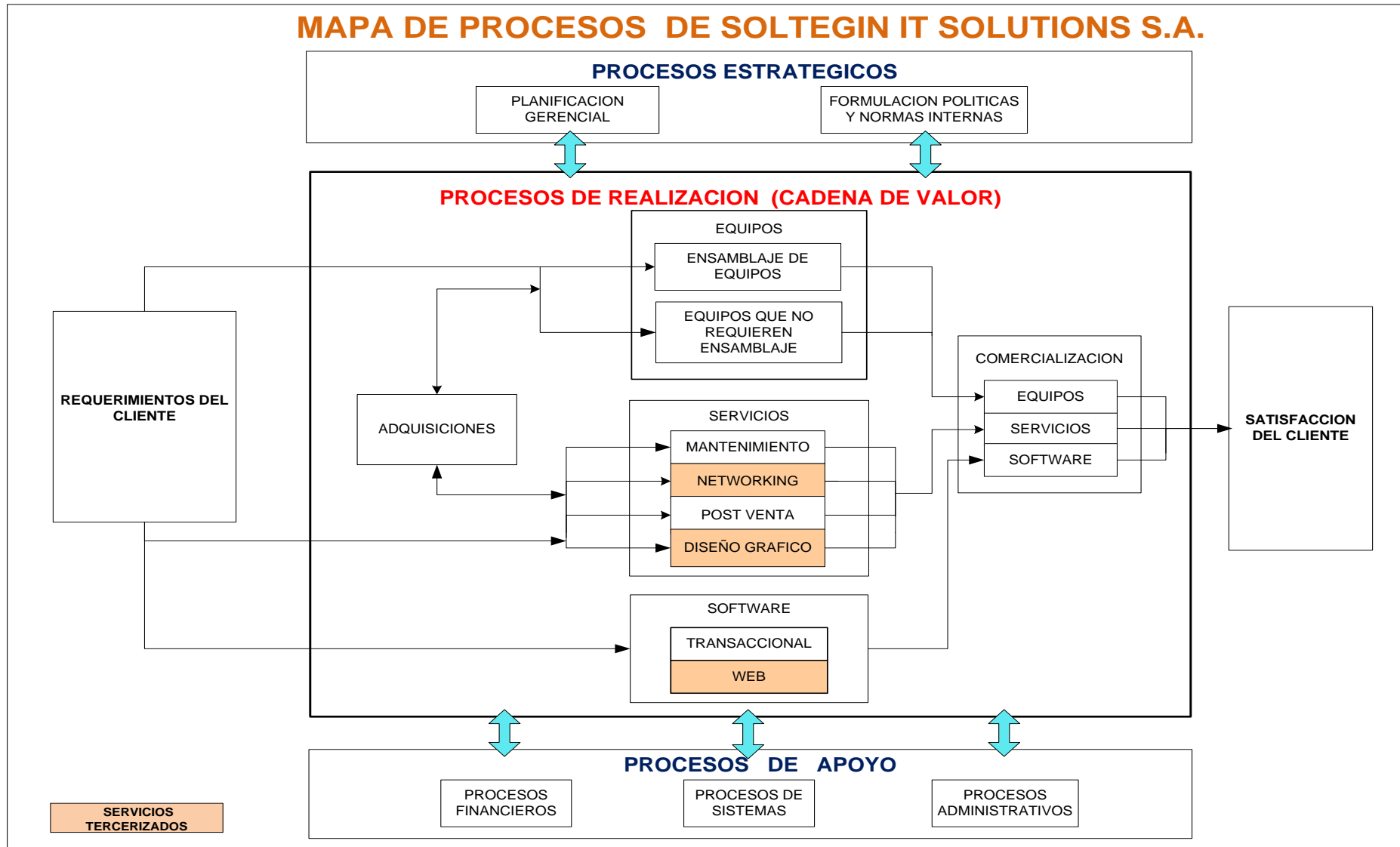
Basados en el levantamiento de procesos, el responsable del área de Comercialización y los investigadores procedimos a actualizar los flujogramas de los procesos de Adquisiciones, de Ensamblaje de Equipos, de Servicio de Mantenimiento, de Desarrollo de Software Transaccional, de Venta de Equipos y de Venta de Software; mismos que integran la denominada “Cadena de Valor”. Además, en función de estos se procedió a definir el Mapa de Procesos.

Los mencionados flujogramas y sus procedimientos fueron analizados minuciosamente en nuevas reuniones de trabajo, con la participación activa del Gerente General, Comercialización y quienes desarrollamos la presente investigación, luego de las deliberaciones correspondientes, se recomendaba los ajustes pertinentes, con la finalidad de que estas herramientas consideren todos los pasos y actividades que comprendían cada uno de los procesos.

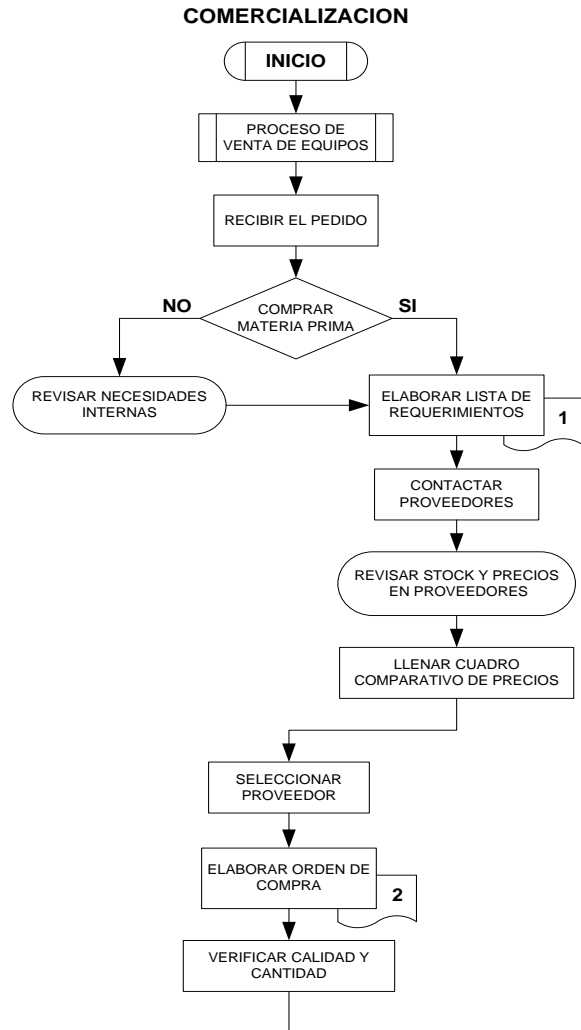
Una vez que se realizaban los ajustes planteados, nuevamente eran revisados y si existía total conformidad, se procedía a su validación, con lo cual se consideraban definitivos, programándose una sesión de trabajo para su difusión interna. A continuación se presentan los flujos respectivos:

4.2 MAPA DE PROCESOS

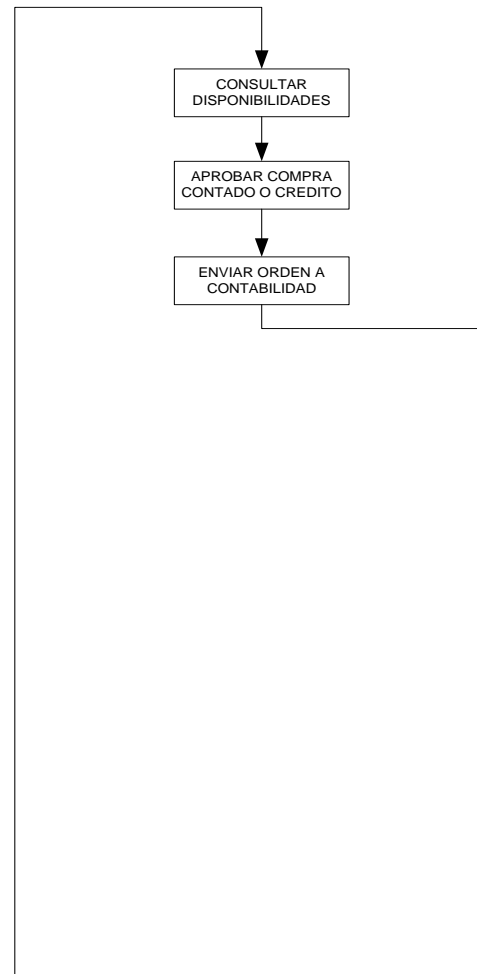
MAPA DE PROCESOS DE SOLTEGIN IT SOLUTIONS S.A.



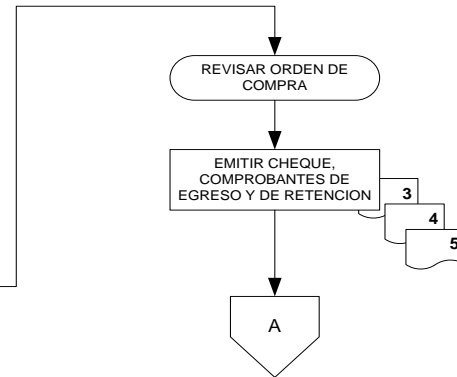
4.3 FLUJODIAGRAMACIÓN DE PROCESOS



GERENCIA GENERAL



CONTABILIDAD



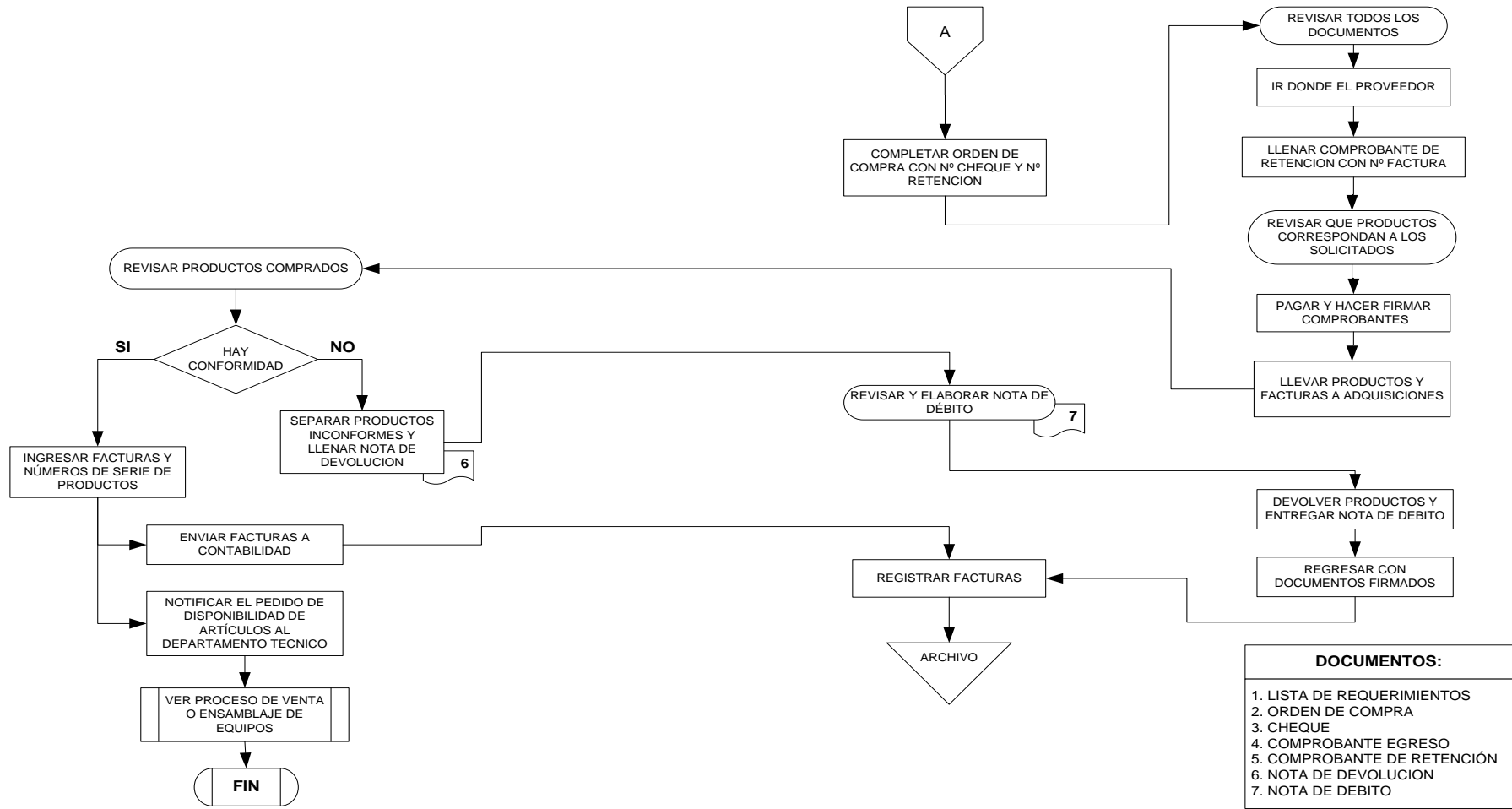
DOCUMENTOS:
1. LISTA DE REQUERIMIENTOS
2. ORDEN DE COMPRA
3. CHEQUE
4. COMPROBANTE EGRESO
5. COMPROBANTE DE RETENCIÓN
6. NOTA DE DEVOLUCION
7. NOTA DE DEBITO

