



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TÍTULO DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES
PÚBLICAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA EMPRESA GREENDC
S.A, EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA, AÑO 2016**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Sarango Salazar, Erick Daniel

DIRECTOR: Torres Pereira, Gerardo Vicente

CENTRO UNIVERSITARIO CARCELÉN

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Gerardo Vicente Torres Pereira

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Modelo de gestión de procesos para la empresa Greendc S.A., realizado por Sarango Salazar Erick Daniel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Octubre 2016

Ing. Gerardo Torres P.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Sarango Salazar Erick Daniel, declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Modelo de gestión de procesos para la empresa Greendc S.A., de la titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Publicas, siendo Gerardo Vicente Torres Pereira Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Practicar de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusividad responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Practicar 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Autor: Sarango Salazar Erick Daniel

Cedula: 172419675-1

DEDICATORIA

“A Dios y a mi familia,
Por creer en mí en todo momento”

Erick

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por toda la sabiduría y paciencia que me supo dar a lo largo de la carrera universitaria.

Al Ing. Rubén Suquillo por permitirme realizar mi proyecto de tesis en la empresa Greendc S.A., como también a mis padres, hermanos y amigos que siempre han estado pendientes de mi vida y mis estudios.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS	4
HIPÓTESIS	4
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	5
1.1 Gestión por procesos.....	6
1.1.1 Antecedentes.	6
1.2 Características de un proceso.	7
1.3 Elementos de un proceso.	8
1.4 Clasificación de los procesos.	9
1.5 Ventajas y desventajas de la gestión por procesos.....	10
1.6 Características de una empresa basada en la gestión por procesos.	11
1.7 Diseño de procesos.	12
1.7.1 Políticas de un proceso.....	13
1.8 Planificación de la gestión	15
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	16
2.1 Reseña histórica.....	17
2.2 Situación actual.	17
2.2.1 Filosofía de la empresa.....	17
2.2.2 Misión.....	17
2.2.3 Visión.	18
2.2.4 Valores.	18
2.2.5 Productos y servicios.....	18

2.2.6	Organigrama Funcional.	19
2.3	Análisis entorno.	20
2.3.1	Análisis macroeconómico.	20
2.3.1.1	<i>Entorno político.</i>	20
2.3.1.2	<i>Entorno económico.</i>	21
2.3.1.3	<i>Entorno social.</i>	21
2.3.1.4	<i>Entorno tecnológico.</i>	22
2.3.2	Análisis del mercado.	23
2.3.2.1	<i>Análisis nuevos competidores.</i>	23
2.3.2.2	<i>Análisis poder de negociación de los clientes.</i>	24
2.3.2.3	<i>Análisis poder de negociación de los proveedores.</i>	24
2.3.2.4	<i>Análisis de productos sustitutos.</i>	25
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO		26
3.1.	Antecedentes.	27
3.2.	Metodología.....	27
3.3	Tipo y diseño de la investigación.	28
3.3.1	Tipo de investigación.	28
3.3.2	Técnicas de investigación.	28
3.4	La población y muestra.	29
3.4.1	Características de la población	29
3.4.2	Muestra	29
3.5	Tratamiento estadístico de la información.....	29
3.6	Encuesta de conocimientos y percepción en los empleados de Greendc S.A.	29
3.7	Análisis general de resultados.	40
CAPÍTULO IV. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA GREENDC S.A.		42
4.1	Planificación de la gestión.....	43
4.2	Política y objetivos del sistema de gestión.....	43
4.2.1	Política del sistema de gestión.....	43
4.2.2	Responsabilidades.....	44

4.2.3	Objetivos del sistema de gestión por procesos.....	45
4.3	Procesos: MAPA.	46
4.4	Caracterizaciones de procesos.....	50
4.5	Documentación de procesos.....	51
CONCLUSIONES		105
RECOMENDACIONES		106
ANEXOS		110
Anexo 1. Autorización de la Empresa Greendc S.A para poder realizar el Proyecto de Tesis		111
Anexo 2. Registro de la empresa en la Superintendencia de compañías		112
Anexo 3. RUC de la empresa Greendc		113
Anexo 4. Encuesta		114
Anexo 5. Formato de evaluación de desempeño.....		119
Anexo 6. Tabulación para evaluación de desempeño.....		121
Anexo 7. Formato orden de compra		122
Anexo 8. Formato de solicitud de despacho.....		122
Anexo 9. Formato de soporte técnico – bitácora.....		123
Anexo 10. Programa de mantenimiento preventivo.		123
Anexo 11. Requisitos básicos para la admisión.....		124
Anexo 12. Formato convenio de capacitación		125
Anexo 13. Formato de plan de capacitación.....		127
Anexo 14. Formato de Evaluación de capacitación		127
Anexo 15. Reporte de Satisfacción al Cliente.....		128

RESUMEN

El presente estudio comprende el desarrollo de una propuesta para implementar procesos en la empresa Greendc S.A, la misma que permitirá que su personal se sienta identificado con las funciones que realiza, ya que, de ser concretas y específicas, evitarán la duplicidad de funciones, facilitando el cumplimiento de las actividades del personal, optimizando los recursos, tanto para el empleado que podrá desarrollar sus aptitudes y habilidades dentro de un ambiente agradable, como para el público en general, que con una buena imagen empresarial también transmitirá una óptima reputación de la organización.

La investigación se basa en un estudio exploratorio que suministra información clara sobre el problema para identificar cursos de acción, junto con una encuesta dirigida al personal que labora en la empresa Greendc, para obtener información de cómo se maneja la gestión en la actualidad.

El modelo de gestión basado en procesos le permitirá a Greendc S.A. ser más competitivo y eficiente. Mejorando la ejecución de las actividades que realiza para entregar productos y servicios a sus clientes, asegurando crecimiento y mayor eficiencia de todos quienes componen la organización.

Palabras claves: Organización, procesos, gestión.

ABSTRACT

The current study is the development of a proposal to implement processes on a local Enterprise called: Greendc S.A. This will allow their personnel to feel identified with the functions they do, since, if those are certain and specific, will avoid double functions, making their personal activities fulfillment easier, optimizing the resources for the employee who will be able to develop their abilities and skills under a peaceful environment, as well as the general public, who, based on a good self-image, will transmit an optimized reputation of such enterprise.

Exploratory methodology applied to this project thesis is based on bibliographic sources focused on the topic of strategic management to have a wide knowledge of it. Through the development of a survey of internal staff working in the company Greendc SA, for information on how it is currently manages the organization, and thus generate a proposal which will help to improve management in those critical points and weaknesses of today.

The model based of management processes will allow Greendc S.A. be more competitive and efficient. Improving the implementation of the activities to deliver products and services to its customers, which ensures a growing market and increased efficiency of all those who make up the organization.

Keywords: Organization, processes, management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión basado en procesos para la empresa Greendc S.A., el cual busca determinar cada función y procedimiento que deben realizar las distintas áreas de la empresa, considerando, que la incorporación de una gestión exitosa, requiere del compromiso sostenido a través del tiempo de quien está a la cabeza de las áreas y departamentos, como también de una evaluación consciente de las capacidades y posibilidades de la organización para llevarlo a la práctica.

Es por eso su importancia, ya que, la gestión por procesos facilita a las organizaciones determinar procedimientos estratégicos, claves y de apoyo para lograr resultados con el fin de encaminar el progreso empresarial. Un modelo correcto de gestión por procesos brinda a la organización una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecida. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión, con mayor efectividad, para toda clase de organización.

El desarrollo del presente proyecto de titulación se ha dividido en cuatro capítulos que se lo ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I abarca conceptos y reseñas importantes de los distintos autores enfocados a la gestión estratégica de las organizaciones, haciendo énfasis la caracterización, elementos, ventajas y desventajas que conlleva una gestión que se basa en procesos.

El capítulo II hace referencia a la reseña histórica que tiene la empresa Greendc S.A., su filosofía, sus valores institucionales, como también se realiza un diagnóstico del ambiente externo donde se analizan distintos factores como: político, económico, social y tecnológico al cual se enfrentan cada día.

El capítulo III describe la metodología, tipo y técnica utilizada en la investigación, la cual, por medio de una encuesta basada en preguntas estratégicas, nos permite analizar cómo se está ejecutando la operación de la empresa y poder evaluar puntos críticos a corregir.

Para culminar con el capítulo IV, que presenta el modelo de gestión basado en procesos, la cual identifica responsables, políticas y una correcta secuencia de actividades que generan un proceso; permitiéndonos generar conclusiones y recomendaciones para el manejo de la gestión dentro de cada área de trabajo de la empresa Greendc S.A.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión por procesos para la empresa Greendc S.A, como herramienta de dirección en sus actividades, que facilite y mejore la función de cada uno de los empleados que componen la empresa.

Objetivos Específicos

- Identificar la base teórica fundamental de las actividades que desarrollan actualmente cada uno de los empleados.
- Identificar las debilidades y amenazas que se presenten en la ejecución de las actividades que realiza la empresa.
- Describir los aspectos relacionados al entorno situacional de la empresa Greendc S.A.
- Aumentar la satisfacción por parte del cliente final.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Greendc S.A.
- Incrementar la productividad de los empleados mediante la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos.

HIPÓTESIS

Un modelo de gestión de procesos empresariales, contribuirá al fortalecimiento de la calidad de gestión de las áreas de la empresa y en consecuencia, a la competitividad de la misma.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión por procesos.

1.1.1 Antecedentes.

A finales del siglo XIX el estadounidense Frederick Taylor, “desarrolló un conjunto de técnicas para analizar las operaciones de la producción, que permitieron a su vez el incremento de la productividad y el mejor aprovechamiento de la jornada laboral. La aplicación del taylorismo, basado en el principio de la administración científica, se incorporó a todos los procesos de las empresas y negocios, incluso a la gestión de los recursos humanos, con la incorporación de trabajadores más capacitados y con mejores programas de incentivos salariales” (Trishchler, 2010, pág. 10).

La Organización Internacional de Normalización (ISO) considera que un “Proceso” puede definirse como un “*Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como: personal y materiales.



Figura 1. Proceso genérico
Fuente: (ISO Tools, 2014)
Elaborado por: Erick Sarango

En la ilustración se presentan los elementos de entrada que incluyen todos los recursos disponibles en una organización, los mismos que pueden ser tangibles al considerarse los insumos, materiales, recursos humanos; e intangibles como: la información y la energía.

Según la Norma ISO-9000:2000. Proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9001, 2010).

Los procesos pueden ser “poco o muy estructurados y se dividen en etapas. La gestión de procesos apoya a toda la organización en sus necesidades internas y externas; y puede integrar todas las aplicaciones y servicios que se ofertan. Provee una visibilidad de principio a fin, el control de la gestión de los procesos y que estén soportados en manuales prácticos de trabajo” (Carnota, 2011).

En conclusión se puede indicar que un proceso es una secuencia de pasos o etapas que se utilizan para transformar un insumo en un resultado con valor determinado para un cliente, ya sea interno o externo.

1.2 Características de un proceso.

Robbins S. (2004) señala que las características de un proceso son:

- Todas las formas de trabajo pueden ser descritas y manejadas a través del diseño de un solo sistema.
- Un proceso fluye, es dinámico, flexible y adaptable.
- Un proceso se controla fácilmente, tanto en ambientes descentralizados como en los centralizados.
- En materia de procesos, la empresa puede innovarse libremente porque lo importante para la colaboración es que exista una representación compartida de estos, no uno estandarizado.
- No se empieza desde cero, la empresa construye nuevos procesos e incluso transforma los que ya existen.
- No debe haber interrupciones en la secuencia de un proceso
- Un proceso no necesita de un complejo equipo especializado para su cuidado y supervisión, estas son tareas que corresponden a todos los que participan en él.
- Los cambios en el proceso, no son decididos por los administradores, forman parte del trabajo de todos los que en él participan.
- La mejora continua en un proceso se relaciona con la de todos los procesos.

1.3 Elementos de un proceso.



Figura 2. Elementos de un proceso

Fuente: Chiavenato I. (2010)

Elaborado Por: Erick Sarango

- Entrada: Elementos que pueden sufrir transformaciones o a la vez pueden servir como un subproceso.
- Salida: Como resultado de la ejecución del proceso se produce una respuesta o salida. Sea como un producto o servicio.
- Recursos: Todos los medios que se utilizan para formar y transformar las entradas al procesos; tanto como el personal, recursos económicos y recursos físicos.
- Indicadores: Sistema de control medible del funcionamiento del proceso, como también del nivel de satisfacción del usuario.
- Clientes: Aquellos que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (departamentos de la empresa) o externos (cliente final)
- Sistema de Control: Dicho sistema se forma mediante los indicadores, objetivos y los cuadros de mando para la toma de decisión, debido a que, es fundamental al momento de la evaluación, para poder corregir deficiencias (Melimkoff, 2010).

1.4 Clasificación de los procesos.

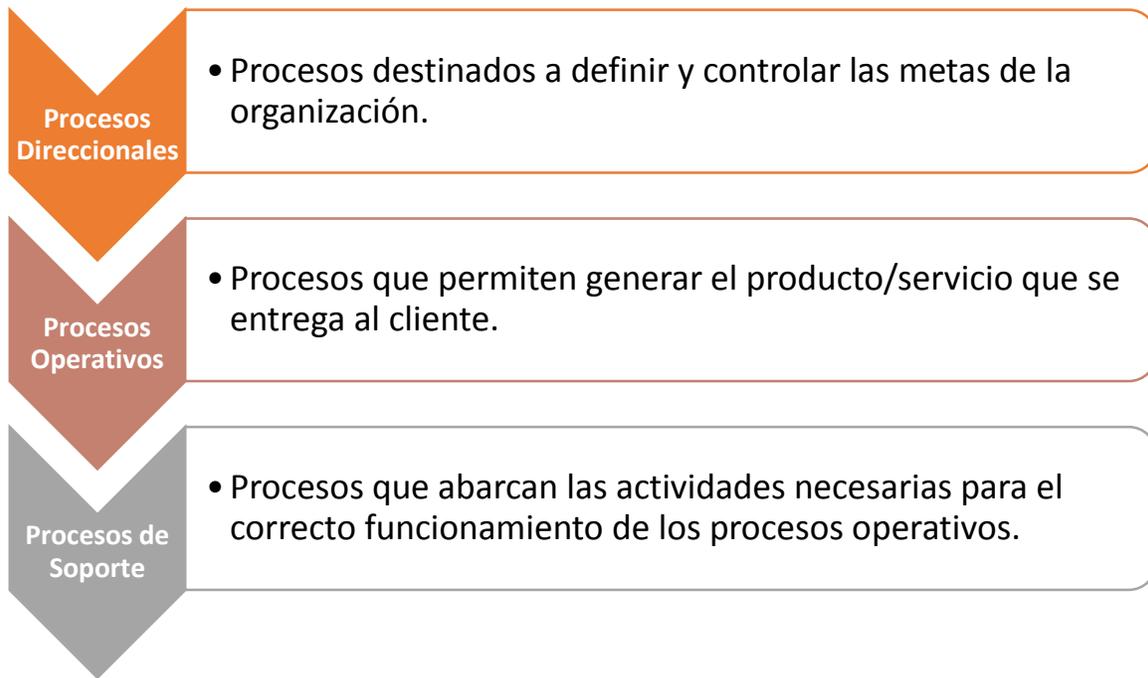


Figura 3. Clasificación de los procesos

Fuente: (Castro, 2011)

Elaborado Por: Erick Sarango

Procesos Direccionales o Gerenciales: “pueden ser llamados estratégicos y tienen a su cargo todo lo relacionado con planeación, organización, dirección y control de la empresa” (Castro, 2011).