COMERCIALIZACION

GERENCIA GENERAL

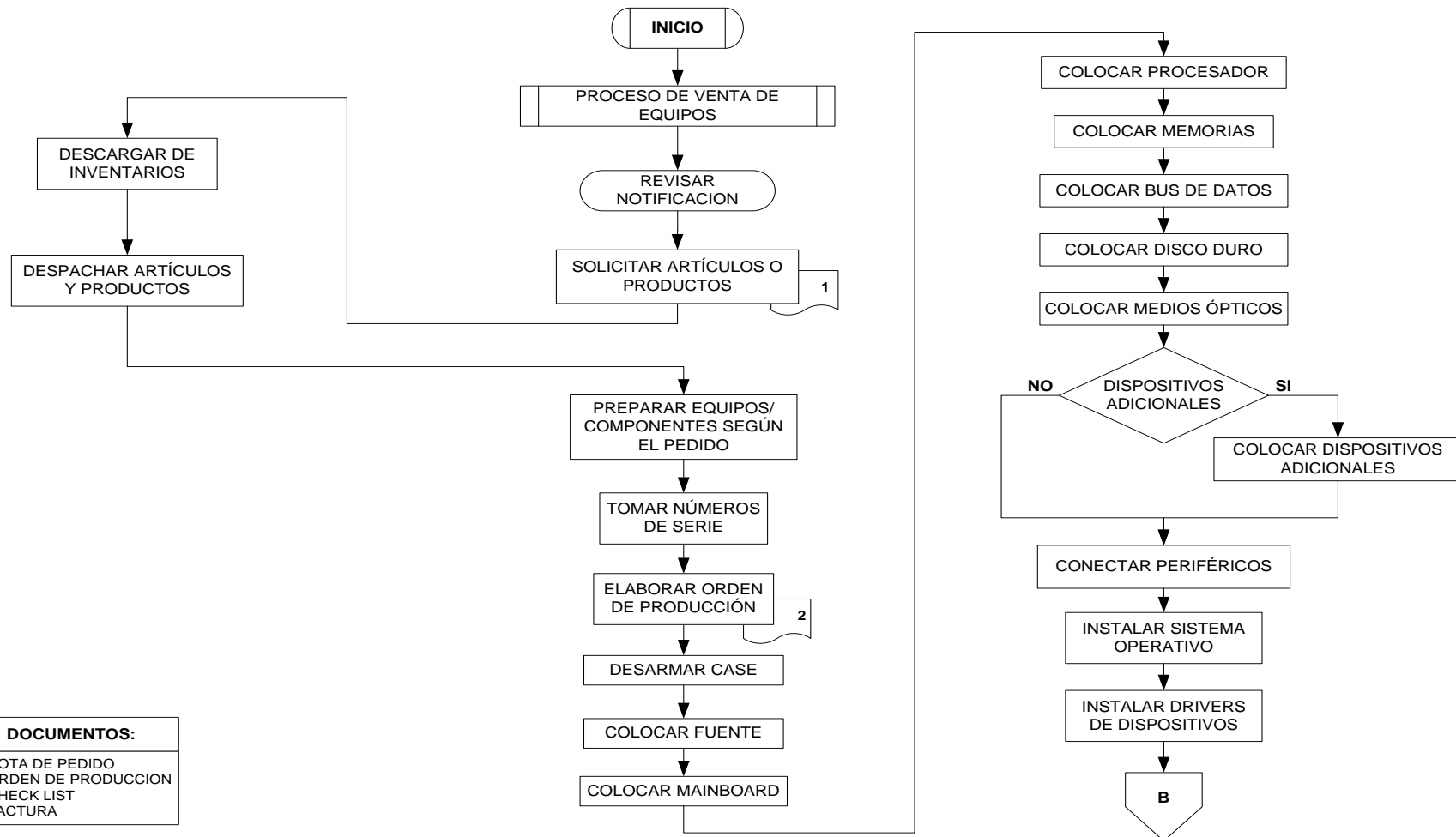
CONTABILIDAD

SERVICIOS GENERALES

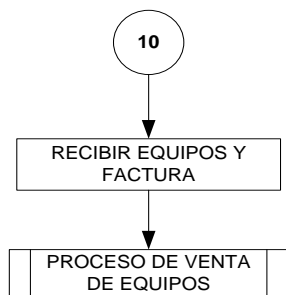


- DOCUMENTOS:**
1. LISTA DE REQUERIMIENTOS
 2. ORDEN DE COMPRA
 3. CHEQUE
 4. COMPROBANTE EGRESO
 5. COMPROBANTE DE RETENCIÓN
 6. NOTA DE DEVOLUCION
 7. NOTA DE DEBITO

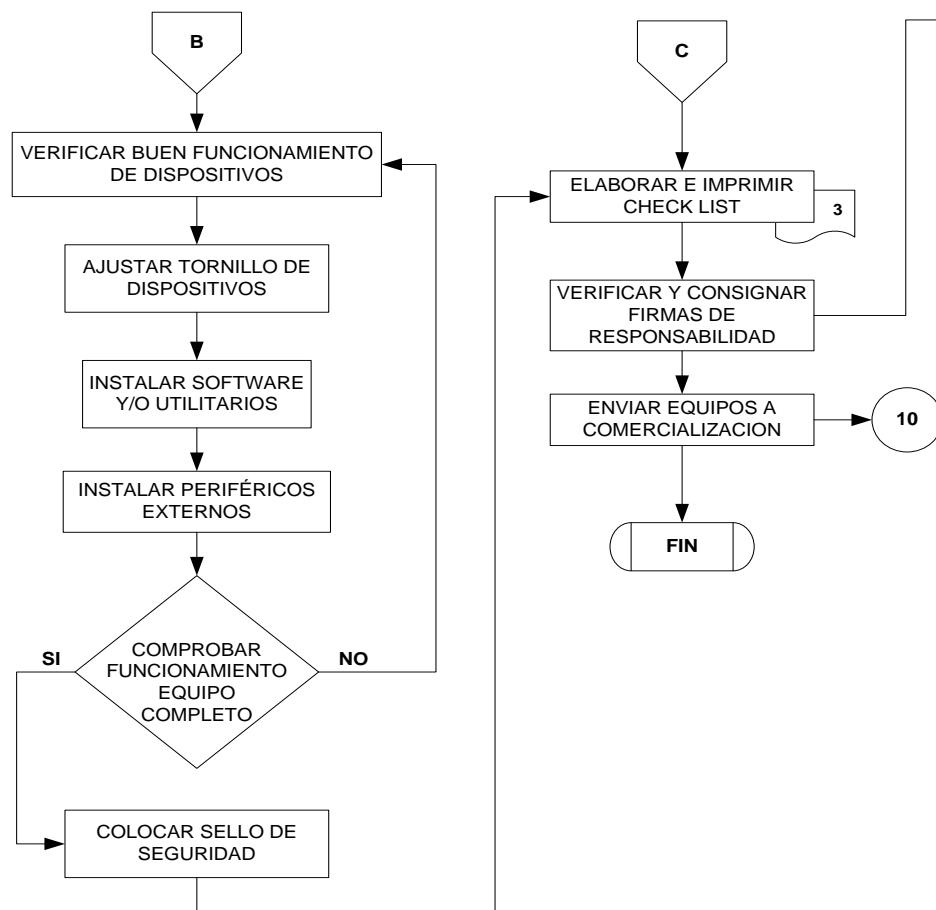
DEPARTAMENTO TÉCNICO



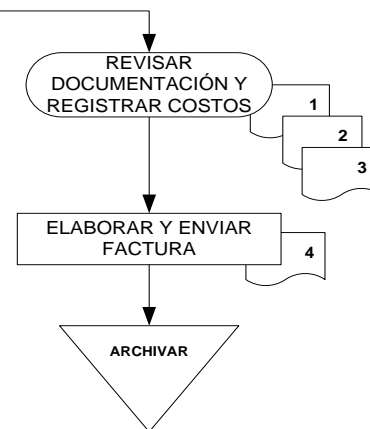
COMERCIALIZACION



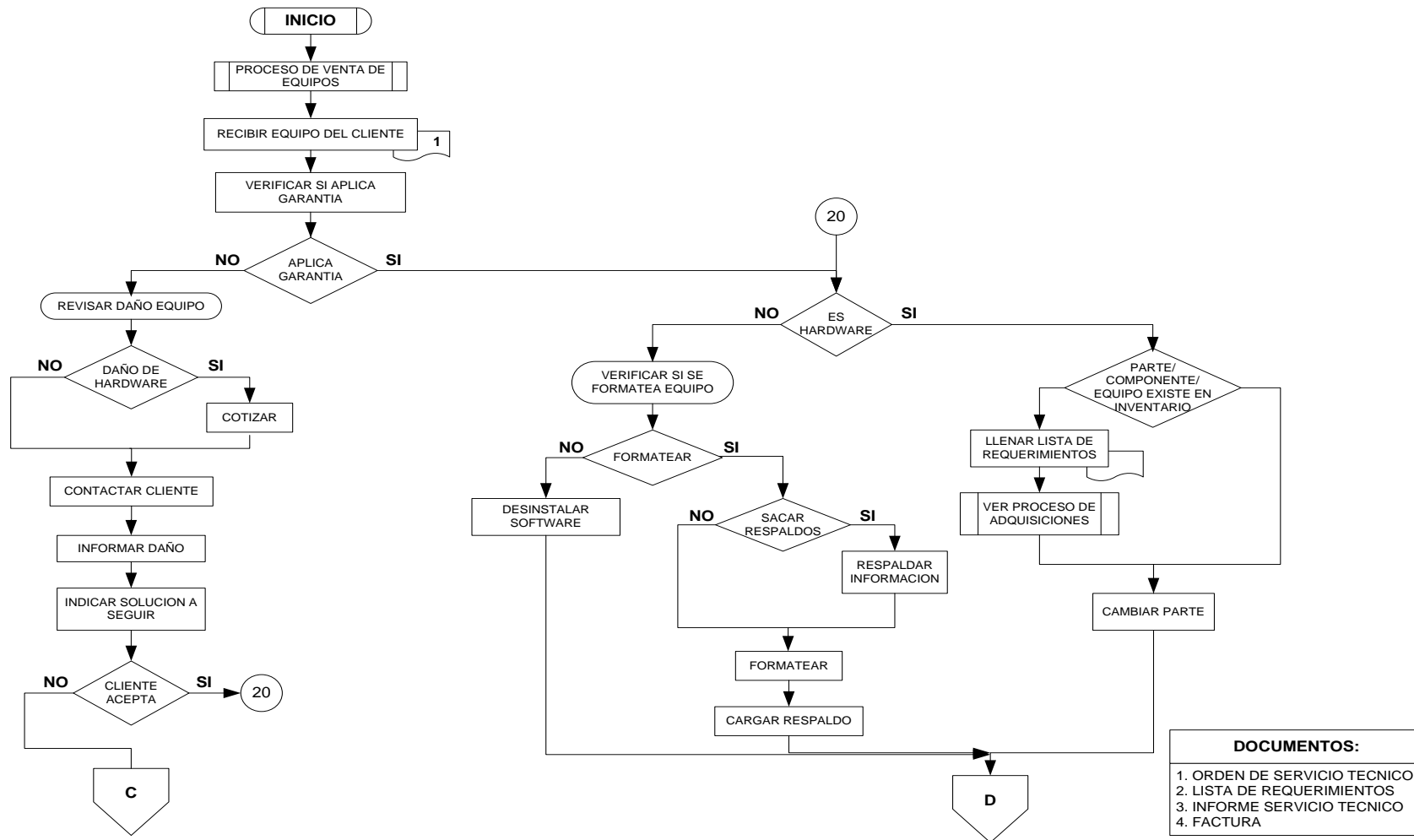
DEPARTAMENTO TÉCNICO



CONTABILIDAD



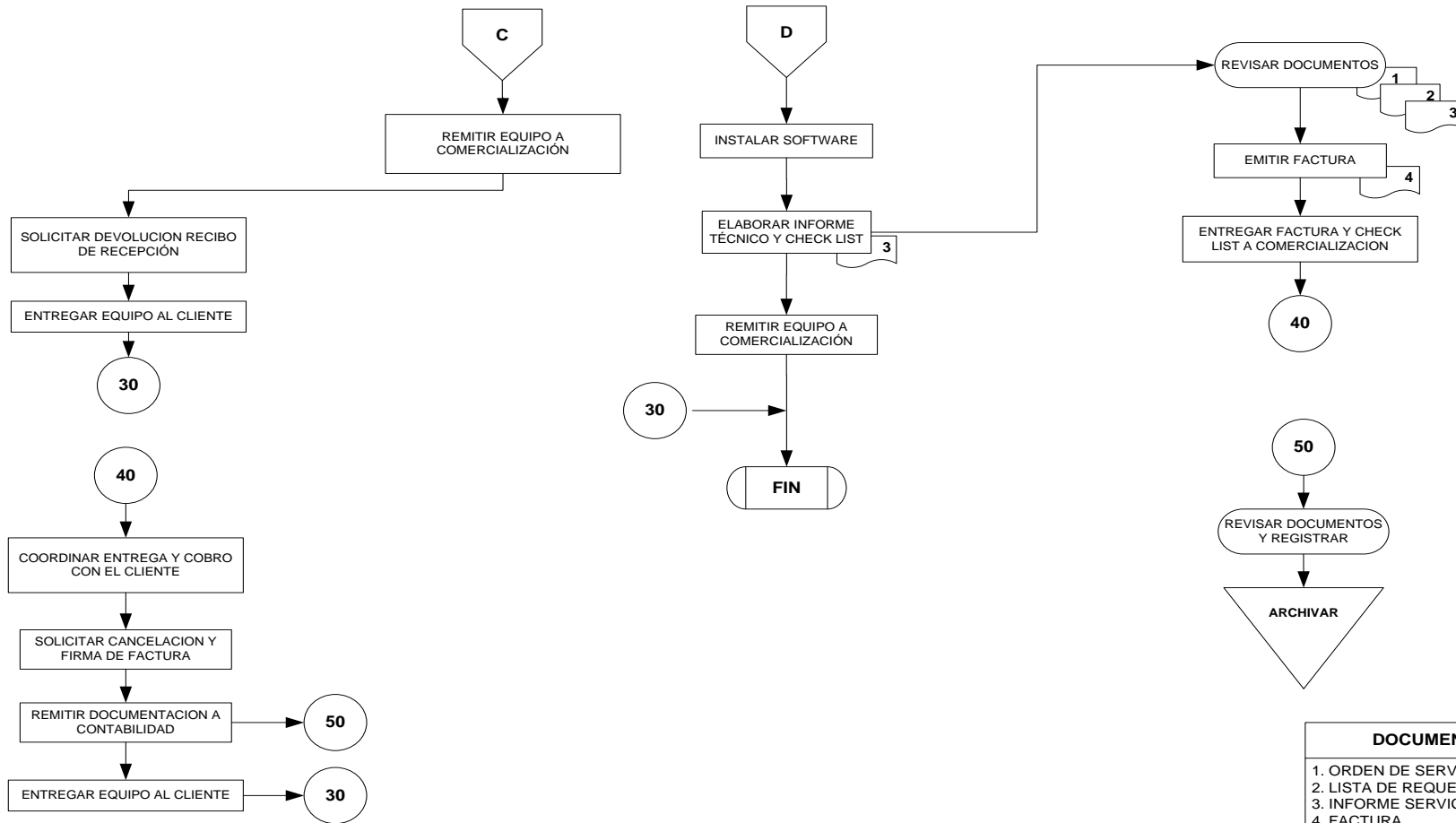
DOCUMENTOS:
1. NOTA DE PEDIDO
2. ORDEN DE PRODUCCION
3. CHECK LIST
4. FACTURA



COMERCIALIZACION

DEPARTAMENTO TÉCNICO

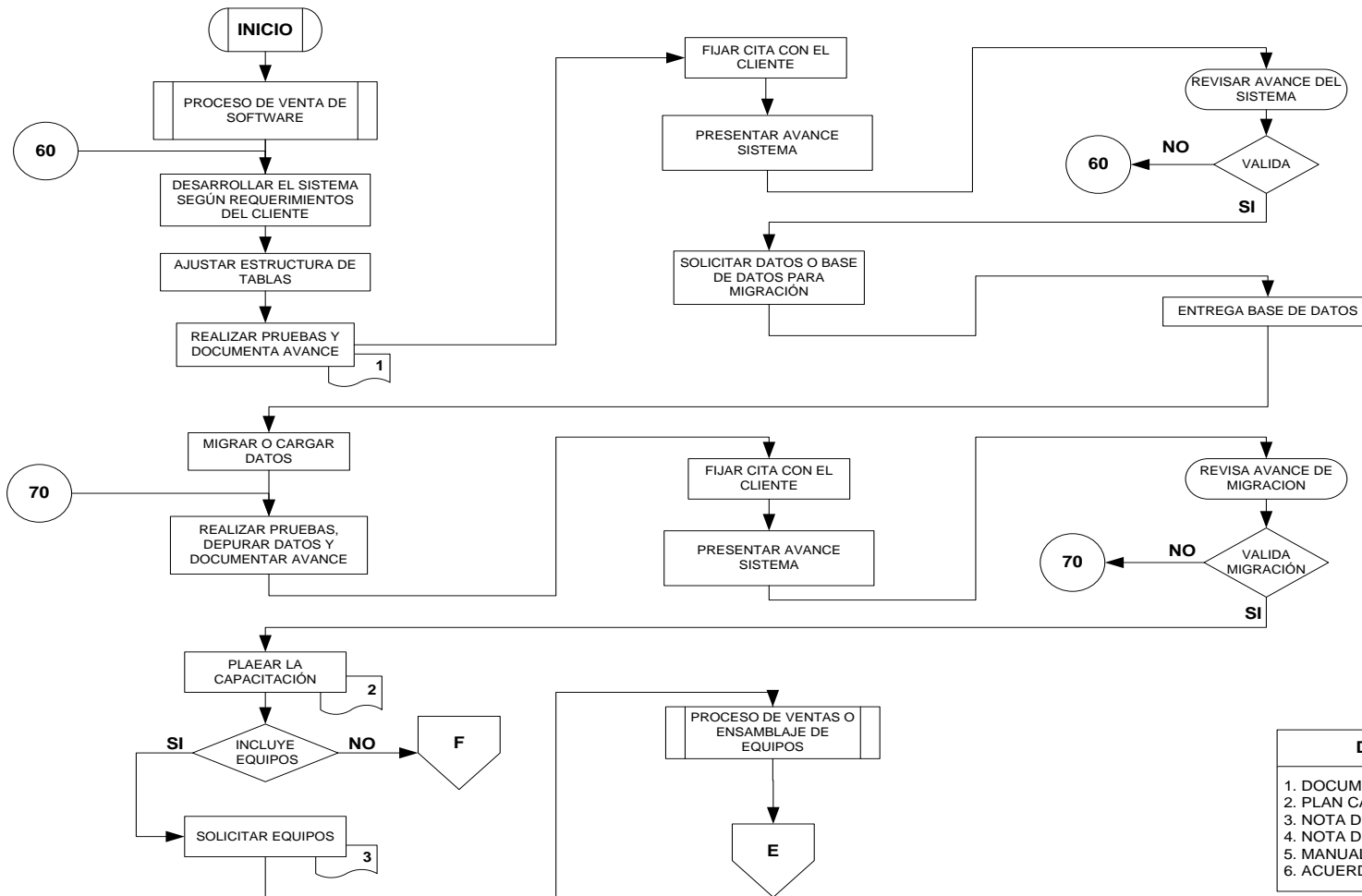
CONTABILIDAD



DESARROLLO SOFTWARE

COMERCIALIZACIÓN

CLIENTE

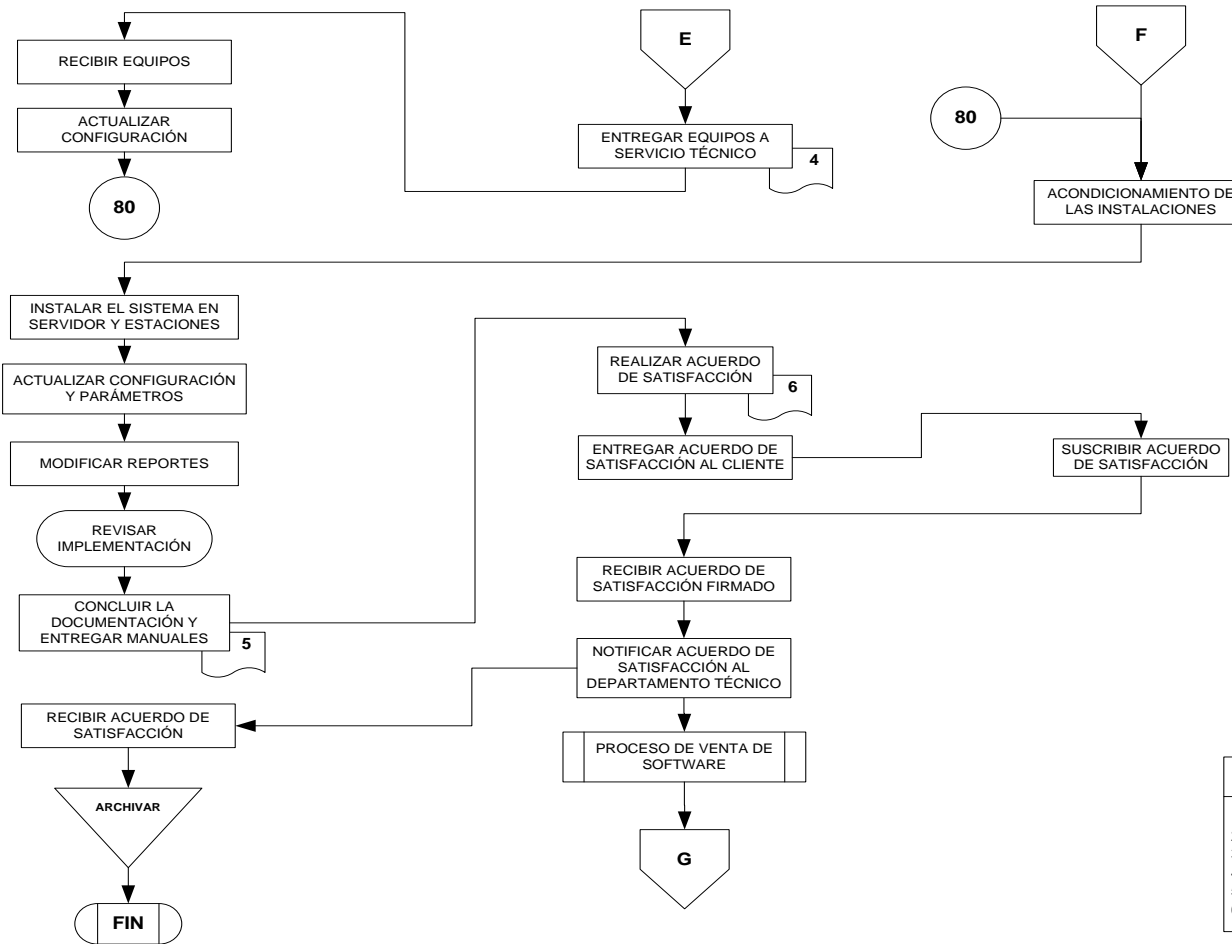


- DOCUMENTOS:**
1. DOCUMENTACIÓN SISTEMA
 2. PLAN CAPACITACIÓN
 3. NOTA DE PEDIDO
 4. NOTA DE ENTREGA
 5. MANUAL USUARIO Y OPERATIVO
 6. ACUERDO DE SATISFACCIÓN