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección y
- ✓ control

Procesos Operativos: “Son los encargados de la elaboración del producto o servicio, y las actividades que realizan se encuentran íntimamente relacionados con la razón de ser de la empresa”. (Castro, 2011).

Procesos de Soporte: “Son los encargados de entregar herramientas y recursos, para de esta manera obtener todos los resultados, con el fin de que la empresa realice su producto o servicio y de esta manera se efectúe su objeto social” (Castro, 2011).

1.5 Ventajas y desventajas de la gestión por procesos.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Recursos Humanos	El personal que compone la organización esta de acuerdo con la implementación de un cambio en la empresa.	-Reconocen la necesidad de cambiar, pero no están seguros de que la implementación de un modelo de gestión por procesos sea el proyecto adecuado. -Aquellos empleados que no están en contra de la implementación, pero tampoco muestran interés alguno. -Se oponen a un cambio porque ven amenazados sus intereses.
Ventajas para los usuarios	- Mejora las interrelaciones - Detección y prevención de errores - Mayor satisfacción - Mejora la cultura organizacional con respecto a la calidad - Los grupos se convierten en equipos	- Las consecuencias que puede tener la falta de actualización en las competencias, es tanto para las personas, como para la empresa, sus metas, estrategias, resultados y gestión de equipos
Ventajas para la organización de manera general	- Mayor capacidad, mejor uso de recursos - Identifica costos de la mala calidad - Se enfoca en el usuario - Ahorro de costos	- La necesidad de seleccionar una herramienta tecnológica que simplifique el trabajo; ya que sin ella añade pérdida de tiempo - La dificultad de alinear los objetivos que persigue el modelo de gestión por competencias con la estrategia de la empresa

Figura 4. Ventajas y desventajas de la gestión por procesos

Fuente: (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010)

Elaborado por: Erick Sarango

La gestión por procesos, constituye la base del sistema internacional de normalización ISO, y de los diferentes modelos de gestión de calidad, como el Modelo EFQM de Excelencia. Su utilización permite a las organizaciones identificar los diferentes indicadores que garanticen el cumplimiento de todas las actividades estrechamente interrelacionadas y orientadas al cliente, el cumplimiento de los objetivos propuestos, garantizando la estabilidad y permanencia de la empresa en el mercado, que propone un entorno cada vez más globalizado y competitivo. El propósito del enfoque, basado en procesos, es mejorar la eficacia de la organización para lograr los objetivos definidos.

Beneficios del enfoque basado en procesos:

- Integra y alinea los procesos, para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Reduce costos y tiempos de ciclo, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades (ISO 9001, 2010).

La gestión por procesos, se caracteriza por varios factores que resultan beneficiosos para el logro de la metas organizacionales, dentro de las más importantes, se citan: garantiza la prestación de mayor atención a las actividades que generan valor agregado, dentro de la organización, permitiendo identificar los elementos de entrada y salida que intervienen en un proceso; identificar las variabilidades y establecer indicadores de control que minimicen las diferencias del producto o servicio; la repetitividad de los procesos que permite el control, evaluación y mejora continua; el incremento de la productividad.

1.6 Características de una empresa basada en la gestión por procesos.

Una correcta implementación dentro de una empresa (KOTLER, KARTAJAYA, & SETIAWAN, 2010):

- Permite agrupar tareas que se encontraban aisladas
- Mediante la gestión por procesos, se puede otorgar menos responsabilidades
- Facilita relacionar dichas tareas y actividades dentro de la lógica del proceso.

- Se distribuyen mejor las funciones relacionadas con la planeación, la obtención y manejo de la información, la toma de decisiones y ejecución de las tareas.
- Realizan sus procesos enfocados al cliente y resultados empresariales.
- Disponen de solamente lo necesario.
- Capacidad para poder detectar debilidades y amenazas.
- Mejora de forma continua
- Capacidad de evaluar el funcionamiento y grado de satisfacción por parte del cliente, sea interno o externo.
- Permite predecir y controlar el cambio en la organización.
- Mejora el uso de sus recursos para poder competir empresarialmente.
- Capacidad para poder detectar que procesos deben ser mejorados o rediseñados

1.7 Diseño de procesos.

Primeramente se debe verificar cual es la estructura organizacional que se encuentra más acorde a las necesidades de la empresa:

- *Organización lineal:* Se caracteriza por tener un gran número de niveles jerárquicos, de manera que sería un sistema vertical (de arriba a abajo). Este tipo de estructura está altamente centralizada.
- *Organización poco jerarquizada:* Dispone pocos niveles jerárquicos y se basa en la descentralización. Este tipo de estructura, reduce algunas divisiones que en la organización lineal aísla al personal entre sí y las descripciones de puestos son más generales.
- *Organización sin delimitar:* Permite a la empresa crear vínculos con distintos públicos externos, con el fin de asociar recursos organizacionales en beneficio mutuo. Al implementar la gestión por procesos en la empresa Greendc S.A se debe incluir un conjunto de fases que se describen a continuación (ArpCalidad, 2010):

- ✓ *Identificación:* distinguir cada proceso, su aporte en la actividad económica empresarial y la organización entre sí. Conocer cada una de sus características y así poderla identificar.
- ✓ *Descripción:* detallar las actividades específicas y generales del proceso, con la capacidad de ver en que interfieren con los demás y qué consecuencias tiene dentro del diseño de éstos.
- ✓ *Objetivo:* fundamentar el porqué de aquel proceso, como también analizar por qué debe ser eliminado, si fuese el caso.
- ✓ *Puntos Críticos:* Se debe considerar, aquellos procesos que puedan tener algún punto crítico, el cual pueda generar alguna consecuencia y la empresa debe estar prevenida.
- ✓ *Mapeado:* Representación gráfica del proceso en la que se pueda visualizar la secuencia de las distintas actividades, para facilitar su comprensión al momento de la implementación.
- ✓ *Documentación:* Cada proceso debe estar plasmado por una documentación o ficha técnica, apoyándose en la fase de descripción, con el fin de poderlo implementar en el modelo de gestión.

1.7.1 Políticas de un proceso.

Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización (ArpCalidad, 2010).

- ✓ Estratégicas o generales.
- ✓ Tácticas o departamentales.
- ✓ Operativas o específicas.

Es decir, que las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

Tabla 1. Características de los diferentes modelos de gestión.

CARACTERÍSTICAS DE LAS FORMAS DE GESTIONAR LAS OPERACIONES				
GESTIÓN FUNCIONAL	GESTIÓN POR PROYECTOS	GESTIÓN POR PROCESOS	GESTIÓN TECNOLÓGICA	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
1) Transmite una lista de argumentos a la función especificada 2) Orientación interna hacia el producto 3) Jerarquización y control 4) Mejoras de alcance limitado 5) Indicadores de desempeño	1) Se basa en la Planificación, ejecución y seguimiento 2) Aplica procesos sistemáticos y repetibles 3) Soluciona problemas de calidad, tiempos y costes 4) Ciclo de vida con fases secuenciales 5) Busca alcanzar un objetivo determinado	1) Orientación externa hacia el cliente 2) Liderazgo 3) Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones 4) Principio de Autonomía y de Autocontrol 5) Principio de eficacia: ser más competitivos	1) Administra el desarrollo de la tecnología 2) Maneja el proceso de innovación a través de la Investigación y Desarrollo 3) Proporciona ventajas competitivas en las empresas 4) Se relaciona con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de tecnología 5) Utiliza de la mejor manera la ciencia y la tecnología generada de forma externa como interna	1) Incrementar las oportunidades de negocio 2) Aumentar la comunicación 3) Aumentar la competitividad presente y futura 4) Elevar el liderazgo de las empresas en su mercado 5) Elevar el rendimiento

Fuente: (ArpCalidad, 2010)

Elaborado por: Erick Sarango

1.8 Planificación de la gestión

Cuando se habla de las cuatro funciones básicas de la gestión empresarial todos los autores coinciden en plantear que son cuatro: planificar, organizar, liderar y controlar.

Planificar: en este caso, deben quedar definidas las metas de la empresa y establecer una estrategia que permita desarrollar los diferentes planes y la coordinación de las actividades en cada uno de los procesos de la empresa.

Organizar: esta etapa permite determinar lo que se necesita hacer para llevar a cabo cada una de las estrategias, definiendo cómo se hará y quién lo va hacer.

Liderar: en esta función se dirigen los esfuerzos en coordinar las actividades laborales de los miembros de una organización, que permitan llevar a cabo cada uno de los procesos.

Controlar: permite el monitoreo de las actividades para garantizar que se lleven a cabo según lo planeado en las etapas anteriores.

Si bien, todas estas funciones deben trabajar de manera integrada y consolidada una con otra, la *planificación de la gestión*, es la etapa pionera, por ello, es que define un pilar fundamental en el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales.

Si se tiene una planificación no ajustada a los requerimientos empresariales, no podrán alcanzarse con eficiencia y eficacia los resultados que se desean obtener.

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Reseña histórica.

GREENDC S. A., es una compañía que se dedica a la prestación de servicios técnicos, de consultoría de negocios, bien sea directamente o a través de terceros en áreas de ingeniería eléctrica: instalaciones eléctricas, cableado estructurado y servicios relacionados.

De acuerdo al expediente 166987 de la Superintendencia de Compañías el día 13 de octubre del 2.015, la empresa Greendc S.A., registra un R.U.C 1792422426001 y un capital activo de USD \$10.000, conformada por los 3 socios accionistas, siendo el representante legal el Ing. Rubén Xavier Suquillo Armas.

En un modelo de gestión basada en procesos para la empresa Greendc S.A se busca elevar la competitividad tomando en consideración dos aspectos fundamentales: el enfoque de la gestión en base a los procesos y la eliminación de los despilfarros derivados de dichos procesos, cuando estos no aportan valor añadido.

2.2 Situación actual.

En la actualidad, Greendc S.A. ha obtenido un crecimiento financiero importante, por esta razón se encuentra en la elaboración de cada uno de los procesos que intervienen en el negocio; para que, de esta manera mediante un modelo de gestión basado en procesos se mejore la eficiencia y eficacia de cada área y empleado que ocupa un cargo en la empresa.

2.2.1 Filosofía de la empresa.

Dentro del proceso de planeación estratégica de la declaración de la misión corporativa y las principales metas constituyen un elemento fundamental para el desarrollo de las diferentes estrategias.

2.2.2 Misión.

“Ser una empresa que busca el deleite de sus clientes gracias a la excelente calidad en todos sus productos y servicios, promoviendo el uso de capital humano, materiales e insumos nacionales, y manejando los principales estándares de cuidado del manejo ambiente”.

2.2.3 Visión.

“Ser una empresa reconocida en el mercado por la calidad de nuestros productos, excelencia en el servicio, tecnología de punta, material de calidad, personal calificado y la satisfacción generada en nuestros clientes, de manera que podamos crecer y así seguir aportando al desarrollo de nuestro país”.

2.2.4 Valores.

Los valores empresariales que tiene Greendc S.A. son:

- La ética debe ser fundamental en cada una de las acciones del personal y tomando el bienestar común y de la empresa.
- El comportamiento de los miembros de la empresa Greendc, debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado la vida de la empresa: honestidad, integridad y justicia.
- Eficiencia y eficacia mediante la optimización de recursos económicos y humanos.
- Calidad en las labores desempeñadas en el producto.
- Competitividad en calidad y precio, enfatizado la imagen del producto mediante una presentación que lo realce.

2.2.5 Productos y servicios.

La empresa Greendc comercializa diferentes productos y servicios relacionados con la instalación de servicios eléctricos y tecnología, los cuales se detallan a continuación:

- Servicio de instalación, mantenimiento y reparación de equipos y dispositivos electrónicos.
- Venta al por mayor y menor de equipos de tecnología, sistemas de información, incluso partes y piezas.
- Construcción de líneas de transmisión de energía eléctrica y de telecomunicaciones.

- Asesoramiento y consultoría en ingeniería eléctrica, electrónica, sistema, comunicaciones y redes.

2.2.6 Organigrama Funcional.

El organigrama en la empresa juega un papel fundamental por cuanto permite representar el diagrama de flujo de actividades, con el objetivo de administrar eficiente y eficazmente las organizaciones.

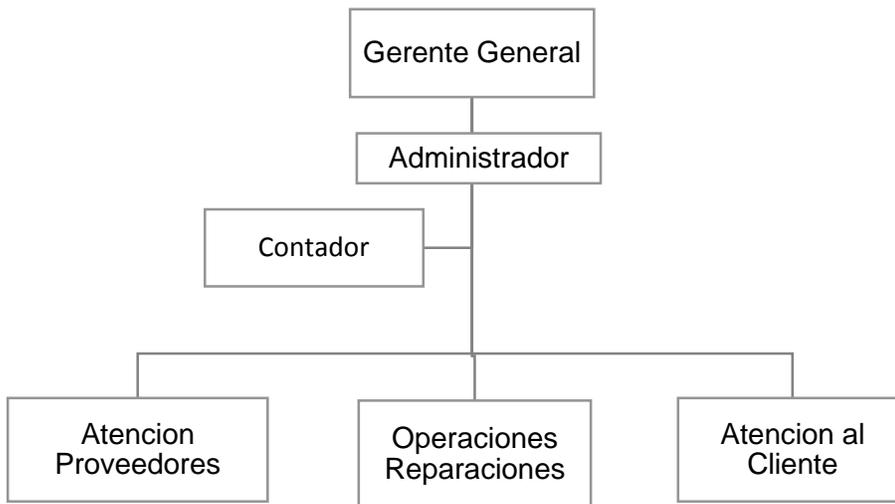


Ilustración 5. Organigrama Funcional de la Empresa Greendc S.A.
 Fuente: Empresa Greendc S.A.
 Elaborado por: Erick Sarango

El organigrama de la empresa Greendc S.A., corresponde a un modelo funcional donde los subordinados con una excelente capacitación permitirán el cumplimiento eficiente de las tareas, la definición clara de los diferentes planes, así como la posibilidad de verificación de los objetivos en cualquier momento y fomenta la interacción efectiva entre todos los miembros de la empresa, superiores y subordinados.

Como parte del trabajo de titulación se propone la creación de un departamento de Recursos Humanos, por la importancia que representa para una organización tener la capacidad de verificar que los empleados trabajen de la mejor manera en un ambiente donde sientan que la empresa es su casa, siendo capaces de realizar sus actividades y funciones de una manera

eficaz; y de ésta forma poder alcanzar los objetivos que se proponga la empresa, obteniendo excelentes resultados en el personal que la compone, generando una mayor utilidad a la organización.

Dicho departamento va más allá del contratar o despedir, sino que considera a su personal interno, como el activo más importante de la empresa, de esta manera se podrá generar un filtro y una buena relación entre la organización y los trabajadores.

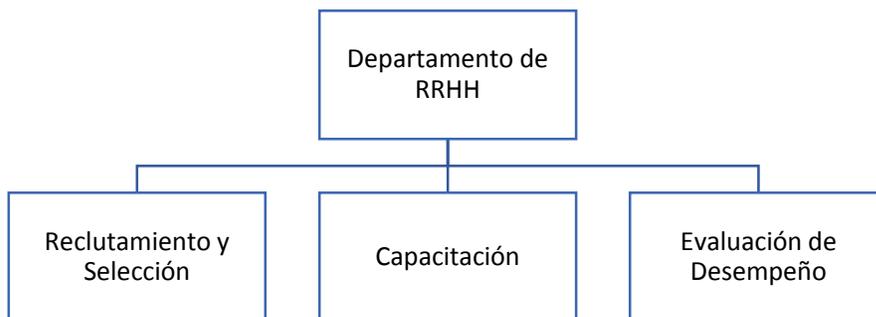


Ilustración 6. Propuesta de implementación Departamento de Recursos Humanos
Fuente: Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

2.3 Análisis entorno.

2.3.1 Análisis macroeconómico.

El Ecuador se enfrenta a la vulnerabilidad de los mercados altamente industrializados, a los cuales dirige la mayor parte de las exportaciones, comprometiendo en alguna medida su autonomía y desarrollo, estableciendo además una relación de dependencia, al estar sujeto a las políticas comerciales externas y a los cambios en las demanda de estos productos, cuyo efecto se traduce en desequilibrio económico.

2.3.1.1 Entorno político.

Actualmente, en referencia al entorno político del país, existen planes de apoyo gubernamentales en relación a alcanzar la estabilidad política y económica. La actual política gubernamental promueve el cambio de la matriz productiva del país, que transforme la dependencia hacia los productos primarios, fuente tradicional de ingresos, para así lograr la

disminución de la pobreza, el fomento del empleo y una economía sostenible y sustentable. El Plan Nacional del Buen Vivir constituye la propuesta de cambio del gobierno y la política a cumplirse para alcanzar el desarrollo económico y social del país. Este entorno político es favorable para el desarrollo y crecimiento de la empresa Greendc, pues el servicio de instalaciones eléctricas y electrónicas en el país contribuye al cambio de la matriz productiva y es fuente generadora de trabajo.

2.3.1.2 Entorno económico.

Son los cambios frecuentes en los costos operativos debido a la inflación y la realidad adquisitiva del país, tiene la consecuencia de que las empresas ajusten su rubro para inversiones para asesoría en seguridad industrial y salud ocupacional. Además influyen las tasas de interés, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones del mercado bursátil, el tipo de sistema económico, la situación de la economía (si se encuentra en expansión o en recesión). De igual manera se considera:

- ✓ El incremento de la productividad real y diversificación de las exportaciones.
- ✓ La transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento a través de ciencia, tecnología e innovación, que permitan alcanzar un desarrollo económico perdurable, sustentable y sostenible.
- ✓ El desarrollo y ordenamiento territorial, la desconcentración y descentralización de los actores económicos.
- ✓ La inserción estratégica y soberana del Ecuador en el mundo, fomentando a su vez la integración latinoamericana
- ✓ Transformación y especialización de la economía, a través de la sustitución selectiva de importaciones.

En este sentido Greendc S.A. promueve los productos y servicios nacionales, acorde con las políticas estatales que definen el entorno donde acciona la empresa.

2.3.1.3 Entorno social.

Se consideran los valores, actitudes, tendencia, tradiciones, estilos de vida, creencias, gustos, influencias religiosas y patrones de conducta. Existe en la actualidad a través del Plan Nacional del Buen Vivir un nuevo modelo de desarrollo social, basado en la justicia y solidaridad, en

busca de la distribución equitativa de la riqueza del país, y cuyo accionar se enmarca en la disminución de algunos factores importantes como son:

- ✓ La discriminación por origen racial, por edad, condiciones socio-económicas y físicas.
- ✓ El aumento en la generación de empleo sin mejoras laborales donde se incluyen las remuneraciones, capacitación y posibilidades de desarrollo profesional.
- ✓ La importación de bienes y servicios sin aportar a las cadenas de valor y economías locales.
- ✓ La pérdida de autenticidad de las culturas indígenas.

Para la empresa Greendc, el realizar servicios nacionales, acorde a las políticas gubernamentales constituye un elemento favorable para el desarrollo del negocio, cuya actividad va acorde que lo que demanda el país.

2.3.1.4 Entorno tecnológico.

El mejoramiento en la creación de procesos que brinden mayor seguridad de acuerdo a la adopción de reglamentos, tiene que ver además con las innovaciones científicas o industriales que inciden directa o indirectamente en el negocio. Algunos de estos factores se detallan a continuación:

- ✓ Transformación de la educación superior y transferencia del conocimiento a través de los avances de la ciencia, tecnología e innovación.
- ✓ El uso de las TIC, que propicie el la igualdad de oportunidades.
- ✓ Infraestructura para conectividad y telecomunicaciones de manera equitativa.

Estos aspectos han incidido en el desarrollo tecnológico de la empresa Greendc que incursiona desde el año 2012 en la comercialización de productos y servicios eléctricos. La tecnología ha ido cambiando y actualizándose diariamente, pero el Ecuador siempre ha ido un paso atrás que otras potencias mundiales al momento de aplicar dichas herramientas en las empresas, unidades educativas y entidades gubernamentales.

Ha existido falta de conocimiento en las nuevas marcas tecnológicas, falta de técnicos que cuenten con las certificaciones y capacitaciones adecuadas para prestar un servicio o instalar un equipo, e inseguridad en las empresas por realizar un cambio e innovar.

2.3.2 Análisis del mercado.

Puede considerarse que la rivalidad entre los competidores es alta, dadas las barreras bajas de entrada que persisten en el sector, ante el hecho de ser una normativa gubernamental a cumplir por parte de todos los actores participantes en el entorno empresarial, el hecho de aportar al cambio de la matriz productiva. Al ser el producto prioritario para el desarrollo de la economía ecuatoriana los competidores realizan acciones de diferenciación de su producto en el servicio de atención al cliente, la gestión de la calidad, el precio, en busca del reconocimiento de la imagen de marca.

Se ha de tener presente que cuando existe una alta rivalidad se puede incurrir en una inversión elevada para producir, es decir la empresa ha de operar a toda capacidad; existirán diversas empresas generalmente pequeñas, sin que ninguna predomine; poca diferenciación de productos; y los clientes pueden cambiar de productos fácilmente.

2.3.2.1 Análisis nuevos competidores.

Los competidores son la fuerza aislada más importante que enfrentara la empresa Greendc, puesto que al brindar servicio de instalaciones y reparaciones eléctricas, una actividad que estimula el crecimiento económico del país y es favorecida por la política gubernamental, estimula la aparición de nuevos competidores, es decir la creación de nuevas empresas, lo que hace dinámico al entorno. La empresa entonces ha de considerar las acciones que se producen por parte de los competidores y adoptar medidas que propicien la adaptación, para hacer frente a estos cambios, lo que ocurre de manera constante, en la búsqueda del deseado posicionamiento o mantenimiento de la posición relativa en el mercado de servicios eléctricos y electrónicos en el Ecuador.

El mercado de servicios eléctricos y electrónicos se encuentra en crecimiento lo que hace que los competidores desarrollen campañas, publicidades, investigaciones para ganar participación en el mercado, por lo que la empresas ha de estar orientar sus objetivos a la actualización en materia de las legislación vigente relacionados con este mercado, elaborar planes de capacitación para sus empleados, garantizando así la especialización y atención personalidad a los clientes. Los nuevos competidores agregan capacidad al sector, desarrollan la necesidad de ganar participación en el mercado, con lo cual hacen más intensa la competencia.

2.3.2.2 *Análisis poder de negociación de los clientes.*

En el caso de los clientes, es importante señalar que a través de estos siempre está presente la presión para tratar de disminuir los precios, en la búsqueda de productos con mayor calidad o cantidad, lo que ocasiona el enfrentamiento entre los competidores, en este caso el mercado de servicios eléctricos y electrónicos. En este sentido, es importante reconocer si el producto o servicio ofrece Greendc a los clientes, constituirá un gasto significativo para ellos, si disponen de alternativas para obtener los mismos servicios en materia de adquisición de servicios eléctricos y electrónicos.

Si el cliente dispone de diferentes alternativas tendrá mucho poder de negociación, razón por lo que la empresa Greendc necesita elevar sus competencias en materia de servicios eléctricos y electrónicos, brindar un servicio de calidad, con el objetivo de retener a los clientes y alcanzar la deseada fidelización de los clientes hacia la empresa.

2.3.2.3 *Análisis poder de negociación de los proveedores.*

El poder de negociación de los proveedores es el tercer determinante en importancia en el atractivo del sector y cuanto mayor sea, menor atractivo existirá en sentido general. En este caso es importante señalar que en el caso de los proveedores de productos que garanticen la calidad de los servicios eléctricos y electrónicos, pueden en alguna medida incidir a través de la modificación del precio o costo de los productos, lo que hace que la empresa Greendc S.A. esté atenta al comportamiento de los indicadores de calidad, con el objetivo de evitar afectaciones a los clientes e incumplimiento con la normativa vigente.

Dentro de la industria eléctrica y electrónica existen varias empresas que ven una oportunidad de negocio; entre los principales están:

Tabla 2. Empresas que son posible competencia para GREENDC S.A.

N°	Empresas
1	SURGE S.A.
2	AKROS
3	FIRMESA
4	PROTECOMPU C.A.
5	COMPUVENTAS CIA. LTDA.
6	MARTEL S.A.
7	INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.
8	CARTIMEX S.A.
9	ELECTRONICA SIGLO XXI ELECTROSIGLO S.A.
10	AMS SOLUTIONS
11	HENTEL CIA LTDA
12	MEGAMICRO S.A.
14	INACORPSA DEL ECUADOR S.A.
15	GARCES DANIEL FRANCISCO
16	GRUMANHER S.A.

Fuente: Greendc S.A
Elaborado: Erick Sarango

2.3.2.4 Análisis de productos sustitutos.

Es importante señalar que todos los competidores generan productos o servicios sustitutos, las cuales son productos que satisfacen las mismas necesidades que solicitan los clientes, pero en una distinta marca, tendencia, diseño o implementación; que en el caso del giro de servicios electrónicos ocurren de manera constante y se manifiesta precisamente en la manera que se propone el producto al cliente, las garantías y calidad. Esta es la razón por lo que la empresa Greendc siempre ha de estar innovándose, actualizándose, mejorando todo lo relacionado con la calidad del producto y su relación con el precio, en busca de la satisfacción y fidelidad de los clientes.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Antecedentes.

A pesar que Greendc lleva más de tres años en el mercado nacional, entregando productos y servicios de ingeniería electrónica de acuerdo al requerimiento y solicitud de cada cliente, la empresa no ha obtenido una gestión efectiva, debido a que desde que se fundó la empresa, se ha manejado con una estructura vertical y una gestión administrativa que no ha logrado dar un continuo crecimiento.

La implementación de un direccionamiento estratégico, con políticas en sus actividades y de un correcto control de tareas, ayudará a la gestión de manera notable, generando un compromiso de mejora permanente con sus empleados.

Identificar la manera en la cual se maneja la empresa, nos permite ver de una manera más amplia las debilidades y amenazas que se tiene en la actualidad y también a futuro.

Por medio de la encuesta se ha logrado levantar e identificar información, analizando las distintas respuestas que presentan sus colaboradores con preguntas claves, la cual se ha determinado las falencias que tienen las distintas áreas para realizar una propuesta acorde a cada departamento y proponer la implementación de un modelo de gestión basado en procesos.

3.2. Metodología.

La presente investigación está enfocada en conocer la situación actual de la empresa, por medio de distintas opiniones de los mismos empleados que componen la organización, aportando con alternativas de mejoras en la manera de cómo se gestiona las actividades de cada área. Se realiza una encuesta que va dirigida al personal interno que labora directamente en la empresa Greendc S.A. con la finalidad de analizar y obtener puntos críticos y sus respectivas debilidades que se presentan actualmente en la empresa. (Anexo 4).

La investigación se basa en un estudio exploratorio ya que nos suministra información clara sobre el problema para identificar cursos de acción. Así mismo se realiza un estudio descriptivo que ayuda a medir eventos con precisión para generar procesos de mejoras en las distintas áreas.

La encuesta se realiza al número total de colaboradores (24 empleados). Una vez obtenido las respuestas de la encuesta se continua con la tabulación de resultados, haciendo referencia al orden de las preguntas y respuestas, obteniendo información verídica y oportuna para concluir con el proceso investigativo al momento de tomar decisiones.

3.3 Tipo y diseño de la investigación.

3.3.1 Tipo de investigación.

- *Descriptivo*: Según Cerro y Bervian (2003) “La investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características, y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.90). Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas
- *Exploratoria*: de acuerdo de acuerdo con Sellriz (2010) la investigación exploratoria es aquella que: “se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento” La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis.

3.3.2 Técnicas de investigación.

- Fuentes bibliográficas: entendidas en el tema de Gestión Estratégica: revistas, sitios web tales como: Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Trabajo, etc., a los que se incluirá el aporte de altos ejecutivos, sus opiniones y sugerencias para personalizar el modelo de acuerdo a las condiciones y necesidades que posee la mediana empresa para su introducción al mercado.
- La encuesta, compuesta de 19 preguntas, dirigida a todo el personal, por ser un número reducido de quienes conforman la empresa Greendc S.A (24 empleados), con el fin de obtener y analizar la máxima cantidad de información.

- La observación directa, por medio de la cual se puede evidenciar como se desenvuelven los empleados y las distintas áreas o departamentos que componen la empresa.

3.4 La población y muestra.

3.4.1 Características de la población

El universo de observación estará formado por 24 empleados, abordando una modalidad de estudio para este proyecto de la empresa Greendc S.A.

3.4.2 Muestra

En el caso de este estudio, se utilizará la cantidad total de personas por ser un número reducido, correspondiente a 24 empleados de la empresa.

3.5 Tratamiento estadístico de la información.

Para el presente estudio, se procesó la información a través de la recolección de datos de la encuesta realizada por medio del programa Excel 2013, cuyos resultados son tabulados respetando el mismo orden y formato de la encuesta gestionada para las 24 personas.

3.6 Encuesta de conocimientos y percepción en los empleados de Greendc S.A.

Tabla 3. Función o cargo que desempeña en Greendc S.A.

Función o cargo que desempeña	Personas
Administrativo	5
Servicios	3
Operaciones	11
Comercial	5

Fuente: Nomina Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

1. ¿El cargo que usted ocupa dentro de la empresa dispone de un manual de funciones actualizado?

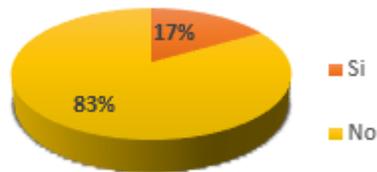


Figura 7. Pregunta 1

Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

En base al gráfico de resultados podemos observar que el 17% de empleados afirman que sí disponen un manual de funciones actualizado, mientras que el 83% de empleados respondieron no disponer dicho manual y por ende es una cifra preocupante ya que si no disponen de un manual actualizado entonces como realizan el trabajo diario. Un manual de funciones en cada puesto de la empresa es esencial al momento que una nueva persona ocupa el cargo o para constatar que se está ejecutando de una manera correcta el trabajo diario.

2. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue no indique ¿Cómo supo las actividades a realizar en su puesto de trabajo?



Figura 8. Pregunta 2

Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

El 83% de los trabajadores que respondieron en la pregunta N°1 no tener un manual de funciones actualizado, respondieron de la siguiente manera en cuanto a la realización de sus

actividades: el 67% de empleados sabe sus funciones en su cargo por su experiencia en sus anteriores empleos, el 24% de empleados respondió por medio de la entrevista de trabajo y finalmente el 9% indicó por la inducción por parte de otro empleado.