DESARROLLO SOFTWARE

COMERCIALIZACION

CLIENTE

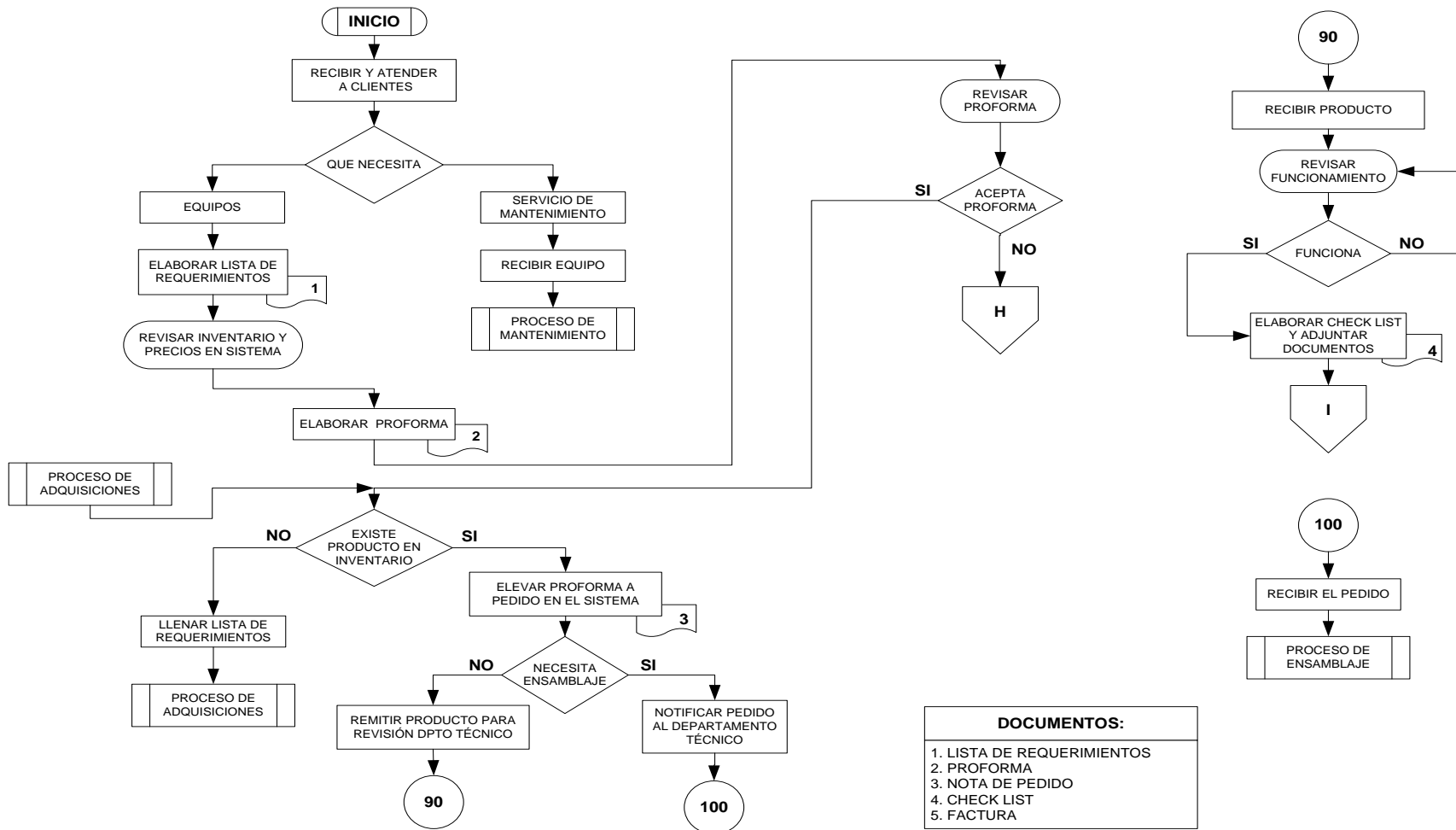


- DOCUMENTOS:**
1. DOCUMENTACIÓN SISTEMA
 2. PLAN CAPACITACIÓN
 3. NOTA DE PEDIDO
 4. NOTA DE ENTREGA
 5. MANUAL USUARIO Y OPERATIVO
 6. ACUERDO DE SATISFACCIÓN

COMERCIALIZACION

CLIENTE

DEPARTAMENTO TÉCNICO



SOLTEGIN IT SOLUTIONS

DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACION
 PROCESO: VENTA DE EQUIPOS

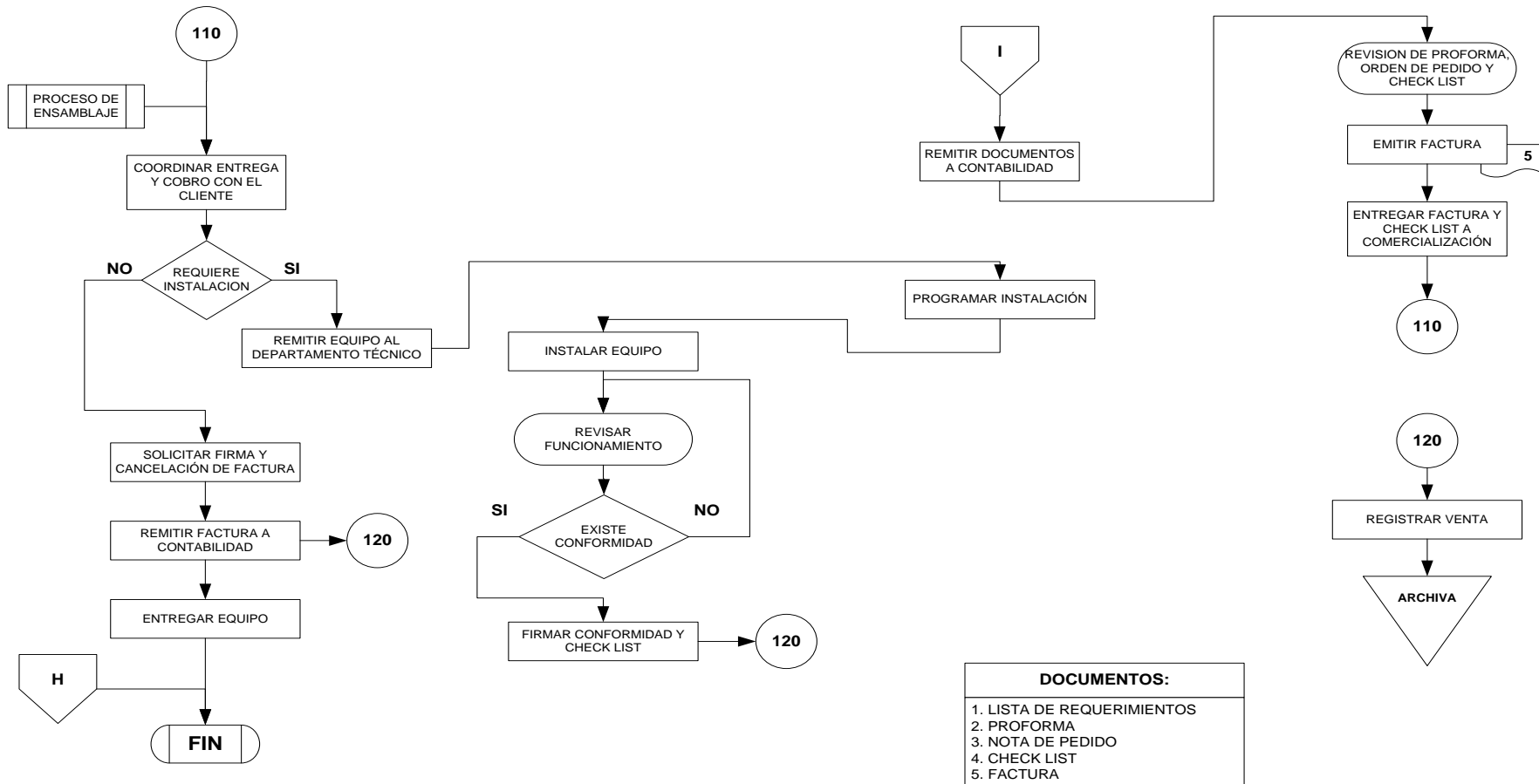
FECHA: 03 MAYO 2010
 PAGINA 2 DE 2

COMERCIALIZACIÓN

CLIENTE

DEPARTAMENTO TECNICO

CONTABILIDAD



SOLTEGIN IT SOLUTIONS

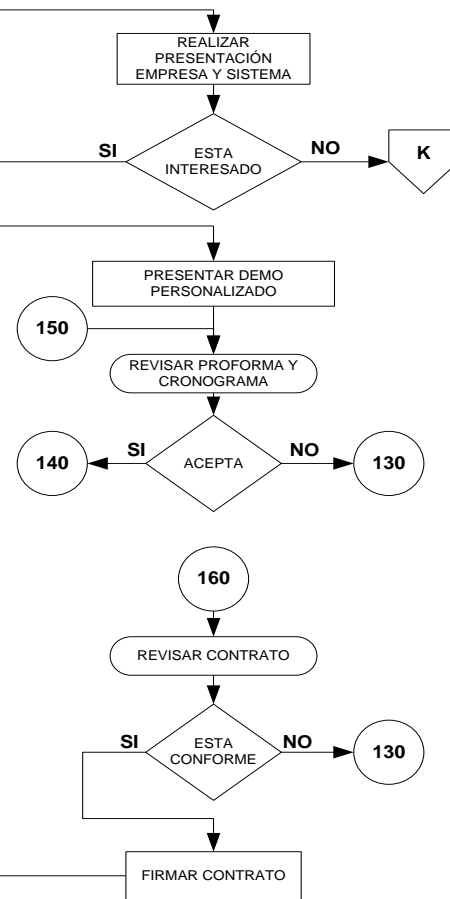
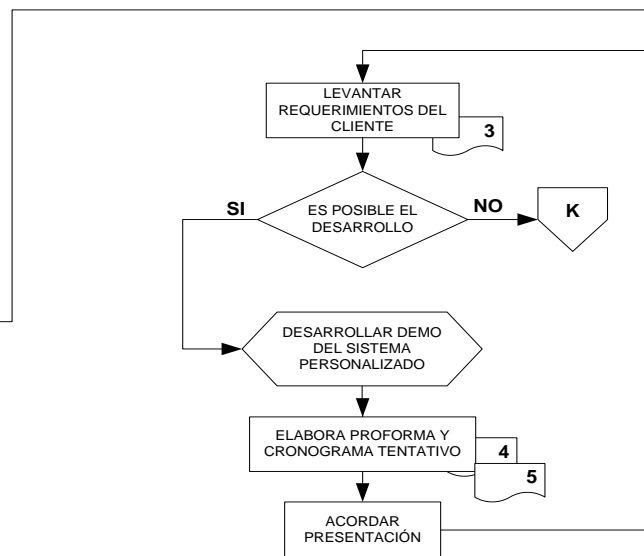
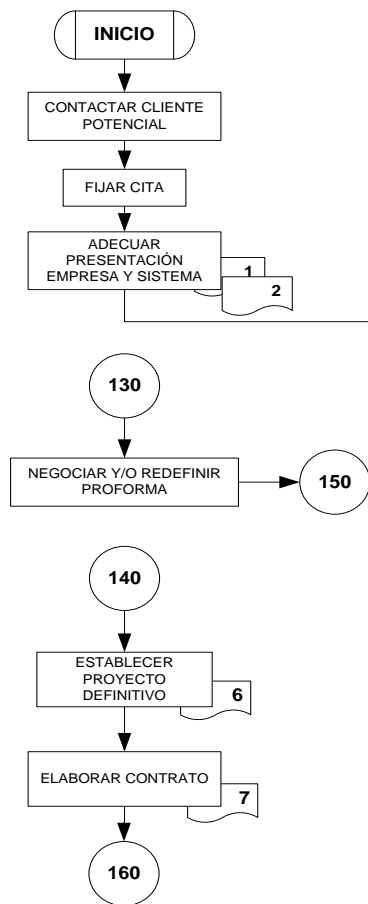
DEPARTAMENTO: HARDWARE Y SERVICIOS
 PROCESO: VENTA DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