Cabe mencionar que de un empleo a otro por más que el cargo sea el mismo existen diferencias entre empresas y áreas que puedan trabajar de manera simultánea; por ende no brinda la seguridad al 100% que se esté ejecutando bien las actividades.

El tener una idea de las funciones a realizar, sea por una entrevista de trabajo o por una inducción por parte de otro empleado, no nos garantiza que se cubrirán todos los vacíos que tenga el nuevo personal en su cargo. Se necesita realizar una inducción interna o capacitación al nuevo empleado para evitar problemas a futuro.

3. ¿Las actividades que realiza diariamente están en función al cargo que ocupa?

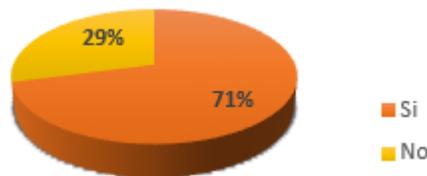


Figura 9. Pregunta 3

Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

El 71% de empleados respondió que si realizan sus actividades en función al cargo que ocupa, mientras el 29% de empleados restantes no lo hace. Se identifica una mala distribución de actividades en los distintos cargos, y por ende no se está aprovechando al 100% las destrezas y conocimientos de los empleados.

Implementar políticas y responsabilidades en cada área de trabajo nos permitirá que el personal enfoque sus conocimientos específicamente en el cargo que ocupa y para el cual fue contratado.

4. ¿La alta dirección evalúa la eficacia y eficiencia de la operación?

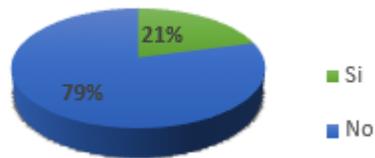


Figura 10. Pregunta 4

Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Solamente el 21% de empleados si recibieron una evaluación, el cual es preocupante ya que no existe un plan de capacitación a nivel general de toda la empresa y por ende no hay actualización de información para todos los colaboradores. La evaluación al personal permite determinar debilidades y amenazas que pueda tener un empleado en el cargo que ocupa para poder corregirlo a tiempo, de esta manera se puede identificar y detectar necesidades de capacitación para el personal.

5. Si su respuesta a la pregunta anterior fue NO continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue SI indique ¿De qué manera se evaluó la eficacia y eficiencia?

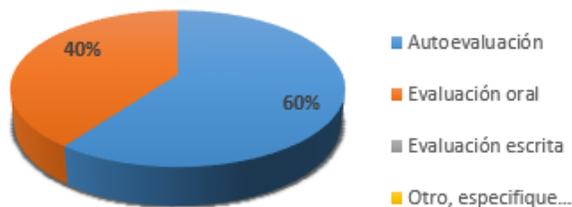


Figura 11. Pregunta 5

Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Del 21% de empleados que en la pregunta N°4 respondieron que la empresa si evalúa la parte operacional, el 60% personas indican que la evaluación fue mediante autoevaluación y el 40% de personas respondieron que fue mediante una evaluación oral.

Esto obliga a la empresa tener un formato de evaluación de desempeño, en el que se pueda evaluar mediante las competencias que se necesita en cada cargo, ya que se está confundiendo entre una retroalimentación por parte de su superior a ser evaluados.

6. Si en la pregunta 4 su respuesta fue SI continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue NO indique **¿Cuál sería su nivel de satisfacción si se implementa una evaluación para mejorar la calidad del trabajo diario?**

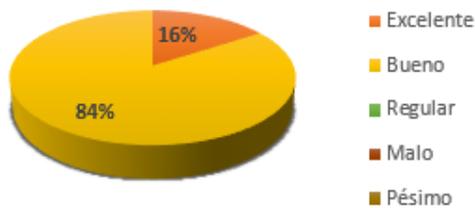


Figura 12. Pregunta 6
Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

El 79% de empleados que respondieron no haber tenido una evaluación por parte de su superior, respondieron que sería bueno y excelente el implementar una evaluación para mejorar la calidad de su trabajo, lo cual nos da también la idea que los trabajadores son conscientes de las necesidades que tiene la empresa y que se pueden resolver o mejorar.

7. **¿Usted tiene conocimiento sobre la gestión que realizan las distintas áreas que componen la empresa?**

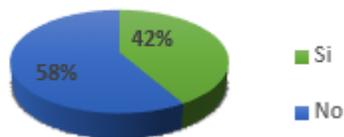


Figura 13. Pregunta 7
Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

A pesar de que cada empleado ocupa un cargo distinto a otra persona, es importante mantener una idea de las actividades que gestionan otras áreas, ya que muchos departamentos trabajan de manera conjunta y coordinada. El 58% del personal no tiene conocimiento de que realizan los demás departamentos, lo cual dificulta una comunicación entre los mismos empleados.

8. En su labor diario, ¿Cree usted que la empresa cuenta con procesos establecidos y formales?



Figura 14. Pregunta 8

Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

El 100% de los colaboradores afirma no tener un proceso establecido y formal, para lo cual Greendc necesita un modelo de gestión basado en procesos, de tal manera que contribuya al fortalecimiento de cada área y también a mejorar la capacidad operativa y por ende económica.

9. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue no indique ¿Cree usted que la implementación de una gestión basada en procesos mejoraría su área de trabajo?



Figura 15. Pregunta 9

Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Por medio de esta pregunta podemos reafirmar la necesidad que tiene la empresa de implementar procesos, al existir una respuesta favorable del total de sus empleados se puede mejorar las actividades que realiza en los distintos puestos de trabajo con un modelo de gestión basado en procesos.

10. Si en la pregunta 8 su respuesta fue NO continúe con la siguiente pregunta, caso contrario indique **¿De qué manera se le presento los procesos?**



Figura 15.1. Pregunta 10
Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

En la pregunta 8, el 100% de los empleados respondió que la empresa no dispone procesos formales y establecidos, por lo cual ningún empleado procedió a contestar ésta pregunta.

11. **¿Cuál es el principal problema que usted ha identificado dentro de la empresa?**



Figura 16. Pregunta 11
Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

Al esclarecer las falencias que tiene la empresa, es importante obtener una respuesta de quien está más cerca de la misma, en este caso de sus propios empleados.

El 37% del personal coincide en no tener procesos definidos. Otros problemas que se identificaron fueron que: no se trabaja en equipo, existe falta de comunicación entre las distintas áreas e indicaron que se considera la cantidad de trabajo antes que la calidad.

Al manejar un modelo de gestión por procesos podemos establecer parámetros, funciones, pasos a seguir, responsables y políticas.

12. Si usted fuera un cliente, ¿Compraría los servicios de la empresa Greendc S.A, en lugar de utilizar servicios similares de la competencia?



Figura 17. Pregunta 12

Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Para que la empresa sea la mejor en lo que hace, el personal debe estar convencido que así es; es por eso el motivo de esta pregunta, al poner al personal en lugar del cliente. El 46% de los empleados prefieren adquirir los servicios de la competencia.

13. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue no indique ¿Por qué motivo no adquiriría los servicios de Greendc?



Figura 18. Pregunta 13

Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Del 46% de empleados que respondió que no adquiriría los servicios y productos que brinda la empresa, es por las siguientes razones: sus costos elevados, por la demora que existe en responder la cotización, la demora en la entrega del producto y por qué no saben exactamente a ciencia cierta el producto que ofrece la empresa.

Para ser una de las mejores empresas, se debe corregir los puntos críticos y de ésta manera el personal se convenza que Greendc ofrece el mejor servicio que la competencia.

Las demoras en respuesta de una cotización, la demora en la entrega de un servicio y que algunas personas no sepan a cabalidad lo que ofrece la empresa se debe a una falta de políticas y procedimientos.

14. ¿Qué recomendación daría usted para mejorar el servicio que ofrece la empresa?



Figura 19. Pregunta 14
Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

Es importante tener recomendaciones y observaciones de parte de los empleados, ya que ellos son el cliente interno y pueden tener otra perspectiva de la empresa.

Por medio de la gráfica podemos observar que entre las recomendaciones para mejorar el servicio que ofrece la empresa, se encuentra: el 38% dar descuentos, el 29% dar promociones; y el 33% de empleados indicó que se debe dar más seguimiento al cliente final. Estas recomendaciones deberían aplicarse como política interna para tener una mayor fidelidad del cliente hacia la empresa.

15. ¿La empresa le ha ofrecido capacitaciones o retroalimentaciones para ejecutar de mejor manera su cargo?

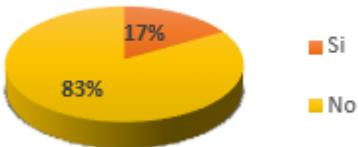


Figura 20. Pregunta 15
Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

Existe una falta de capacitaciones y retroalimentaciones de parte de la empresa al empleado, el tener un plan de capacitación permite tener un mayor conocimiento o actualización de temas claves para las distintas áreas. Solamente el 17% del personal recibió una capacitación.

16. Si su respuesta a la pregunta anterior fue NO continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue SI indique **¿Cómo calificaría la satisfacción de las capacitaciones que recibió?**

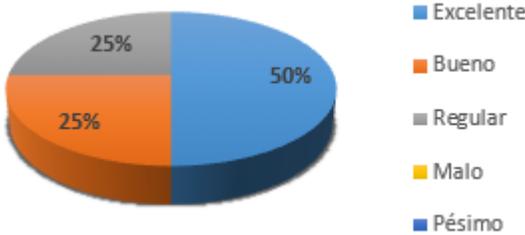


Figura 21. Pregunta 16
Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

Cuando una empresa otorga una capacitación o certificación debe ser de calidad y que aporte al empleado, en este caso verificamos que por parte de los empleados que recibieron dichas capacitaciones califican un 50% como excelente; y el otro 50% califica como bueno y regular.

Al implementar el plan de capacitación también se debe elegir los mejores capacitadores, ya que esto se ve reflejado en el trabajo diario.

17. Considerando que Greendc por su infraestructura y su número de empleados es una mediana empresa. **¿Siente la necesidad de que exista un departamento dedicado netamente a Talento Humano?**

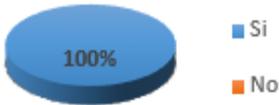


Figura 22. Pregunta 17
Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
Elaborado por: Erick Sarango

La empresa Greendc no dispone de un departamento dedicado a talento humano y es una de las propuestas que se plantea, ya que el total de sus empleados confirman la necesidad de tener alguien encargado de esta área. El mejor recurso que puede tener una empresa es el personal que lo compone.

18. En el caso de que usted deba pedir permisos de trabajo, vacaciones, permisos por enfermedad. ¿A quién reporta?

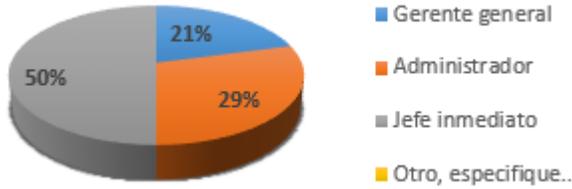


Figura 23. Pregunta 18
 Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
 Elaborado por: Erick Sarango

En la gráfica podemos observar que el rol del departamento de talento humano lo están asumiendo otras personas y por ende no existe un proceso definido en el caso de permisos o vacaciones, que es un punto que se lo debe manejar en las funciones del cargo o de un departamento en específico.

19. ¿De qué manera se enteró de la vacante que usted ocupa?



Figura 24. Pregunta 19
 Fuente: Encuesta realizada a personal de la empresa Greendc S.A.
 Elaborado por: Erick Sarango

Otro aspecto que debe manejar un departamento de recursos humanos es el reclutamiento y selección del nuevo personal. El 63% de empleados ingresaron a la empresa por medio de referencias, mas no existió un proceso completo de contratación, es por eso también que existe deficiencias en el cargo o al momento de realizar alguna actividad que esté relacionada directamente a alguna competencia que debe tener la vacante.

3.7 Análisis general de resultados.

En la empresa Greendc S.A., existe un porcentaje superior al 75% del personal que ve necesario realizar un control en el manejo de las gestiones operativas, sin embargo se está de acuerdo que un eficiente control del área generaría mayores utilidades. El estudio propone la elaboración de un sistema de organización y seguimiento permanente del manejo de los procesos que llevan a cabo en las distintas áreas.

Por los motivos expuestos, los colaboradores consideran que la empresa tiene varias debilidades a nivel general, no tienen conocimiento de las políticas del área al que corresponden o no se han establecido formalmente, inclusive el rol del responsable departamental no se encuentra definido y no hay control sobre el cumplimiento de la supervisión que se debe ejecutar.

Los procesos y políticas deben ser de conocimiento general ya que todos quienes conforman la empresa deben estar involucrados con la gestión de los procesos, esto evidencia la necesidad de crear un procedimiento formal de control de las distintas áreas de la empresa, lo cual asegurará su crecimiento de manera sostenible.

Los resultados que se obtuvieron por medio de la encuesta, evidencian la falta procesos en la empresa, que constituye una causa relevante en las actividades internas de la organización, debido a que no se encuentran definidas las responsabilidades, funciones y políticas en la empresa.

Existen empleados que realizan funciones que no están de acuerdo al cargo que ocupan, la cual demuestra que se está realizando una mala selección y reclutamiento de personal o no se ha definido correctamente las actividades a realizar en cada cargo. De todas formas se debe aprovechar al máximo la capacidad y conocimiento que tenga cada empleado.

Cabe mencionar que es necesario establecer un departamento que este fijado netamente a recursos humanos e implementar las actividades y responsabilidades que se deben realizar. Esto dará lugar a que exista un correcto reclutamiento y selección de personas para ocupar una vacante, como también implementar capacitaciones y evaluaciones por parte del área.

**CAPÍTULO IV. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
EMPRESA GREENDC S.A.**

4.1 Planificación de la gestión.

En el caso de la empresa Greendc S.A., la planificación de la gestión se realiza considerando cada una de las funciones que tienen que desarrollarse en cada uno de los procesos de la empresa. Esta planificación es un sistema integrado, donde cada persona de cada área es responsable de realizar sus actividades, cumpliendo en tiempo, eficiencia y eficacia las actividades. En el cuadro siguiente se presentan cada uno de los procesos de la empresa con las actividades que tienen que desarrollar para que la empresa, funcione como un sistema integrado y cumpla con los objetivos estratégicos.



Figura 26. Actividades relacionadas por proceso

Fuente: Badillo I (2013)

Elaborado por: Erick Sarango

4.2 Política y objetivos del sistema de gestión.

4.2.1 Política del sistema de gestión.

La alta dirección de la empresa, que está en el nivel estratégico genera las directrices que se reflejan en políticas de cada una de sus áreas fundamentales: Servicio, Operaciones, Administrativa y Financiera. La integración de las políticas de cada una de esas áreas, coordinada por la dirección, genera de manera conjunta la política del sistema de gestión de la organización.

La gestión por procesos es uno de los enfoques de gestión más difundidos en la gestión estratégica, partiendo desde los niveles jerárquicos más altos (Prieto J. 2008):

- Definición del tipo de actividad productiva: en este caso es una empresa de servicios y comercialización, que tiene como misión, la generación de ganancias, basada en la venta y asesoría de equipos tecnológicos, que sean vendidos y que generen ganancias para la entidad.
- Los recursos: en los recursos que la empresa considera, están tanto los elementos que son adquiridos en el proceso como la asesoría técnica de equipos externos.
- Compromiso de cumplir con la legislación técnico legal: en este caso, la empresa se compromete a cumplir con los elementos técnicos que garanticen la seguridad y bienestar de los trabajadores, la entrega en tiempo y con la calidad requerida los productos a sus clientes.
- Se integra al resto de políticas en cada área, haciendo que la empresa, trabaje como un sistema integrado, en forma sistémica.
- Se tienen documentado los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa y que fortalecen la gestión administrativa de la misma.