FECHA: 15 MARZO 2010
 PAGINA 1 DE 2

COMERCIALIZACIÓN

DEPARTAMENTO TÉCNICO

CLIENTE



- DOCUMENTOS:**
1. PRESENTACIÓN EMPRESA
 2. PRESENTACIÓN SISTEMA FINANCIERO
 3. LEVANTAMIENTO DE REQUERIMIENTOS
 4. PROFORMA
 5. CRONOGRAMA
 6. PROYECTO DE DESARROLLO DEFINITIVO
 7. CONTRATO
 8. ORDEN DE DESARROLLO
 9. INFORME TÉCNICO DETALLADO
 10. LIQUIDACIÓN
 11. FACTURA



SOLTEGIN IT SOLUTIONS

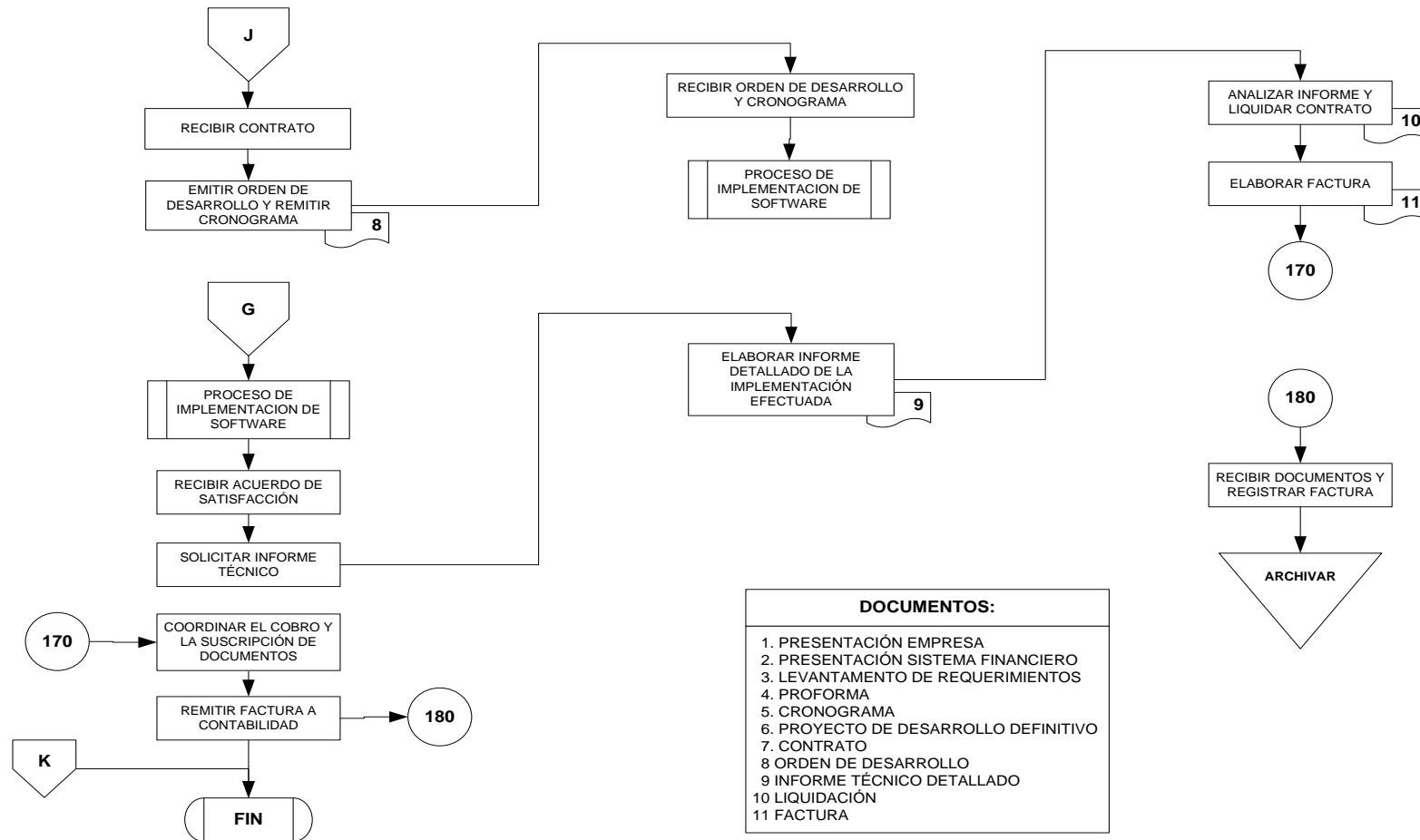
DEPARTAMENTO: HARDWARE Y SERVICIOS
PROCESO: VENTA DE SOFTWARE TRANSACCIONAL

FECHA: 15 MARZO 2010
 PAGINA 2 DE 2

COMERCIALIZACIÓN

DEPARTAMENTO TÉCNICO

CONTABILIDAD



4.4 IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS

El trabajo de investigación desarrollado en la empresa Soltegin It Solutions S.A., no solamente conllevó a la definición de un sistema que comprende a los Procesos de Adquisiciones, Ensamblaje de Equipos, Servicios de Mantenimiento, de Desarrollo de Software, de Comercialización de Equipos y Software, que integran sus procesos de Cadena de Valor, sino que fue aprovechado por sus autoridades para readecuar su estructura organizacional y mejorar su cultura de planificación.

Una vez que se ha concluido la definición de estos procesos y de que se encuentran debidamente validados, existe el firme compromiso de la Gerencia General de Soltegin para proceder a su implementación, aspecto sobre el que ya se han dado los primeros pasos, pues se ha empezado con su difusión a todo el personal de la empresa, designándose como responsables de su aplicación, seguimiento y control a los jefes departamentales; y, que además, se va a probar las bondades del sistema, durante el cuarto trimestre del presente año, acordándose que de ser necesario se podrá realizar los ajustes correspondientes para un adecuado funcionamiento de la organización, bajo el esquema de mejora continua.

Los responsables tienen la obligación de informar mensualmente a la Gerencia General sobre el avance de esta implantación; y, por su parte Gerencia General tiene a su vez la responsabilidad de monitorear la aplicabilidad del proceso en toda la organización, con el objetivo de lograr a mediano plazo convertirse en una empresa exitosa, que brinde productos de excelente calidad, orientados hacia la plena satisfacción, no solo de las necesidades y requerimientos de sus clientes, sino también de todas las partes relacionadas, es decir cumplir las aspiraciones del personal y de los accionistas.

CAPITULO V

5.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA SOLTEGIN IT SOLUTION S.A.

En base a la información presentada y analizada en el Capítulo I, en el cual consta el Diagnóstico de la empresa Soltegin It Solutions S.A. se ratifica que el objeto de su negocio es el de ofrecer soluciones tecnológicas integrales, mediante equipos, servicios informáticos y programas específicos, adaptados a los requerimientos de los clientes, con la finalidad de satisfacer sus necesidades. Dicho diagnóstico fue efectuado considerando el desarrollo empresarial alcanzado desde el 2007 hasta el 2009 y el comportamiento de las variables económicas de mayor impacto en el escenario externo y los factores internos más significativos, llegándose a establecer, a través de una lluvia de ideas, una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis FODA), a partir de las que definieron **la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se debe aclarar que Soltegin S.A. considera que los siguientes objetivos estratégicos le permitirán cumplir de manera eficaz y eficiente su misión y por ende su visión institucional:

1. **Incrementar el Valor Patrimonial de la Empresa**, ya que el mercado de “Clones” se encuentra saturado por un sinnúmero de competidores, que han adoptado como estrategia de comercialización la pelea de precios, siendo necesario rebajarlos cada vez más, reduciéndose el margen de rentabilidad en cada venta, por lo que es necesario un incremento significativo del volumen de ventas, posibilitando tanto el incremento de utilidades como de la rentabilidad y por ende un aumento en el valor patrimonial de la empresa.
2. **Elevar el nivel de satisfacción de los clientes**, garantizando alta calidad en los componentes del Clon a pesar de que se eleve ligeramente su precio, con lo cual se conseguirá la fidelización de los clientes atendidos, aspecto que contribuirá a mejorar la imagen institucional; y por otra parte, **brindar mayor atención al negocio con clientes corporativos o empresariales ofreciéndoles soluciones integrales**, no solo equipos, sino servicios informáticos y especialmente programas, con un costo más representativo, para lo cual están preparadas este tipo de organizaciones, generando para Soltegin un margen más alto de rentabilidad; pues hasta el año anterior se había dedicado a atender mayormente a personas naturales que no valoran el servicio de mantenimiento ni necesitan programas informáticos y que carecen de presupuesto para estos fines.

3. **Aplicar un sistema de Gestión por Procesos**, orientado a estandarizar procedimientos y unificar criterios de ejecución en las actividades y tareas asociadas al giro del negocio; y, fortalecer los procesos de la cadena de valor, contribuyendo de esta manera a la reducción de costos, incremento de ingresos y maximizar la rentabilidad de la empresa. El seguimiento de la aplicación de este sistema bajo el enfoque de mejoramiento continuo, servirá para, a mediano o largo plazo, llegar a Implantar un Sistema de Gestión de Calidad.
4. **Fortalecer la gestión del talento humano** para consolidar un equipo de empleados motivados, informados y capacitados considerando su especialización.

OBJETIVOS OPERATIVOS

Bajo esta óptica y en forma resumida se presentan los objetivos operacionales de mayor relevancia y a continuación asociarlas a las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

- Incrementar el volumen de ventas de clones, programas y servicios informáticos, a través de visitas a los clientes antiguos y potenciales, lo que se traducirá en un aumento de operaciones.
- Minimizar costos y gastos operacionales, mediante un estricto control de los procesos de ensamblaje y de desarrollo de software.
- Incremento de utilidades a través de un mayor volumen de ventas y control de costos.
- Incremento de la rentabilidad como consecuencia del aumento de ventas, ingresos y disminución de costos y gastos.
- Incremento del capital de la empresa a través de la reinversión de utilidades.
- Captar el mercado que ya ha adquirido PCs en Soltegin o en la competencia ofreciendo servicios técnico, de mantenimiento preventivo, de asistencia y de internet, persiguiendo de esta manera un incremento en el número de clientes.
- Mejorar la relación con sus clientes y con los potenciales, a fin de satisfacer eficientemente sus requerimientos y por ende incrementar ventas, ingresos y mejorar la rentabilidad de la entidad.
- Realizar campañas periódicas de publicidad y promoción para incrementar la venta de productos, a través de medios impresos y radiales.
- Diferenciar a Soltegin de la competencia tanto en precio como calidad, ofreciendo soluciones integrales que conjuguen equipos, programas y servicios informáticos, cuidando que se cumplan los tiempos programados.
- Aplicar un sistema de Gestión por Procesos para una adecuada gestión de los administradores.
- Adoptar mecanismos de monitoreo y seguimiento que permitan controlar el cumplimiento de políticas y procedimientos orientados a mantener una adecuada estandarización y actualización de procesos, de acuerdo a los cambios del negocio, clientes y mercado.

- Optimizar los procesos de gestión a través del mejoramiento continuo para, a futuro, implantar un Sistema de Gestión de Calidad.
- Establecer un plan de reclutamiento y administración de personal, a fin de que el personal seleccionado cuente con los perfiles y las competencias requeridas por la empresa.
- Desarrollar e implementar un plan de capacitación acorde a los requerimientos específicos por especialización, consiguiendo de esta manera su crecimiento profesional y bienestar personal.
- Establecer un plan de incentivos en función del cumplimiento de metas por procesos.

5.2 OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS

OBJETIVOS OPERATIVOS	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE CRECIMIENTO
Incrementar Volumen de Ventas	X			
Minimizar Costos y Gastos Operacionales	X			
Incrementar Utilidades	X			
Aumentar la Rentabilidad	X			
Capitalizar a la Empresa	X			
Incrementar Número de Clientes		X		
Fidelización de Clientes		X		
Realizar Campañas de Publicidad y Promoción		X		
Ofrecer Soluciones Integrales (Equipos, Software y servicios)		X		
Sistema de Gestión por Procesos			X	
Establecer Mecanismos de Monitoreo y Seguimiento de Procesos			X	
Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad			X	
Plan de reclutamiento y Administración de Personal				X
Plan de capacitación				X
Plan de Incentivos				X

5.3 JUSTIFICACIÓN DE LAS RELACIONES O VÍNCULOS EXISTENTES ENTRE LOS DIFERENTES OBJETIVOS Y LAS PERSPECTIVAS.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS	EXPLICACIONES
Incrementar Volumen de Ventas	El incremento significativo de ventas se conseguirá a través de visitas programadas a clientes antiguos y a los potenciales, seleccionados de bases de datos internas y listas de asociados a la Cámara de Comercio, Producción y otras; apoyado en un programa de publicidad y promoción orientado a ofrecer soluciones integrales en materia informática y tecnológica, es decir no solo equipos, sino servicios de asesoría informática y software adaptado a las necesidades de los clientes. Además, ofrecerá servicio técnico de mantenimiento preventivo, sin costo para clientes que mantengan vigente su garantía. Consecuentemente mejorarán las ventas, los ingresos, la rentabilidad en beneficio de las partes interesadas.
Minimizar Costos y Gastos Operacionales	Se monitorearán los mecanismos y registros de control que permitan medir y controlar la adecuada utilización de componentes, partes, accesorios y demás materiales utilizados para el ensamblaje de equipos y la correcta utilización de los tiempos programados, con la finalidad de reducir costos y gastos directos, a través de un estricto control de los procesos de ensamblaje y de desarrollo de software. Además, se emitirán políticas específicas para concientizar en el personal la necesidad de ahorro de recursos, para lo cual se controlará que los gastos no excedan los valores presupuestados.
Incrementar utilidades	En base a las estrategias descritas para incrementar ingresos y disminuir costos, se logrará maximizar las utilidades de Soltegin, consiguiendo de esta manera alcanzar el objetivo primario de cualquier organización, situación que favorece el capital invertido por los accionistas y permite que la empresa logre expandirse y cumpla con su misión y visión institucional.
Aumentar la Rentabilidad	El accionista siempre busca que el capital o el valor de su inversión tenga la mejor rentabilidad que pueda ofrecer la empresa, con lo cual se encontrará satisfecho de la gestión realizada, a fin de incrementar el valor económico en beneficio de las partes interesadas.
Capitalizar a la empresa	Los accionistas de todas las organizaciones, así como de la empresa Soltegin, persiguen la obtención de utilidades producto del giro normal del negocio, al obtenerlas al final del ejercicio económico, se estimula el capital invertido y permite que los dueños cumplan sus expectativas de crecimiento, en función de las que decidan la reinversión de las utilidades, logrando con esto el crecimiento empresarial.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVOS	EXPLICACIONES
Incrementar Número de Clientes	<p>La realización de visitas programadas a clientes antiguos y potenciales, apoyadas en el efecto esperado de campañas de publicidad y promoción respecto de los productos y servicios integrales que ofrece la empresa Soltegin, a través de medios impresos, radiales y ferias de la computación a nivel nacional, posibilitará el aumento del número de clientes que buscan la asistencia y asesoría del personal competente, a fin de satisfacer sus necesidades. En consecuencia se incrementan ventas, utilidades y rentabilidad.</p>
Fidelización de Clientes	<p>La atención esmerada y de calidad que reciben los clientes de la empresa Soltegin, es un componente que no encuentran fácilmente en otras organizaciones, pues al llegar a obtener soluciones integrales que llenen eficientemente sus expectativas, tendrán una seguridad razonable de que acuden a una empresa seria, en la que encontrarán una solución a sus problemas tecnológicos e informáticos, a un costo relativamente bajo; condición mediante la cual se logrará su fidelización.</p>
Realizar Campañas de Publicidad y Promoción	<p>Una de las estrategias para impulsar el aumento del valor patrimonial de la empresa Soltegin, es la ejecución de campañas publicitarias, enfocadas a resaltar que la empresa ofrece soluciones integrales en materia tecnológica e informática, combinando equipos de última generación con software financiero adaptado a las necesidades de los clientes, aspecto que contribuye a incrementar el número de clientes, con lo cual se mejoran los niveles de ingresos, la utilidad y rentabilidad.</p>
Ofrecer Soluciones Integrales (Equipos, Software y servicios)	<p>Dentro de este aspecto, Soltegin está preparada para ofrecer no solamente equipos que satisfacen los requerimientos tecnológicos de sus clientes, sino a entregar como valor agregado servicios informáticos y software especializado que se adapta fácilmente a las necesidades de sus clientes corporativos, a un costo aceptable. Esta estrategia le permite obtener mayores márgenes de utilidad, en comparación a los que rinde la venta de clones, cuyo margen es reducido, por la alta competencia del mercado.</p> <p>No obstante, la diferencia competitiva de la empresa Soltegin con el resto de competidores estará marcada en los precios de los equipos (clones) ofertados y en la calidad de los servicios prestados.</p>

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	EXPLICACIONES
Sistema de Gestión por Procesos	<p>Soltegin como empresa en marcha ha tomado conciencia de la necesidad de contar con políticas y procedimientos estandarizados debidamente organizados, lo cual se ha conseguido a través del establecimiento de los procesos de Cadena de Valor, es decir los relacionados con el giro propio del negocio, dentro de los que se destacan los de adquisiciones, ensamblaje, implementación de software y venta de equipos y software, consiguiendo de esta manera la implantación de un sistema de gestión por procesos, con enfoque hacia el cliente; situación que le ha permitido orientar sus actividades a la generación de un valor añadido para el cliente, satisfaciendo de manera óptima sus requerimientos y expectativas.</p>
Establecer Mecanismos de Monitoreo y Seguimiento de Procesos	<p>Con la implantación del Sistema de Gestión por procesos se han definido los dueños y/o responsables de los mismos, y con la finalidad de asegurar su cumplimiento y monitoreo permanentes se deben establecer mecanismos o registros de control que permitan contar con información estadística para detectar oportunamente inconformidades, las cuales a través del proceso de mejora continua posibilitarán su actualización y adaptación a los cambios que experimente la organización.</p>
Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad	<p>A futuro la empresa Soltegin It Solution S.A., como efecto del proceso de Mejora Continua, perseguirá la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de fortalecer el sistema de gestión por procesos que se encuentra en la actualidad en proceso de implantación, buscando siempre mejorar la calidad de sus productos y servicios, mejorar la atención al cliente, asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, su misión y visión institucional y establecer una adecuada delimitación de las funciones de su personal, sin perder de vista la importancia del enfoque hacia al cliente.</p>

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

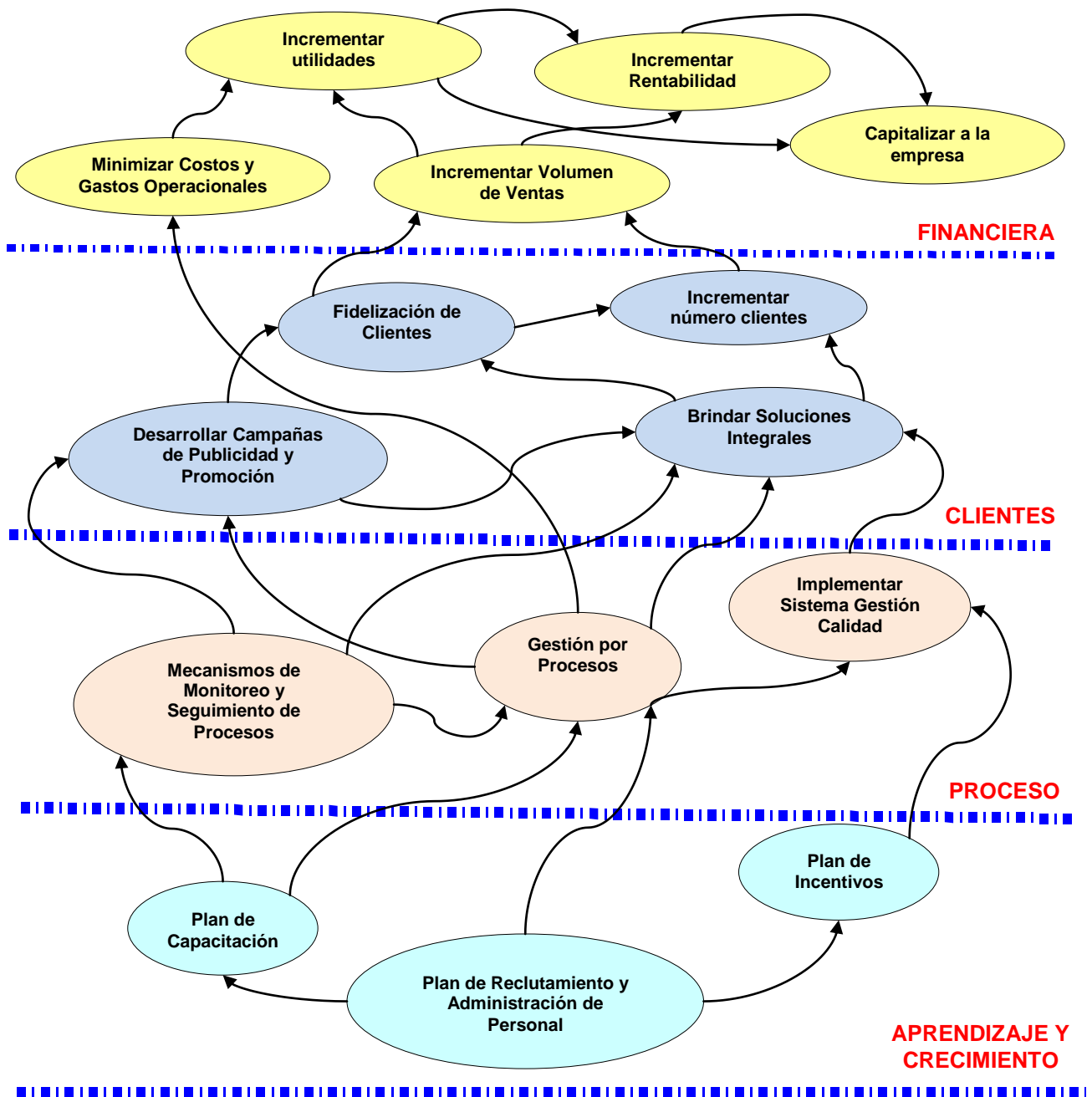
OBJETIVOS	EXPLICACIONES
Plan de reclutamiento y Administración de Personal	Establecer un plan de reclutamiento y administración de personal para Soltegin, permitirá contar con un recurso humano que cumpla con los perfiles y las competencias requeridas por la organización.
Plan de capacitación	El contar con un plan de capacitación para cada año donde se establezcan las prioridades de instrucción y actualización de conocimientos del personal de Soltegin, permitirá estar acordes a los requerimientos específicos por especialización, consiguiendo de esta manera su crecimiento profesional, bienestar personal y compromiso con la organización.
Plan de incentivos	Es vital que Soltegin considerando el volumen de ventas que experimentará como consecuencia de la disminución de los precios de los equipos y componentes que ofrece, estimule al personal que alcance las metas de ventas programadas por la administración, creando estímulos de carácter económico en función del cumplimiento de objetivos empresariales.