4.2.2 Responsabilidades.

Gestión gerencial: Contratación de personal, Análisis del entorno, planificación y cultura empresarial (misión, visión, valores, políticas, objetivos estratégicos), despliegue de objetivos empresariales, definición de indicadores, mecanismos de control.

Gestión administrativa: Se concretan compromisos con otras entidades de forma tal que ambas salen beneficiadas de diferentes maneras como obtención de materias primas u otras herramientas que sirven para la venta de materiales y servicio técnico.

Proveedores: Identificación, evaluación y selección de proveedores, negociación y alianzas estratégicas, recepción de solicitudes de compra de las partes, análisis de ofertas, realización de compras, trazabilidad de los productos.

Contabilidad y facturación: Se dedica a mantener organizado los ingresos y egresos de toda la materia prima o mercancías que entran y salen de la empresa, de esta manera se logra mayor eficiencia, al conocer el inventario de los productos. Recepciones de las materias primas y productos terminados cuando llegan a la empresa y el almacenamiento correspondiente.

Operaciones – Reparación: Se dedican a la dirección y organización de la empresa en lo relativo a la calidad del servicio técnico y revisión técnica de los productos, haciendo énfasis en las mejoras continuas y necesidades de todas las partes interesadas de la empresa, reparación de equipos, mantenimiento de los equipos.

Servicio al cliente: Despacho de mercancías para la venta, Asesoría técnica y de sistema, organización y coordinación de garantía de equipos y materiales.

4.2.3 Objetivos del sistema de gestión por procesos.

Entre los objetivos del sistema de Gestión por Procesos en la empresa Greendc S.A. se tiene el logro de:

- Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- Mayor conocimiento y control de los procesos
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

4.3 Procesos: MAPA.

En la empresa Greendc S.A., son considerados dentro del entorno en el cual se encuentran enmarcados los procesos, entre ellos:

- La empresa debe trabajar para reducir el impacto ambiental que muchos de los subprocesos en la empresa, generan y pueden afectar al medio ambiente. Considerando una correcta política o procedimiento para el desecho de los productos tóxicos, control del consumo de electricidad en la planta, controlar el manejo de desechos y ver la reutilización de materiales, el uso de papel en impresiones y copias para uso de oficina.
- El entorno legal al cual la empresa debe estar direccionada, permite el cumplimiento de los requisitos legales del país y las normativas tanto nacional como internacional.
- El trabajo con los proveedores, exigiendo la calidad, cantidad y eficiencia en los procesos de entrega, para que el proceso cumpla sin falencias sus objetivos.

De esta manera, la empresa Greendc S.A. podrá estructurar sus procesos internos, los cuales están estrechamente enlazados con los objetivos estratégicos.

Para realizar una correcta representación del Mapa de Procesos en la empresa Greendc S.A., se deben clasificar los procesos en:

- **Procesos estratégicos:** Son los procesos que proporcionan directrices a todos los demás, definen y controlan las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Son gestionados directamente por la alta dirección.
- **Procesos operativos (clave, de flujo esencial):** Son los que están ligados directamente con el producto o servicio que se presta. Tienen un impacto directo en el cliente, creando valor para éste, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.
- **Procesos de soporte (apoyo):** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes. Son los que garantizan que los demás procesos se ejecuten con éxito.

Identificación de los procesos

PASO 1. Formación del equipo de trabajo

En el caso de la empresa Greendc S.A., forman parte del equipo de trabajo los encargados departamentales y algunos trabajadores con alto nivel de conocimiento del funcionamiento del giro de negocio.

PASO 2. Listado de los procesos de la empresa

Los resultados de la aplicación de la tormenta de ideas en la empresa Greendc S.A., con la colaboración del grupo de trabajo de la empresa, permite presentar el listado de los procesos en la empresa, nombrados de la siguiente manera:

Procesos de la empresa Greendc S.A.:

- ✓ Planificación estratégica
- ✓ Ventas
- ✓ Compras
- ✓ Logística
- ✓ Bodega
 - Ingreso de mercadería
 - Egreso de mercadería
- ✓ Soporte complementario
 - Mantenimiento correctivo activos Greendc S.A.
 - Mantenimiento preventivo activos Greendc S.A.
- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Capacitación
- ✓ Evaluación de capacitación

- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Facturación
- ✓ Cobranza
- ✓ Pagos a proveedores

PASO 3. Identificación de los procesos estratégicos

Una vez obtenido el listado de procesos de la empresa, correctamente nombrados, los fundamentos y resultados en la empresa Greendc S.A. de este método, se presentan a continuación: En la ilustración siguiente, se muestran los procesos de la empresa Greendc S.A., con las principales actividades a desarrollar.

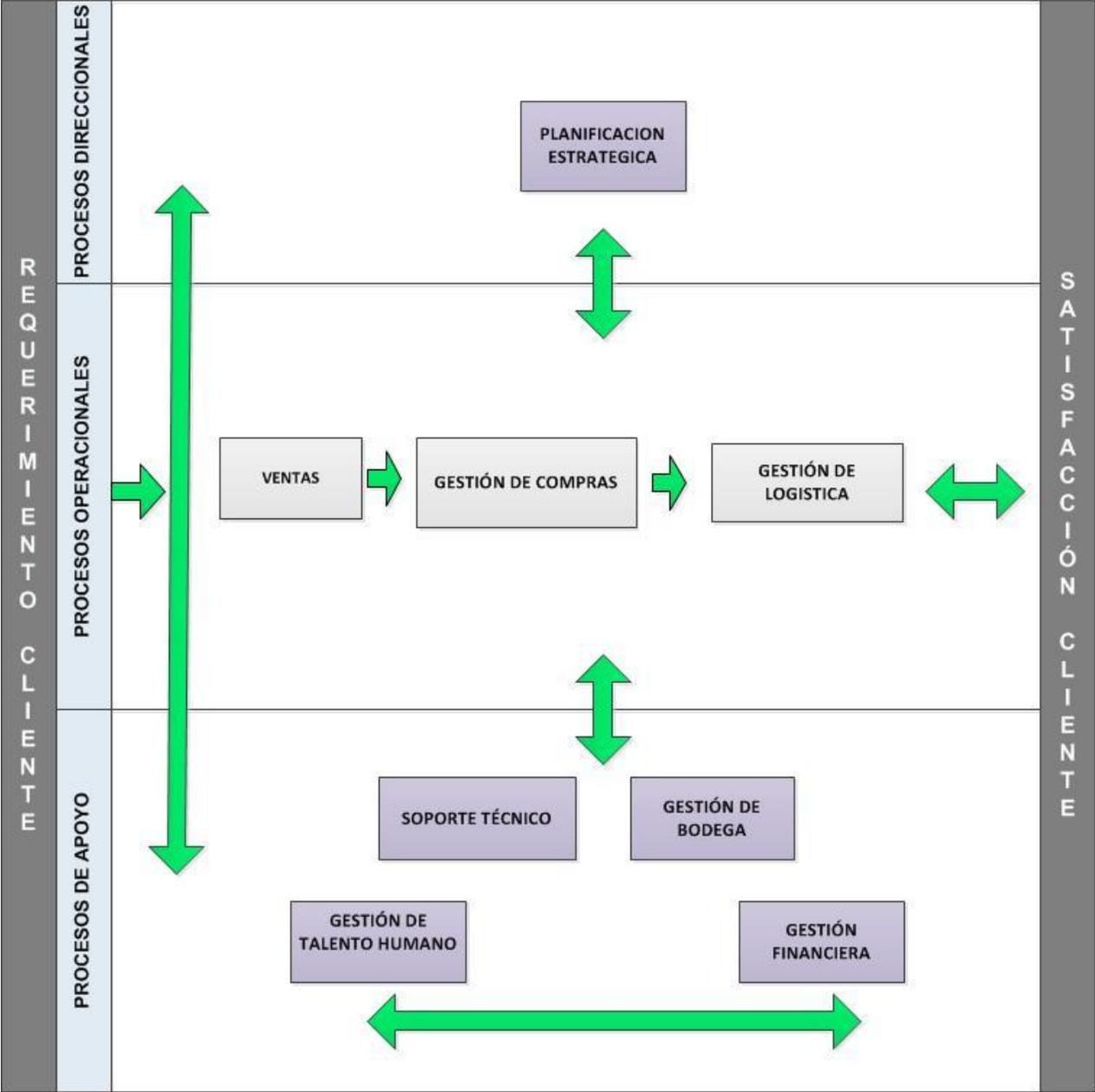


Figura 27. Mapa de procesos de la empresa Greendc S.A
 Fuente: Empresa Greendc S.A.
 Elaborado por: Erick Sarango

En la ilustración, se presenta el Mapa de Procesos de la empresa Greendc S.A. La identificación de cada uno de los procesos, fue realizada con el método propuesto anteriormente.

4.4 Caracterizaciones de procesos.

- *Responsables del proceso:* En la empresa Greendc S.A., se encuentran establecidos claramente cuáles son los responsables de cada área de trabajo. Cada uno de ellos, tiene que rendir un informe del avance del trabajo en el área, en los encuentros operativos con la directiva de la empresa. Los responsables de cada proceso, son los encargados de dirigir y controlar los recursos de la empresa, para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
- *Los Clientes internos y/o externos del proceso:* cada uno de los procesos, como se fundamentó anteriormente, tiene determinados clientes internos y externos.

En la empresa Greendc S.A., los clientes internos son los que laboran directamente en la empresa y en cada una de las áreas de trabajo. Los clientes externos corresponden a los proveedores, las personas que compran el producto final.

- *Requerimientos de los clientes:* Lo que los clientes desean, quieren y esperan del proceso en la empresa Greendc S.A., es obtener un servicio de calidad, que tenga un nivel de garantía alto, que sea seguro y que brinde seguridad al usuario.
- *Proveedores:* Todos los encargados de suministrar las entradas o input al proceso, ya sean proveedores internos o externos. Los proveedores de la empresa Greendc S.A., permiten que el producto final sea entregado en el tiempo previsto, sin retrasos.
- *Otras personas interesadas:* Personas que no participan en el proceso, pero sin embargo les interesa su funcionamiento: en el caso de la empresa Greendc S.A., se refiere a los inversionistas, jefes de área, personal de limpieza (contrataciones externas).

Técnicas para la representación del proceso

Las técnicas para la representación de los Mapas de Procesos en el sistema empresarial, ha sido clásicas en estos y otros estudios que permiten la mejora de los procesos. La selección de una u otra técnica de representación está basada en el objetivo del estudio que se está

desarrollando. En el cuadro siguiente, se muestra un resumen de estas técnicas y las principales características de cada una de ellas. Además de ello se da una explicación detallada de alguna de estas herramientas.

Tabla 4. Técnicas para la representación de los Mapas de Procesos

Diagrama	Características
Diagrama OPERIN (operación – inspección), o cursograma analítico	Muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones e inspecciones que se realizan en el proceso analizado.
Diagrama OTIDA, de flujo de proceso o cursograma analítico.	Muestra en orden de aparición todas las operaciones, transportes, inspecciones, demoras y almacenamientos que se realizan en el proceso.
Diagramas As Is	Registra cómo el proceso actual realmente opera. Representa gráficamente el flujo de trabajo o de información. Brinda mejor visibilidad. Permite el análisis de cada actividad.
Diagrama de recorrido	Se trazan los movimientos del producto o de sus componentes y se indican las actividades en los diversos puntos sobre un plano de la fábrica o zona de trabajo.
Diagrama de hilo.	Se sigue y mide con un hilo el trayecto de trabajadores, materiales o equipo en sucesión de hechos sobre un plano o modelo.
Diagrama bimanual	Estudia operaciones repetitivas, que se descomponen en actividades elementales en relación con las manos del operario.

Fuente: Prieto, J. (2008)
Elaborado por: Erick Sarango

4.5 Documentación de procesos.

Una de las herramientas clásicas en la documentación de los procesos es la ficha del proceso, también pueden usarse otros elementos, como diagramas funcionales, operacionales, que fueron explicados anteriormente. En el caso de la empresa objeto de estudio, se utiliza para la documentación del proceso, la ficha del proceso.

Ficha del proceso:

Se debe definir el alcance del proceso y su relación con otros procesos para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento, de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye, la confección de una ficha, denominada ficha del proceso, con los elementos siguientes: nombre, responsable, finalidad,

objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados, entre otros. El modelo de la ficha de proceso que se utiliza en la empresa se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 5. Ejemplo - Ficha general de proceso utilizado en la empresa Greendc S.A.

Ficha del proceso.			
Nombre del proceso: Operaciones		Subproceso: Reparaciones	
Misión: Está orientada a las satisfacción del suministro del servicio técnico para la población, con alta calidad para lo cual cuenta con el personal técnico calificado y con una tecnología de avanzada, además logra ventas en el mercado interno competitivo comparado con otras entidades.		Responsable o propietario: Jefe de área.	
Ofertas de servicio			
Entradas: Recursos financieros, documentación técnica, tratamiento a los productos recibidos no conformes, fuerza de trabajo, entre otros. Materiales. Equipos y utensilios para mantener los estándares de producción. Materia prima aportada por diferentes proveedores	Transformación: Materiales para reparación y mantenimiento de equipos eléctricos y electrónicos	Salidas: Producto terminado: • Servicio instalado o equipo reparado, equipos nuevos. • Ventas	Destinatarios: Población Empresas Mercado local
Documentación utilizada: Reglamentos de manejo de residuos y cuidado del medio ambiente	Aspectos legales: Código del trabajo Normativa seguridad Normas 9000	Registros y formatos:	
Otras informaciones			
Descripción del proceso con el mayor grado de detalle			
<i>En este caso, se realiza en cada uno de los procesos una descripción detallada de las actividades que se llevan a cabo, indicando tiempos en cada subproceso, materiales utilizados, generalidades a considerar.</i>			
Elaborado por:	Revisado por:	Modificado por:	

Fuente: Empresas Orgánicas Y Mecánica (2012).
Elaborado por: Erick Sarango

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA GREENDC S.A.

Definición y Propósito:

Este instrumento es para uso interno, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos de planificación estratégica, ventas, bodega y logística, recursos humanos, contabilidad y soporte técnico, específicamente, para la Empresa GREENDC S.A.

Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.

Objetivos:

- Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la empresa.
- Lograr que el personal obtenga un manual técnico que lo dirija a realizar sus tareas.
- Disminuir el perjuicio de recursos financieros, materiales y humanos.
- Impedir se duplique la dirección, en el desarrollo y dirección de labores.
- Mejorar los requerimientos en los departamentos de ventas, compras y bodega.

Campo de Aplicación:

Este instrumento se aplicará en la Empresa GREENDC S.A. Para este caso es necesario que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en cada uno de los departamentos.

El manual debe mantenerse en un sitio viable y al servicio de todos los trabajadores con el fin de que sean chequeados y realizados los procesos de acuerdo a lo estipulado.