5.4 MAPA ESTRATEGICO

El Mapa Estratégico nos permite visualizar claramente las relaciones de dependencia existentes entre los distintos objetivos operativos por perspectiva y que resultado debemos alcanzar con la aplicación de cada una de ellas.

PERSPECTIVA FINANCIERA	<i>¿Cómo mejorar el rendimiento del capital de Soltegin?</i>
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	<i>¿Qué hacer para optimizar atención al cliente?</i>
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	<i>¿Qué procesos debe perfeccionar?</i>
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<i>¿Qué debe aprender y mejorar Soltegin?</i>

MAPA ESTRATEGICO EN FUNCIÓN DE LAS PERPSPECTIVAS FINANCIERA, CLIENTE, PROCESOS Y APRENDIZAJE



5.5 RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES

OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADOR
Incrementar Volumen de Ventas	FINANCIERA	Total de Ventas / Total de Ventas Programadas
	FINANCIERA	Total de Ventas Actuales / Total de Ventas del Año Anterior
	FINANCIERA	Número Ventas Concretadas / Clientes Potenciales Visitados
Minimizar Costos y Gastos Operacionales	FINANCIERA	Costo Promedio de Ensamblaje / Costo Promedio de Ensamblaje Año Anterior
	FINANCIERA	Total Servicios Básicos / Cantidad de Productos Ensamblados
	FINANCIERA	Gastos Operativos / Promedio de Activos
Incrementar Utilidades	FINANCIERA	Utilidad Venta de Software / Vendedores de Software
	FINANCIERA	Margen Promedio de Utilidad en Venta Software Actual / Margen Promedio de Utilidad en Venta de Software Año Anterior
	FINANCIERA	Utilidad Neta/Capital Social
Aumentar Rentabilidad	FINANCIERA	Gastos Operacionales / Total de Ingresos
	FINANCIERA	Capital / Activo Total
	FINANCIERA	ROE Actual / ROE Año Anterior
Capitalizar a la Empresa	FINANCIERA	Utilidades Reinvertidas en el Año / Utilidades Generadas en el Año
	FINANCIERA	Capital Actual / Capital Año Anterior
	FINANCIERA	Reservas Capitalizadas / Total de Reservas
Incrementar Número de Clientes	CLIENTES	Número de Ventas a Clientes Potenciales / Número de Ventas Totales
	CLIENTES	Visitas Efectuadas / Visitas Programadas
	CLIENTES	Número de Clientes Nuevos / Número Total de Clientes

Fidelización de Clientes	CLIENTES	Cientes Satisfechos / Total Clientes Atendidos
	CLIENTES	Ventas de Clientes con 2 o más operaciones / Total de Ventas
	CLIENTES	Ventas de Soluciones Integrales / Total de Ventas
Realizar Campañas de Publicidad y Promoción	CLIENTES	Costo de Promoción de Soluciones Integrales / Costo Total de Publicidad
	CLIENTES	Costo de Publicidad Radial / Costo Total de Publicidad
	CLIENTES	Promociones Realizadas / Promociones Planificadas
Ofrecer Soluciones Integrales (Equipos, Software y servicios)	CLIENTES	Ventas de Equipos y Software / Ventas Totales
	CLIENTES	Ventas de Equipos, Software y Servicios Informáticos / Ventas Totales
	CLIENTES	Ventas de Software y Servicios Informáticos / Ventas Totales
Sistema de Gestión por Procesos	PROCESOS INTERNOS	Procesos Auditados/Total de Procesos
	PROCESOS INTERNOS	Procesos Estandarizados / Total de Procesos
	PROCESOS INTERNOS	Procesos No Aprobados / Total de Procesos
Establecer Mecanismos de Monitoreo y Seguimiento de Procesos	PROCESOS INTERNOS	Número de Recomendaciones Implementadas / Total de Recomendaciones Presentadas
	PROCESOS INTERNOS	Procesos de Mejoramiento Continuo Realizados / Oportunidades Detectadas
	PROCESOS INTERNOS	Seguimientos Efectuados / Seguimientos Programados
Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad	PROCESOS INTERNOS	Acciones Correctivas implementadas / Acciones correctivas Detectadas
	PROCESOS INTERNOS	Procesos Administrativos Implantados / Total de Procesos de Apoyo
	PROCESOS INTERNOS	Auditorias de Certificación Cumplidas / Auditorias Certificación Planificadas
Plan de Reclutamiento y Administración de Personal	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Perfiles y Competencias Aprobados / Total de Perfiles y Competencias Establecidos

	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Personal Seleccionado / Numero de Candidatos Preseleccionados
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Personal Evaluado / Total de Empleados
Plan de Capacitación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Empleados Capacitados/Total de Empleados a ser Capacitados
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Programas de Capacitación Ejecutados / Programas de Capacitación Planificados
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Costo de Eventos de Capacitación por Áreas / Costo Total de Capacitación
Plan de Incentivos	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incentivos Otorgados / Incentivos Programados
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incentivos Pagados / Incentivos Presupuestados
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Número de Horas Hombre en Capacitación Técnica

5.6 INDICADORES SEGÚN PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA CLIENTES
Total de Ventas / Total de Ventas programadas	Número de Ventas a Clientes Potenciales / Número de Ventas Totales
Total de Ventas Actuales / Total de Ventas del Año Anterior	Visitas Efectuadas / Visitas Programadas
Clientes Potenciales Visitados/ Pedidos Concretados	Número de Clientes Nuevos / Número Total de Clientes
Promedio del Costo de Ensamblaje / Promedio del Costo de Ensamblaje del Año Anterior	Clientes Satisfechos / Total Clientes Atendidos
Total Servicios Básicos / Cantidad de Productos Ensamblados	Ventas de Clientes con 2 o más operaciones / Total de Ventas
Gastos Operativos / Promedio de Activos	Ventas de Soluciones Integrales / Total de Ventas
Utilidad Venta de Software / Vendedores de Software	Costo de Promoción de Soluciones Integrales / Costo Total de Publicidad
Margen Promedio de Utilidad en Venta Software Actual / Margen Promedio de Utilidad en Venta de Software Año Anterior	Costo de Publicidad Radial / Costo Total de Publicidad

Utilidad Neta / Capital Social	Promociones Realizadas / Promociones Planificadas
Gastos Operacionales / Total de Ingresos	Ventas de Equipos y Software / Ventas Totales
Capital / Activo Total	Ventas de Equipos, Software y Servicios Informáticos / Ventas Totales
ROE Actual / ROE Año Anterior	Ventas de Software y Servicios Informáticos / Ventas Totales
Utilidades Reinvertidas en el Año / Utilidades Generadas en el Año	
Capital Actual / Capital año Anterior	
Reservas Capitalizadas / Total de Reservas	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Procesos auditados/Total de procesos	Perfiles y Competencias Aprobados / Total de Perfiles y Competencias Establecidos
Procesos Estandarizados / Total de Procesos	Personal Seleccionado / Numero de Candidatos Preseleccionados
Procesos No Aprobados / Total de Procesos	Personal Evaluado / Total de Empleados
Número de Recomendaciones Implementadas/Total de Recomendaciones Presentadas	Empleados Capacitados/Total de Empleados a ser Capacitados
Procesos de Mejoramiento Continuo Realizados / Oportunidades Detectadas	Programas de Capacitación Ejecutados / Programas de Capacitación Planificados
Seguimientos Efectuados / Seguimientos Programados	Costo de Eventos de Capacitación por Áreas / Costo Total de Capacitación
Acciones correctivas implementadas/Acciones correctivas levantadas	Incentivos Otorgados/ Incentivos Programados
Procesos Administrativos Implantados / Total de Procesos de Apoyo	Incentivos Pagados/Incentivos Presupuestados
Auditorias de certificación cumplidas / Auditorias planificadas	Número de Horas Hombre en Capacitación Técnica

5.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Basándonos en los Indicadores establecidos según sus correspondientes perspectivas, seguidamente se procede a elaborar la matriz del Cuadro de Mando Integral de la Empresa Soltegin It Solutions S.A.

SOLTEGIN IT SOLUTIONS S.A.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
15 DE JUNIO DEL 2010

OBJETIVOS	VARIABLE	FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PERSPECTIVA FINANCIERA										
Incrementar Volumen de Ventas	Cumplimiento Meta Ventas	Total Ventas / Total Ventas programadas	Jefe de Comercialización	Trimestral						
	Incremento de Ventas	Total Ventas Actuales / Total Ventas Año Anterior	Jefe de Comercialización	Anual						
	Índice de Ventas de Clientes Potenciales	Número Ventas Concretadas / Clientes Potenciales Visitados	Jefe de Comercialización	Mensual						
Minimizar Costos y Gastos Operacionales	Reducción del Costo Promedio de Ensamblaje	Costo Promedio Ensamblaje / Costo Promedio Ensamblaje Año Anterior	Jefe Área Técnica	Trimestral						
	Costo Unitario de Servicios Básicos por Producto Ensamblado	Total Servicios Básicos / Cantidad Productos Ensamblados	Jefe Área Técnica	Mensual						
	Eficiencia Administrativa	Gastos Operativos / Promedio Activos	Jefe Área Técnica	Mensual						
Incrementar Utilidades	Utilidad por Vendedor de Software	Utilidad Venta Software / Vendedores Software	Gerencia General	Mensual						
	Incremento del Margen de Utilidad en Venta de Software	Margen Promed Util Vta Software Actual / Mgen Promed Util Vta Software Año Anterior	Gerencia General	Anual						
	Rentabilidad del Capital	Utilidad Neta / Capital Social	Gerencia General	Anual						
Incrementar Rentabilidad	Margen de Contribución	Gastos Operacionales / Total de Ingresos	Gerencia General	Mensual						
	Solvencia	Capital / Activo Total	Gerencia General	Semestral						
	Incremento de Rentabilidad	ROE Actual / ROE Año Anterior	Gerencia General	Trimestral						
Capitalizar a la Empresa	Reinversión de Utilidades	Utilidades Reinvertidas al Año / Utilidades Generadas al Año	Gerencia General	Anual						
	Incremento de Capital	Capital Actual / Capital Año Anterior	Gerencia General	Trimestral						
	Capitalización de Reservas	Reservas Capitalizadas / Total de Reservas	Gerencia General	Anual						

SOLTEGIN IT SOLUTIONS S.A.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
15 DE JUNIO DEL 2010