- ✓ Las reglas y técnicas del manual tienen que chequearse cada seis meses, para su actualización y enmienda.
- ✓ Todos los trabajadores deberán respetar las reglas y técnicas estipuladas en el manual con el fin de realizar un trabajo óptimo.
- ✓ Mejorar el tiempo y los medios de las operaciones en cada proceso.
- ✓ Los responsables de cada departamento tienen que alcanzar compromisos en los cambios de actividades estipuladas en el manual.
- ✓ Las enmiendas o modificaciones de proyectos o reglas deben continuar la estructura determinada en el manual.

	SIMBOLOGÍA APLICADA	Versión: 01
---	----------------------------	-------------

SÍMBOLO	NOMBRE	DEFINICIÓN
	Inicio	Se usa este evento para indicar el inicio del proceso.
	Evento intermedio	Este evento intermedio indica donde sucede algo, entre el inicio y fin del proceso.
	Fin	Este evento es usado para indicar el fin del proceso
	Documento	Este evento representa un proceso que genera documento
	Tarea	Describe una actividad que se realiza dentro del proceso.
	Subproceso	Es una actividad que contiene otra sub actividad dentro de la misma o más detallada
	Decisión	Flujo de secuencia donde se puede tomar dos caminos opuestos o decisiones.
	Conector de asociación	Este conector permite asociar una actividad con un documento que se genera.
	Conector	De la simbología utilizada en el diagrama de flujo para describir la ruta de los procesos

Figura 28. Simbología aplicada.
Fuente: Bizagi Modeler versión 2016
Elaborado por: Erick Sarango

	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Versión: 01
		Página: 1 de 3

1. Descripción.

El proceso de planificación estratégica permite el desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos de manera general y unánime con todas las áreas que conforman la empresa.

2. Objetivo.

Conocer la situación actual y el desempeño de la empresa, determinando estrategias para alcanzar los objetivos en función de lo que pueda presentarse al entorno de la organización.

3. Políticas.

- ✓ Este proceso será iniciado en el mes de octubre de cada año. Dado que la revisión de la planificación será un trimestre antes que culmine el año.
- ✓ Los objetivos comerciales serán establecidos teniendo en cuenta el estado económico y social del país.

4. Responsables.

Gerente General.

- Responsable de la elaboración de la matriz FODA
- Encargado de presentar la planificación estratégica ante la junta de accionistas

Junta de accionistas.

- Responsables de la aprobación de la planificación estratégica

5. Definiciones.

Misión del negocio: es la razón de ser la organización.

Visión del negocio: es la imagen futura que la empresa quiere lograr a través de la planificación estratégica.

Objetivos estratégicos: Conjunto de resultados para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Versión: 01
		Página: 2 de 3

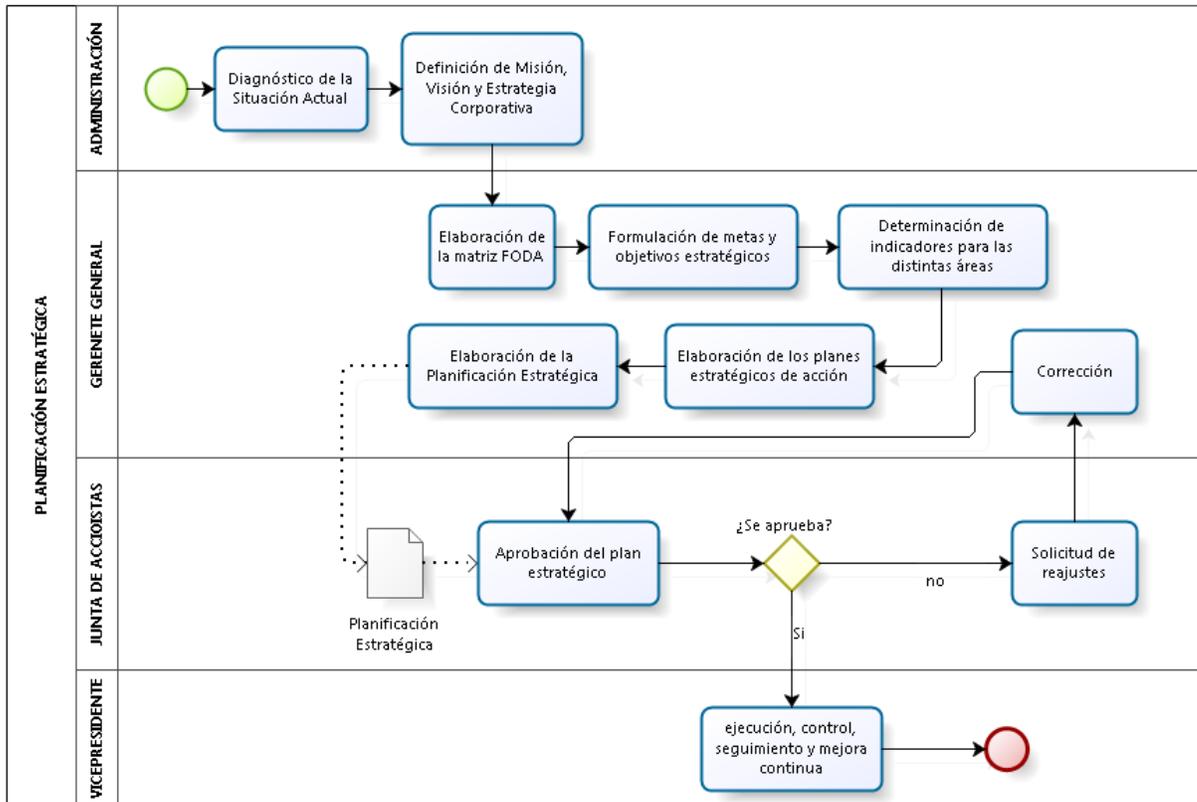
Estrategias de negocio: Conceptos generales que le indican a la empresa como alcanzar aquellos objetivos.

Plan estratégico: Es un documento que contiene los objetivos estratégicos, las estrategias y los planes de trabajo para el año siguiente.

6. Descripción del procedimiento.

- ✓ Diagnostico situación actual.
- ✓ Formulación de la Misión. ¿A qué se dedica la organización?
- ✓ Definición de la visión. ¿Qué queremos ser?
- ✓ Elaboración de la matriz. (FODA)
 - ✓ Identificación de oportunidad y amenazas.
 - ✓ Análisis de recursos de la empresa.
 - ✓ Identificación de fortalezas y debilidades.
- ✓ Análisis y formulación de metas y objetivos estratégicos.
- ✓ Determinación de indicadores para las distintas áreas
- ✓ Elaboración de planes estratégicos de acción.
- ✓ Elaboración de planificación estratégica.
- ✓ Aprobación del plan estratégico
- ✓ ¿se aprueba?
 - ✓ No. Se solicita reajustes
 - ✓ Si. Ejecución, control, seguimiento y mejora continua.

7. Flujograma.



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

N/A

1. Descripción.

Proceso que sirve para poder secuenciar todas las actividades que se realizan en la empresa, para lograr comercializar un producto hacia el cliente final.

2. Objetivo.

Estandarizar cada de etapa de venta en la empresa, permitiendo definir las actividades que se ejecutan al comercializar los productos al cliente final.

3. Políticas.

- ✓ En el caso de que una cotización tarde en ser atendida al cliente por más de 24 horas, el departamento comercial tendrá que notificar vía telefónica o correo electrónico el tiempo estimado que tardaría en ser enviada la cotización. Teniendo en cuenta los siguientes motivos:
 - La cotización necesita una visita técnica la cual debe ser agendada con el cliente.
 - Cuando la cotización necesita el diagnostico de una tercera persona o departamento.
 - Por ausencia / permiso de trabajo.
- ✓ La orden de compra del cliente debe especificar los datos de la empresa para poder solicitar la debida facturación.
- ✓ La cotización al cliente final deberá especificar:
 - tiempo de entrega del producto
 - costo unitario de cada producto
 - tiempo de garantía que tendrán los productos.
- ✓ En el caso de reclamo por parte del cliente, el jefe de ventas será el encargado de verificar el motivo.
 - Mala atención: se hará un llamado de atención hacia el empleado

- Inconformidad con la entrega de material: se verificará lo propuesto vs lo entregado. En el caso de ser error por parte de la empresa, se tendrá que realizar el cambio respectivo.
- En el caso de demora en la entrega de un material (incumplimiento de lo ofrecido), el ejecutivo de venta presentará ante el cliente una carta indicando el motivo fortuito de la demora con las respectivas disculpas, a fin no generar un mayor malestar y se deberá ofrecer una solución alterna que no perjudique la rentabilidad del negocio.

4. Responsables.

Ejecutivo de Venta

- Realizar el contacto con el cliente y ofrecer las soluciones tecnológicas de la empresa.
- Indagar en el mercado tecnológico los precios y productos requeridos por el Cliente.
- Elaborar la propuesta económica para el Cliente.
- Cerrar la venta con el Cliente.

Gerente comercial

- Responsable de revisar y aprobar las cotizaciones generadas por el Gerente de Cuenta.
- Validar y asistir al Gerente de Cuenta en el cierre de la venta final con el Cliente.
- Responsable de verificar el cumplimiento mensual, trimestral de Ventas de cada Gerente de Cuenta.
- Firmar el contrato con el Cliente u Orden de Compra.

5. Definiciones.

Levantamiento de Requerimiento: Especificaciones técnicas y requerimientos del cliente, definiciones técnicas tanto de hardware y software, que serán necesarias poder ejecutar la cotización.

Cotización: Documento que contiene el requerimiento del cliente, la cual contiene número de parte, descripción del producto o servicio, los costos y plazos de entrega.

Orden de compra: Aprobación de la cotización emitida por parte del cliente,

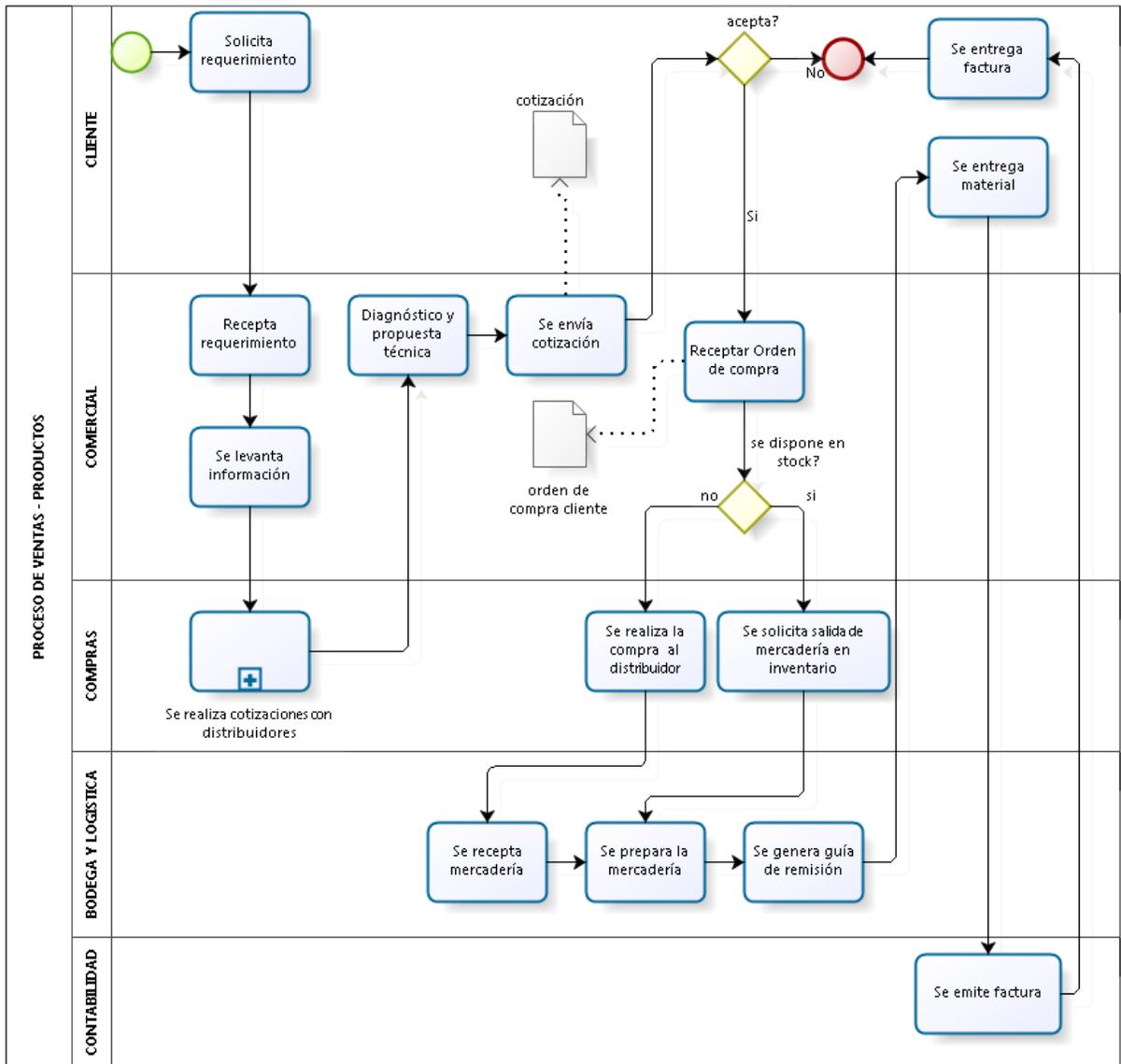
Factura: Documento legal autorizado por el SRI la cual consta de una descripción y costo.

Acta de Entrega – Recepción: Documento que valida la entrega del producto o servicio contratado.

6. Descripción del procedimiento.

- ✓ El Cliente solicita una cotización
- ✓ Receptar el requerimiento a cotizar del cliente.
- ✓ Levantamiento del requerimiento
- ✓ Realizar cotizaciones con distintos distribuidores de lo solicitado por el cliente.
- ✓ Diagnóstico y propuesta técnica.
- ✓ En base al diagnóstico y cotizaciones recibidas realizar el envío de la proforma al cliente.
- ✓ Receptar la Orden de compra por parte del cliente.
- ✓ Se verifica stock en inventario o en caso contrario se procede con la compra hacia el distribuidor mediante una orden de compra.
- ✓ Se receipta la mercadería.
- ✓ Se procede con el despacho
- ✓ Se realizará la entrega del producto al cliente.
- ✓ Se elabora el acta de entrega.
- ✓ Se entrega la mercadería.
- ✓ Se deberá generar la factura de venta.

7. Flujograma.



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

N/A

1. Descripción.

Conjunto de actividades diseñadas para procesar y ejecutar un servicio tecnológico o electrónico en el cliente final.

2. Objetivo.

Restaurar la operación normal del cliente tan rápido como sea posible y minimizar el impacto adverso en las operaciones del negocio.

3. Políticas.

- En el caso de que una cotización tarde en ser atendida al cliente por más de 24 horas, el departamento comercial tendrá que notificar vía telefónica o correo electrónico el tiempo estimado que tardaría en ser enviada la cotización. Teniendo en cuenta los siguientes motivos:
 - La cotización necesita una visita técnica la cual debe ser agendada con el cliente.
 - Cuando la cotización necesita el diagnóstico de una tercera persona o departamento.
 - Por ausencia / permiso de trabajo.
- La orden de compra del cliente debe especificar los datos de la empresa para poder solicitar la debida facturación.
- La cotización al cliente final deberá especificar:
 - tiempo de ejecución del servicio.
 - tiempo de garantía que tendrán los servicios.
- En el caso de reclamo por parte del cliente, el jefe de ventas será el encargado de verificar el motivo.
 - Mala atención: se hará un llamado de atención hacia el empleado
 - Inconformidad con la entrega del servicio: se verificará lo propuesto vs lo realizado. En el caso de ser error por parte de la empresa, se tendrá que solucionar el inconveniente causado.