OBJETIVOS	VARIABLE	FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PERSPECTIVA DEL CLIENTE										
Incrementar Número de Clientes	Porcentaje de Clientes Nuevos	Número Vtas Clientes Potenciales / Número Ventas Totales	Jefe de Comercialización	Mensual						
	Porcentaje de Visitas Realizadas	Visitas Efectuadas / Visitas Programadas	Jefe de Comercialización	Mensual						
	Incremento de Clientes	Número Clientes Nuevos / Número Total de Clientes	Jefe de Comercialización	Trimestral						
Fidelización de Clientes	Indice de Clientes Satisfechos	Clientes Satisfechos / Total Clientes Atendidos	Jefe de Comercialización	Trimestral						
	Indice de Ventas a Clientes Frecuentes	Ventas Clientes con 2 o más Operaciones / Total de Ventas	Jefe de Comercialización	Mensual						
	Indice de Ventas de Soluciones Integrales	Ventas de Soluciones Integrales / Total de Ventas	Jefe de Comercialización	Mensual						
Realizar Campañas de Publicidad y Promoción	Indice del Costo de Promoción de Soluciones Integrales	Costo de Promoción de Soluciones Integrales / Costo Total de Publicidad	Jefe Área Técnica	Mensual						
	Indice de Publicidad Radial	Costo Publicidad Radial / Costo Total Publicidad	Jefe de Comercialización	Mensual						
	Indice de Cumplimiento de Promociones	Promociones Realizadas / Promociones Planificadas	Jefe de Comercialización	Mensual						
Ofrecer Soluciones Integrales (Equipos, Software y servicios)	Indice de Ventas de Equipos y Software	Ventas de Equipos y Software / Ventas Totales	Jefe Área Técnica	Mensual						
	Indice de Ventas de Equipos, Software y Servicios Informáticos	Ventas de Equipos, Software y Servicios Informáticos / Ventas Totales	Jefe Área Técnica	Trimestral						
	Indice de Ventas de Software y Servicios Informáticos	Ventas de Software y Servicios Informáticos / Ventas Totales	Jefe Área Técnica	Trimestral						

**SOLTEGIN IT SOLUTIONS S.A.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
15 DE JUNIO DEL 2010**

OBJETIVOS	VARIABLE	FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS										
Sistema de Gestión por Procesos	Indice de Procesos Auditados	Procesos auditados/Total de procesos	Jefe Técnico	Trimestral						
	Indice de Procesos Estandarizados	Procesos Estandarizados / Total de Procesos	Jefe Técnico	Bimensual						
	Indice de Procesos No Aprobados	Procesos No Aprobados / Total de Procesos	Jefe Técnico	Bimensual						
Establecer Mecanismos de Monitoreo y Seguimiento de Procesos	Indice de Recomendaciones Implementadas	Número Recomendaciones Implementadas / Total Recomendaciones Presentadas	Jefe Técnico	Trimestral						
	Indice de Procesos de Mejoramiento Continuo	Procesos de Mejoramiento Continuo realizados / Oportunidades Detectadas	Jefe Técnico	Trimestral						
	Indice de Cumplimiento de Seguimientos	Seguimientos Efectuados / Seguimientos Programados	Jefe Técnico	Trimestral						
Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad	Indice de Implementación de Acciones Correctivas	Acciones Correctivas Implementadas / Acciones Correctivas Detectadas	Jefe Técnico	Bimensual						
	Indice de Implementación de Procesos Administrativos	Procesos Administrativos Implantados / Total de Procesos de Apoyo	Jefe Técnico	Trimestral						
	Indice de Cumplimiento de Auditorías de Certificación	Auditorías de Certificación Cumplidas / Auditorías de Certificación Planificadas	Jefe Técnico	Semestral						

SOLTEGIN IT SOLUTIONS S.A.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
15 DE JUNIO DEL 2010

OBJETIVOS	VARIABLE	FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO										
Plan de Reclutamiento y Administración de Personal	Indice de Perfiles y Competencias Aprobados	Perfiles y Competencias Aprobados / Total de Perfiles y Competencias Establecidos	Gerencia General	Semestral						
	Indice de Personal Seleccionado	Personal Seleccionado / Numero de Candidatos Preseleccionados	Gerencia General	Trimestral						
	Indice de Personal Evaluado	Personal Evaluado / Total de Empleados	Gerencia General	Semestral						
Plan de Capacitación	Porcentaje de Empleados Capacitados	Empleados Capacitados / Total de Empleados a ser Capacitados	Jefe de Contabilidad	Trimestral						
	Porcentaje de Programas de Capacitación Ejecutados	Programas de Capacitación Ejecutados / Programas de Capacitación Planificados	Jefe de Contabilidad	Semestral						
	Indice de Costo de Capacitación por Area	Costo de Eventos de Capacitación por Áreas / Costo Total de Capacitación	Jefe de Contabilidad	Semestral						
Plan de Incentivos	Indice de Incentivos Otorgados	Incentivos Otorgados/ Incentivos Programados	Jefe de Contabilidad	Semestral						
	Indice de Costo de incentivos	Incentivos Pagados / Incentivos Presupuestados	Jefe de Contabilidad	Trimestral						
	Total de Horas de Capacitación Técnica	Número de Horas Hombre en Capacitación Técnica	Jefe de Contabilidad	Trimestral						

REVISADO POR

APROBADO POR

5.8 CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación se desarrollo con el apoyo de la Gerencia General de la Empresa Soltegin It Solutions S.A., quien demostró un interés permanente frente a la latente necesidad de contar con un “Sistema de Gestión Por Procesos” utilizando para su monitoreo, control y seguimiento, un sistema de “Indicadores de Gestión” aplicados mediante la herramienta administrativa denominada “Cuadro de Mando Integral”, en vista de que consideraba que serían de mucho beneficio para su organización.

El tema adquiere mayor importancia si consideramos que la empresa se enfrenta a una elevada competencia, dentro de un mercado en el que la estrategia comercial es la “guerra de precios”, con lo cual se reducen cada vez más los márgenes de rentabilidad y las ganancias se obtienen por volumen de operaciones. Para enfrentar esta situación, la empresa definió que debía diferenciarse de la competencia, brindando servicios y productos de calidad bajo la estrategia de ofrecer “Soluciones Tecnológicas Integrales”, combinando equipos de computación con software transaccional desarrollado a medida y/o con servicios de mantenimiento.

Dentro de este contexto, luego de que se realizó un Diagnóstico Empresarial, cuyos resultados constan al final del capítulo I, se establecieron una serie de debilidades que afectan, no solo, a su cultura de planificación por falta de comunicación y socialización de los objetivos empresariales; sino a su esquema organizacional por una inadecuada distribución de funciones y en el caso del área técnica una sobrecarga de tareas, entre otras. Concluyendo en la necesidad de establecer una administración centrada en los procesos de cadena de valor, con sus correspondientes indicadores de gestión, situación que justificó plenamente la necesidad de desarrollar esta investigación

Inmediatamente, se procedió a identificar las principales actividades y procedimientos aplicados por el personal de la Empresa Soltegin It Solutions S. A., en la ejecución de sus tareas cotidianas, se definieron, conjuntamente con el Responsable del Área de Comercialización y con la participación activa de la Gerencia General, que los procesos que integran la “Cadena de Valor” son los relacionados directamente con el giro de su negocio, es decir los relacionados con: Adquisiciones, Ensamblaje de Equipos, Servicios de Mantenimiento, Desarrollo de Software y con la Comercialización (venta) de Equipos Informáticos y Software Transaccional.

Una vez, levantada la información fue sometida a un análisis orientado a su depuración, luego se redefinieron los procesos a fin de adaptarlos a las condiciones y circunstancias actuales, lográndose incluir todos los procedimientos y actividades de cada uno de ellos, suprimiendo

aquellos considerados como innecesarios, procediéndose en varias reuniones a su análisis, evaluación y validación.

Con esta información se elaboró el “Manual de Procesos”, que describe paso a paso sus procedimientos y actividades, definiendo inclusive la unidad a la que pertenecen, que producto se obtiene, su objetivo, alcance, políticas, clientes internos y externos, proveedores, formatos, documentación de soporte, la caracterización y la flujodiagramación correspondiente.

Para desarrollar el tema del “Cuadro de Mando Integral”, de acuerdo con su metodología, se redefinieron los Objetivos Estratégicos con la finalidad de que su ejecución, permita cumplir eficientemente la Misión y por ende la Visión de Soltegin It Solutions S.A. Además, para viabilizar el cumplimiento de los grandes objetivos institucionales, se definieron objetivos operativos de corto y mediano plazo, basados en Indicadores de Gestión asociados a las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Como complemento, se elaboró el Mapa Estratégico que permite visualizar las relaciones causa efecto de la estrategia que aplicará la empresa a través de las cuatro perspectivas.

Por último, la Implantación del Sistema de Gestión por Procesos y la aplicación del Cuadro de Mando Integral, permitirán a la administración de Soltegin It Solutions S. A., contar con herramientas administrativas de control y medición, que guíen permanentemente el desenvolvimiento normal de operaciones y posibiliten una adecuada toma de decisiones, cuyo efecto se reflejará en un desarrollo más armónico y eficiente de la organización, para que sea exitosa en su mercado y frente a sus competidores.

Por su parte, la Gerencia General ha acogido este trabajo de investigación con mucho agrado y satisfacción, advirtiendo que lo cataloga como un aporte para el desarrollo de la empresa y que va a proceder a su implantación de manera inmediata. En este sentido, como inicio de su implementación y socialización, va a mantener una reunión con todo el personal, en la cual se dará a conocer que la empresa se encuentra empeñada en mejorar su rendimiento, formalizar sus actividades y procedimientos, objetivos que se espera se logren, a través de la aplicación de los Procesos de Cadena de Valor y el Cuadro de Mando Integral con sus correspondientes Indicadores de Gestión, contenidos en ésta tesis.

Además, se designaron como responsables de la aplicación, control y supervisión de los mismos a los responsables de las diferentes áreas, razón por la que deben informar periódicamente a la gerencia general, de acuerdo con el cronograma definido en el Cuadro de Mando Integral, sobre los resultados que se vayan alcanzando.

RECOMENDACIONES

A fin de que la Empresa Soltegín It Solutions S. A., llegue a ser eficiente y eficaz en su gestión, es importante que:

1. Como resultado del Diagnóstico Institucional, dedique mayores esfuerzos para fortalecer la cultura de planificación, el área de negocios y su esquema organizacional. En este sentido debe actualizar: el Plan de Negocios y su correspondiente Presupuesto, para el segundo semestre del 2010; y, formalizar la redistribución de funciones y responsabilidades, redefiniéndola para todo el personal de la empresa
2. Se implante de manera definitiva el Sistema de Gestión por Procesos de Cadena de Valor, a través de aplicar el Manual de Procesos, para el desarrollo armónico de sus actividades y operaciones.
3. Se utilice el Cuadro de Mando Integral con sus correspondientes Indicadores de Gestión, como herramienta de medición y control para una adecuada y oportuna toma de decisiones.
4. Se desarrollen procesos de Mejora Continua orientados, a largo plazo, a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.

BIBLIOGRAFIA

- Harrington James, Mejoramiento de los procesos de la empresa. Serie McGraw-Hill. San José California. 1994
- GOOSTEIN Leonard: **Planeación Estratégica Aplicada**. Ediciones Mc Graw Hill, 1998
- KAPLAN Robert S. **Mapas Estratégicos**. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2004
- MARTINEZ Pablo: GUIA DIDACTICA: **Introducción al Diseño de Indicadores, 4to. Módulo**. UTPL-SGS, Loja Ecuador, 2006.
- RICO Rubén Roberto: **Calidad Estratégica Total. Total Quality Management**, 9na edición, ediciones Macchi, Argentina 2001.
- KAPLAN Robert S; Norton, David **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral**, Ediciones Gestión 2000.
- ISO 9001: 2005 Secretaria Central – ISO - Ginebra
- Juran, J. M., **Juran y la Planificación para la Calidad**, Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Richard Y, Chang. Mejora Continua de Procesos
- www.cnep.org.mx
- <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml#persp>
- Resolución No. 834 de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ANEXOS: N/A.