- En el caso de demora en la ejecución del servicio (incumplimiento de lo ofrecido), el ejecutivo de venta presentará ante el cliente una carta indicando el motivo fortuito de la demora con las respectivas disculpas, a fin no generar un mayor malestar y se deberá ofrecer una solución alterna que no perjudique la rentabilidad del negocio.

4. Responsables.

Ejecutivo de Venta

- Realizar el contacto con el cliente y ofrecer los servicios tecnológicos y eléctricos de la empresa.
- Indagar en el mercado tecnológico los precios y servicios requeridos por el Cliente.
- Elaborar la propuesta económica para el Cliente.
- Cerrar la venta con el Cliente.

Gerente comercial

- Responsable de revisar y aprobar las cotizaciones generadas por el Gerente de Cuenta.
- Validar y asistir al Gerente de Cuenta en el cierre de la venta final con el Cliente.
- Responsable de verificar el cumplimiento mensual, trimestral de Ventas de cada Gerente de Cuenta.
- Firmar el contrato con el Cliente u Orden de Compra.

Soporte especializado

- Responsable de implementar el servicio.
- Dar seguimiento al Proyecto dando énfasis en el control del alcance del servicio, costos y tiempo comprometidos.
- Cerrar el Proyecto.

	PROCEDIMIENTO DE VENTAS SERVICIOS	Versión: 01
		Página: 3 de 4

5. Definiciones.

Levantamiento de Requerimiento: Especificaciones técnicas y requerimientos del cliente, definiciones técnicas, que serán necesarias poder ejecutar la cotización.

Soporte en Sitio: Soporte en Sitio brinda atención de segundo nivel presencial, cuando las incidencias no han podido ser resueltas de forma remota en un primer nivel por parte de la Mesa de Servicio.

Incidente: Cualquier evento que no es parte de la operación estándar de un servicio y que causa, o puede causar, una interrupción del servicio o una reducción en su calidad.

Cotización: Documento que contiene el requerimiento del cliente, la cual contiene la descripción, los costos y el tiempo que dura la ejecución del servicio.

Orden de compra: Aprobación de la cotización emitida por parte del cliente,

Factura: Documento legal autorizado por el SRI la cual consta de una descripción y costo.

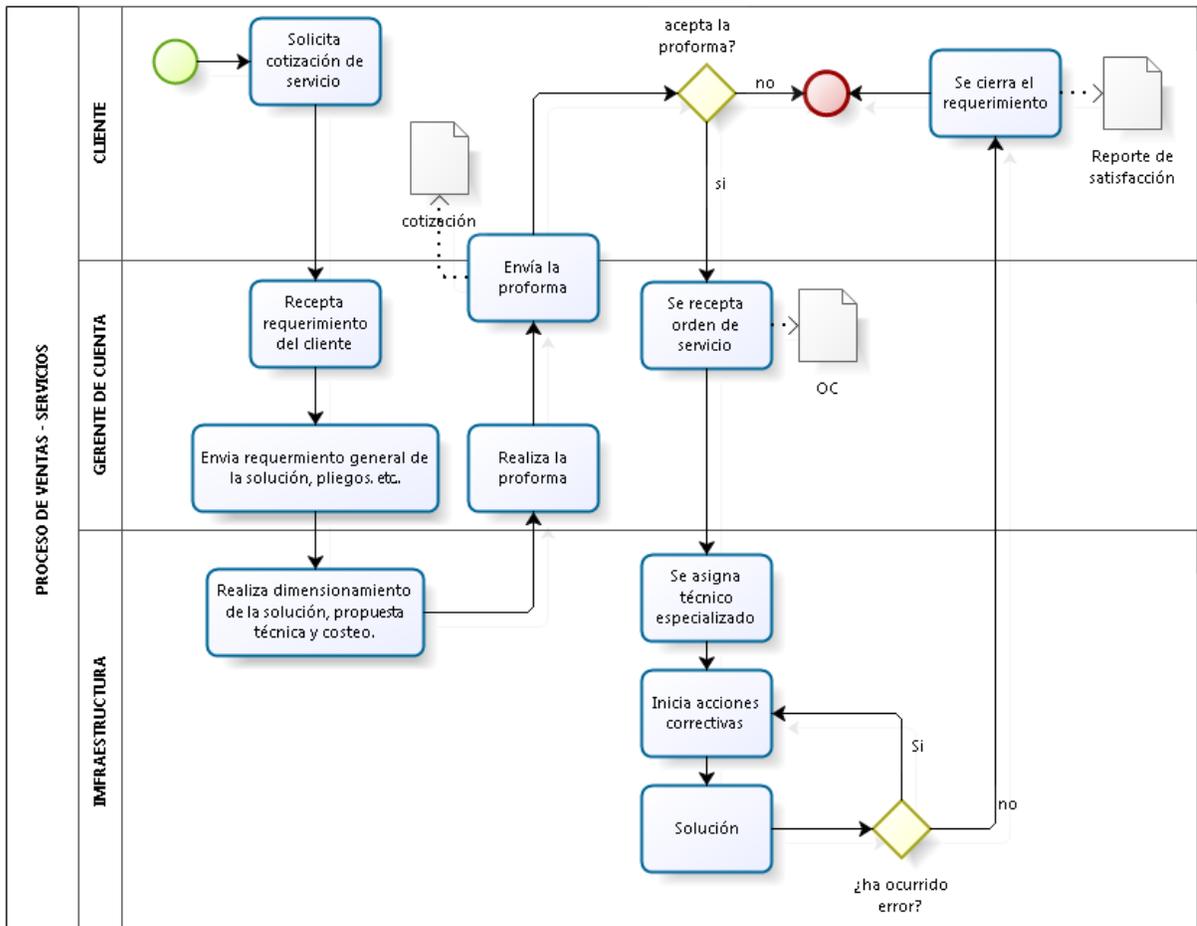
Acta de Entrega – Recepción: Documento que valida la entrega del servicio contratado.

6. Descripción del procedimiento.

- ✓ Cliente solicita la cotización de un servicio.
- ✓ Receptar requerimiento del cliente
- ✓ Levantar el requerimiento
- ✓ Enviar requerimiento general de la solución; términos de referencia o pliegos
- ✓ Dimensionamiento de la solución, propuesta técnica, costeo del dimensionamiento.
- ✓ Armar la proforma
- ✓ Realizar el envío de la proforma al cliente
- ✓ ¿Está de acuerdo con la cotización?
- ✓ El cliente envía orden de servicio
- ✓ Se recepta la orden de servicio
- ✓ Se asigna técnico especializado

- ✓ Iniciar acciones correctivas de servicio
- ✓ ¿Ha ocurrido error? Se valida la efectividad de la solución.
- ✓ Se cierra el requerimiento.
- ✓ Se tramita la encuesta por parte del usuario
- ✓ Se procede a facturar el servicio

7. Flujograma.



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

Anexo 15.

	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	Versión: 01
		Página: 1 de 3

1. Descripción.

Proceso que permite negociar con los distintos distribuidores una correcta adquisición de servicios o materiales, consiguiendo ahorros en costos, tiempo, cantidad y calidad; obteniendo beneficios directos para la empresa.

2. Objetivo.

Realizar la adquisición de bienes y servicios, con la finalidad de satisfacer aquellos requerimientos del área comercial y demás unidades de la organización.

3. Políticas.

- ✓ Antes de proceder con una compra se realizarán al menos 2 cotizaciones con distintos proveedores / distribuidores.
- ✓ La decisión de compra se basará en el costo, tiempo de entrega y que cumpla con lo que solicita el cliente.
- ✓ No se realizará ninguna compra si el área comercial no dispone de una orden de compra emitida por el cliente final.
- ✓ En el caso de una compra se deberá generar obligatoriamente la orden de compra hacia el proveedor para registro de la empresa.
- ✓ Se deberá negociar la forma de pago con el proveedor para que no exista ningún inconveniente con el despacho de la mercadería solicitada.
- ✓ El Gerente Comercial será el encargado de aprobar una compra cuando el costo supere los cinco mil dólares.

4. Responsables.

Asistente de compras:

- Realiza cotizaciones
- Revisar las necesidades de compra
- Emite la orden de compra correspondiente al proveedor.
- Envío de la orden de compra al proveedor.

Gerente Comercial

- Es el responsable de aprobar la orden de compra hacia el distribuidor

5. Definiciones.

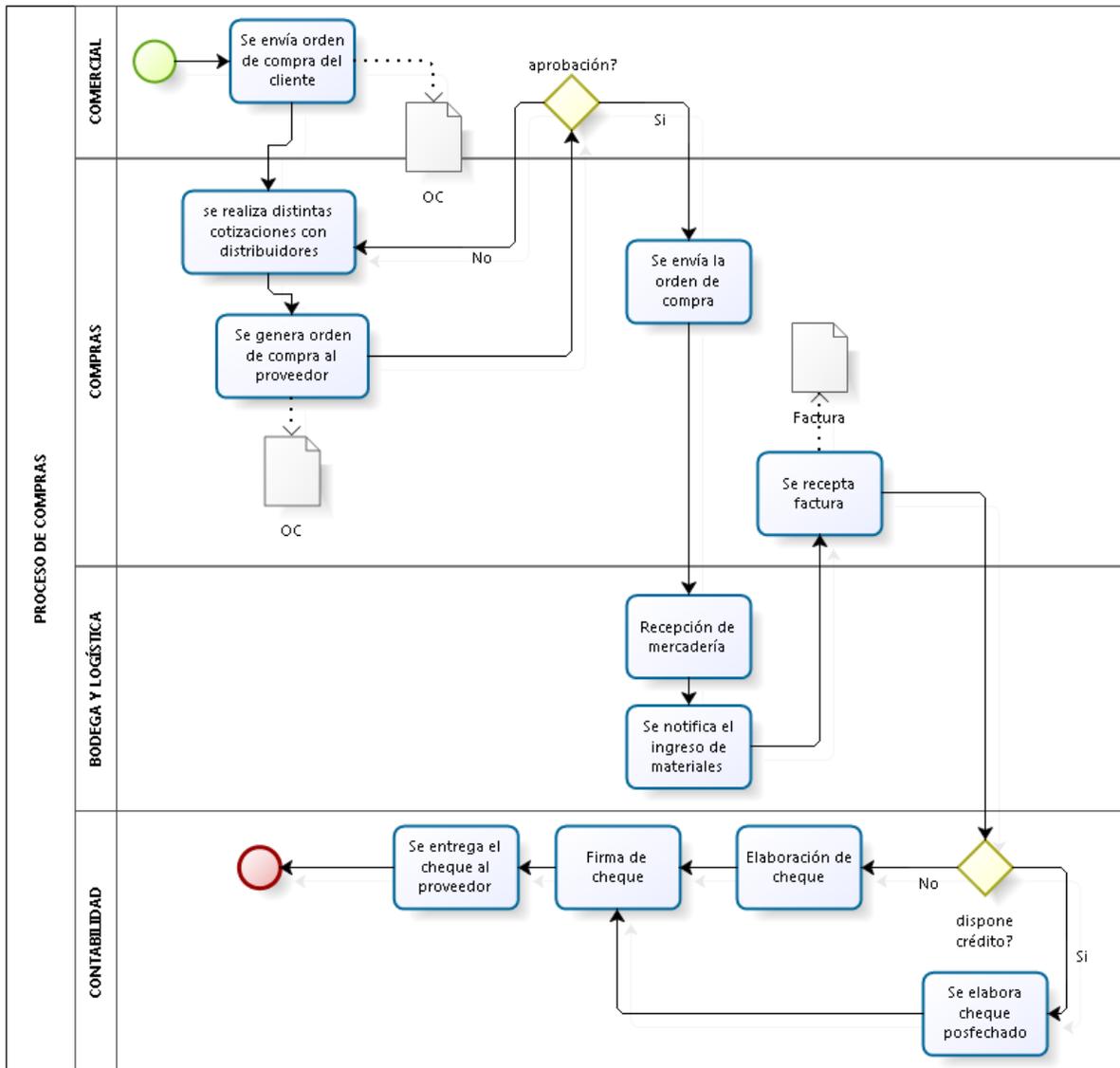
Orden de compra: Documento en el cual se registra la solicitud de compra de bienes o servicios al proveedor, detallando los datos de la empresa que está solicitando la facturación.

Cheque posfechado: Documento bancario el cual se establece una fecha futura de ingreso a cobro.

6. Descripción del procedimiento.

- ✓ Solicitud de compra, mediante orden de compra del cliente.
- ✓ Realizar las respectivas cotizaciones.
- ✓ Se decide la mejor opción de las cotizaciones.
- ✓ Se aprueba la compra
- ✓ Se genera una orden de compra hacia el proveedor. Anexo 7.
- ✓ Se receipta los materiales y factura.
- ✓ El pago se lo realizara dependiendo si se dispone crédito con el proveedor (pago inmediato o cheque posfechado)
- ✓ Se notifica el ingreso de materiales.

7. Flujograma.



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

Anexo 7.

1. Descripción.

Este proceso describe los pasos que serán utilizados al ingreso de mercadería / servicios a la empresa por medio de Bodega, como también el egreso de mercadería hacia el cliente final por medio de logística.

2. Objetivo.

Establecer los lineamientos para la realización del servicio logístico y de bodega.

3. Políticas.

- ✓ Bodega recibirá materiales en horario de 10h00 a 12h30 y de 15h00 a 17h00.
- ✓ Todo despacho será notificado 24h antes, para poderlo ingresar dentro de la ruta del siguiente día.
- ✓ Existirán dos despachos de materiales, tanto en la mañana como en la tarde.
- ✓ Cuando el camión designado para logística tenga pico y placa se deberá asignar un horario y ruta factible para que pueda transitar por la ciudad.
- ✓ Se debe entregar el material junto a una guía de remisión al cliente final.
- ✓ El jefe de logística autorizará el despacho, siempre y cuando la orden de compra se encuentre completa y no exista novedades.
- ✓ El departamento comercial deberá llenar correctamente la solicitud de despacho para una correcta entrega hacia el cliente final. Anexo 8.

4. Responsables.**Ejecutivo de ventas**

- Es el responsable de llenar correctamente la solicitud de despacho para una correcta entrega hacia el cliente final. Anexo 8.

	PROCEDIMIENTO DE BODEGA Y LOGÍSTICA	Versión: 01
		Página: 2 de 6

Jefe de logística

- Es responsable de la ejecución de ingresos y egresos de mercadería, como también de su almacenamiento previo despacho hacia el cliente.
- Responsable de realizar la ruta de despacho

5. Definiciones.

Servicio logístico: Actividades que involucra el movimiento de materiales y servicios; almacenamiento y distribución de mercaderías.

Pico y placa: medida de restricción de tránsito vehicular.

Factura: documento legal el cual describe la cantidad, detalle y costo que tiene por un servicio o material.

Guía de remisión: documento el cual especifica la entrega de objetos, detallando cantidad y descripción.

6. Descripción del procedimiento.

INGRESO DE MERCADERIA

- ✓ El área de compras notifica arribo de orden de compra
- ✓ Se revisa la orden de compra vs guía de remisión
- ✓ Se autoriza la entrega del material.
- ✓ Se ingresa el material.

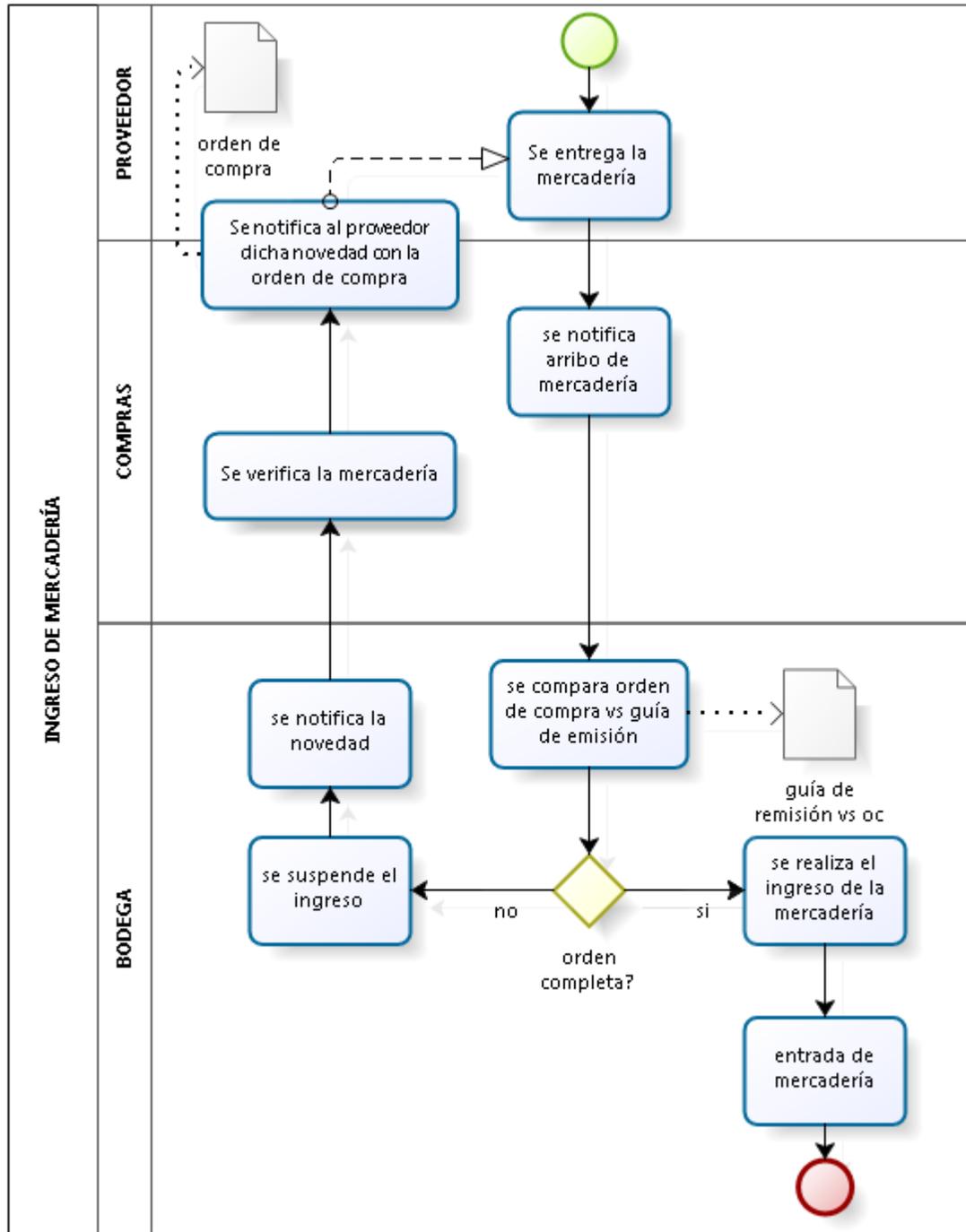
INGRESO DE SERVICIOS

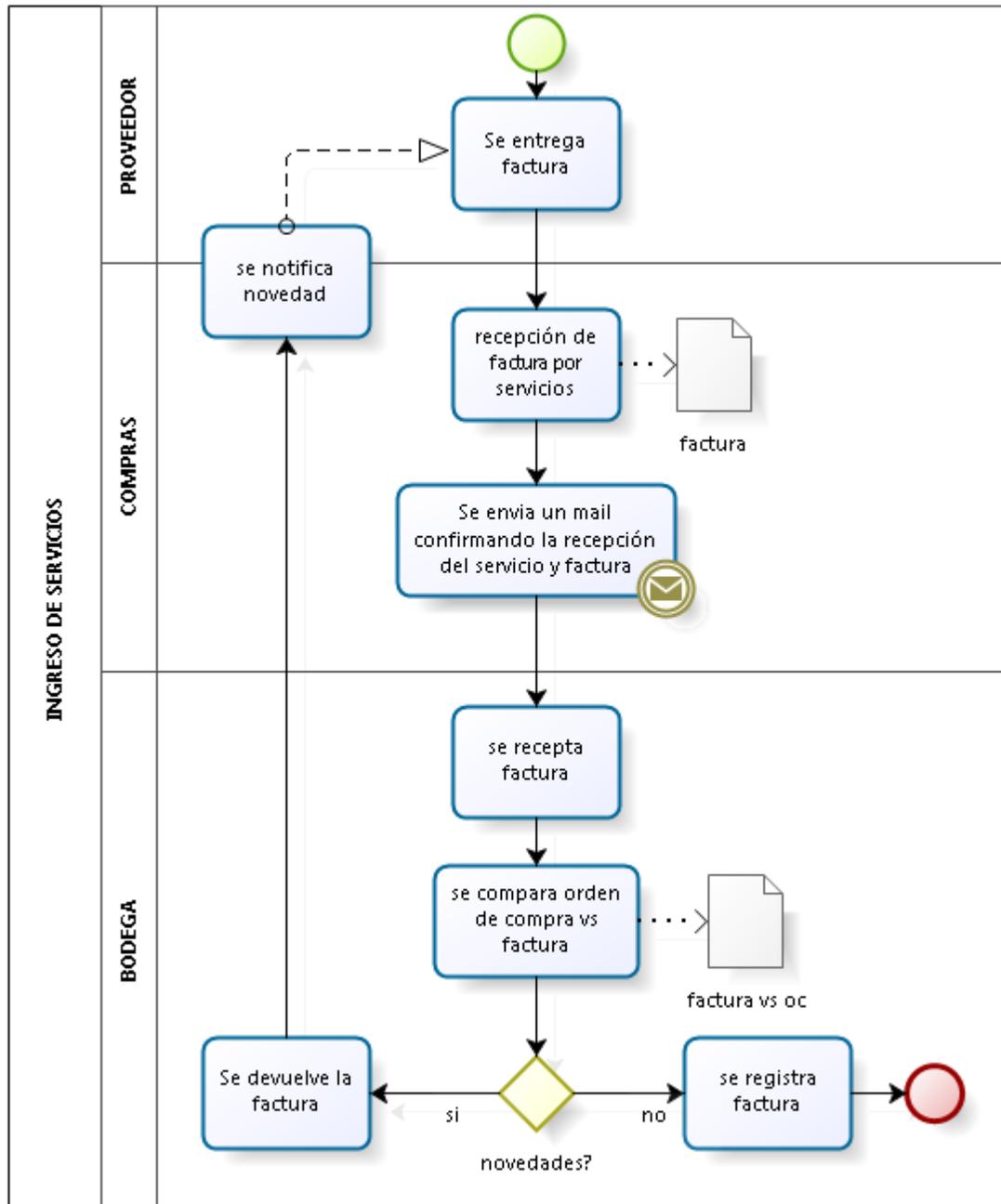
- ✓ Se receipta la factura del proveedor
- ✓ El área de compras entrega la factura del servicio a bodega
- ✓ Se verifica la factura vs orden de compra
- ✓ Se verifica novedades
- ✓ Se ingresa la factura

EGRESO DE MERCANCIAS

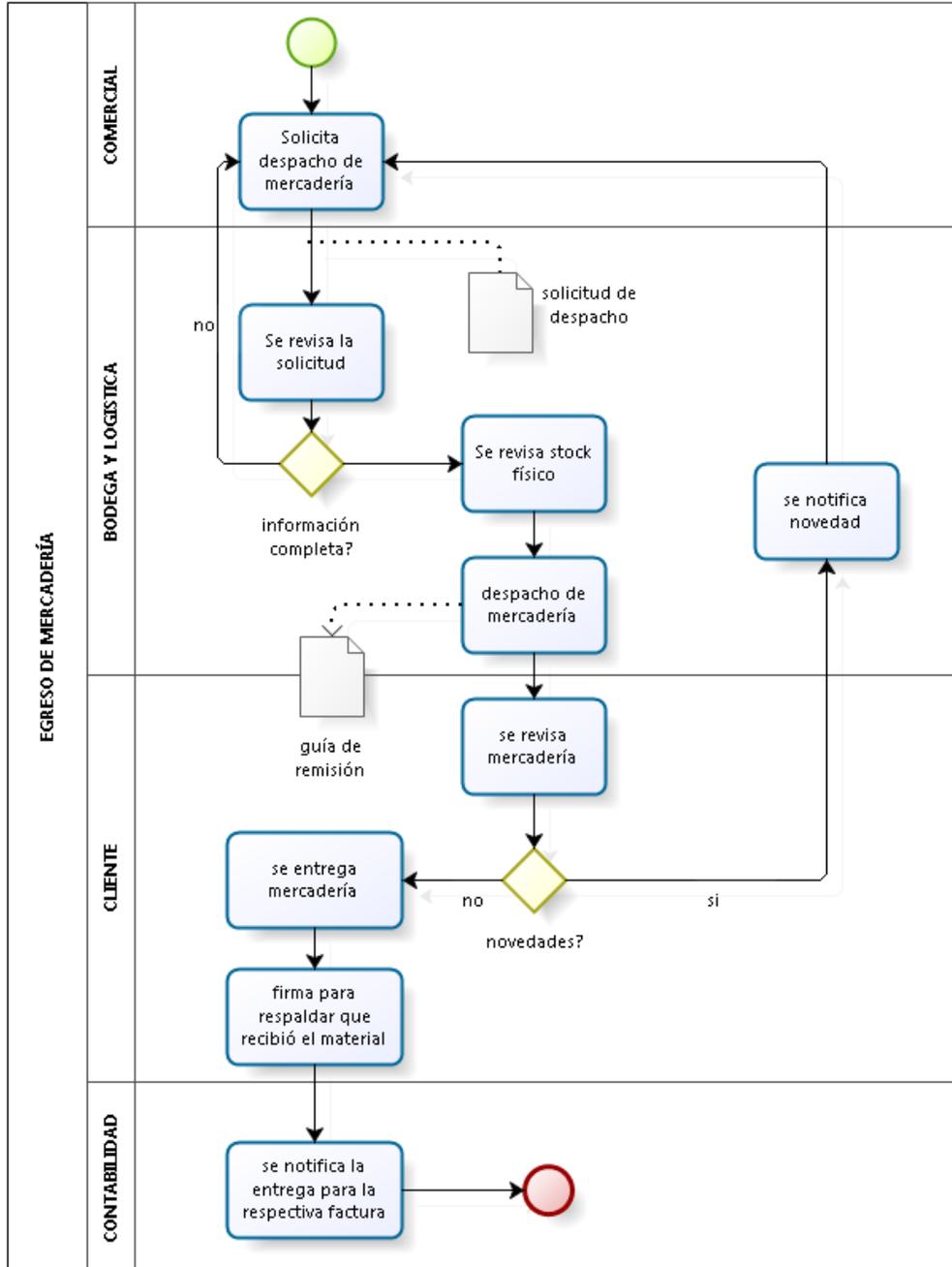
- ✓ El área comercial solicita el despacho de la mercadería.
- ✓ Se revisa solicitud
- ✓ Se revisa stock físico.
- ✓ Se realiza guía de remisión
- ✓ Se despacha mercadería
- ✓ Se entrega mercadería.

7. **Flujograma.**





Elaborado por: Erick Sarango



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

Anexo 8.

	PROCEDIMIENTO CONTABLE	Versión: 01
		Página: 1 de 7

1. Descripción.

Ciclo mediante el cual las transacciones de la empresa serán registradas y procesadas, tanto facturas de proveedores, facturas de clientes y la respectiva cobranza.

2. Objetivo.

Obtener un mejor control de cada proceso contable, que permita trabajar en conjunto con los demás departamentos, a fin de lograr un adecuado manejo de la economía y finanza empresarial.

3. Políticas.

- ✓ Las facturas de proveedores se receptaran hasta el día 26 de cada mes. Posteriormente a este día deberán ser emitidas con fecha del siguiente mes.
- ✓ Para receiptar una factura o retención, se debe tener en cuenta los siguientes datos:
 - ✓ Razón Social
 - ✓ Ruc
 - ✓ Dirección
 - ✓ Número telefónico (no aplica retención)
- ✓ En la recepción de cheques se tendrá en cuenta que este emitido correctamente.
 - ✓ Formato: año/mes/día
 - ✓ A nombre de: Greendc S.A.
- ✓ En el caso de crédito con cheque posfechado, se deberá notificar al proveedor que se respete la fecha de ingreso a cobro en el banco.
- ✓ Dependiendo el noveno dígito del RUC se realizará la declaración del IVA al SRI, para posteriormente dejar cerrado el mes contablemente.
- ✓ Cada tres meses el contador general deberá realizar y presentar un informe de pérdidas y ganancias ante el Gerente General, posterior a la declaración del impuesto a la renta del mes vigente.

Dado que el periodo contable se cierra hasta máximo el día 12 de cada mes, dicho informe se lo realizaría entre uno de los tres días hábiles a la fecha (trimestralmente).

- ✓ Posterior a la declaración del impuesto a la renta y presentación de balances ante el SRI en el mes de Marzo de cada año, el contador general debe presentar ante el Gerente General y accionistas de la empresa, el balance general y estado de resultados.

4. Responsables.

Contador General

- Responsable de presentar y realizar estados financieros, balance, declaraciones ante el SRI.
- Responsable de presentar el flujo semanal y mensual.
- Es responsable de realizar conciliaciones bancarias mensuales.

Asistente de tesorería

- Responsable de emitir retenciones, facturas y registro de pagos.
- Responsable de realizar registros de notas de crédito.

Analista de Cobranza

- Encargado de realizar llamadas telefónicas y visitas a los clientes que tengan deuda con la empresa.
- Responsable por la recuperación de retenciones, de toda factura que haya sido emitida hacia un cliente.

5. Definiciones.

Retención: cantidad o porcentaje retenida del subtotal o IVA, de una factura que ha sido emitida.

Nota de crédito: comprobante el cual se emite para acreditar la devolución de un valor determinado de una factura.

Cheque posfechado: pago emitido mediante cheque, con una fecha específica de ingreso cobro.

6. Descripción del procedimiento.

Facturación de clientes

- ✓ Área comercial solicita la facturación de determinado material/servicio al cliente.
- ✓ Se genera dicha factura.
- ✓ Se entrega la factura
- ✓ Se revisa la factura con el cliente.
- ✓ Se firma para su constancia de aceptación
- ✓ En el caso de no ser aceptada la factura:
 - Se notificara dicha novedad
 - Se revisara el caso
 - Se solicitara la anulación de la misma.
- ✓ Se procederá con una nueva factura

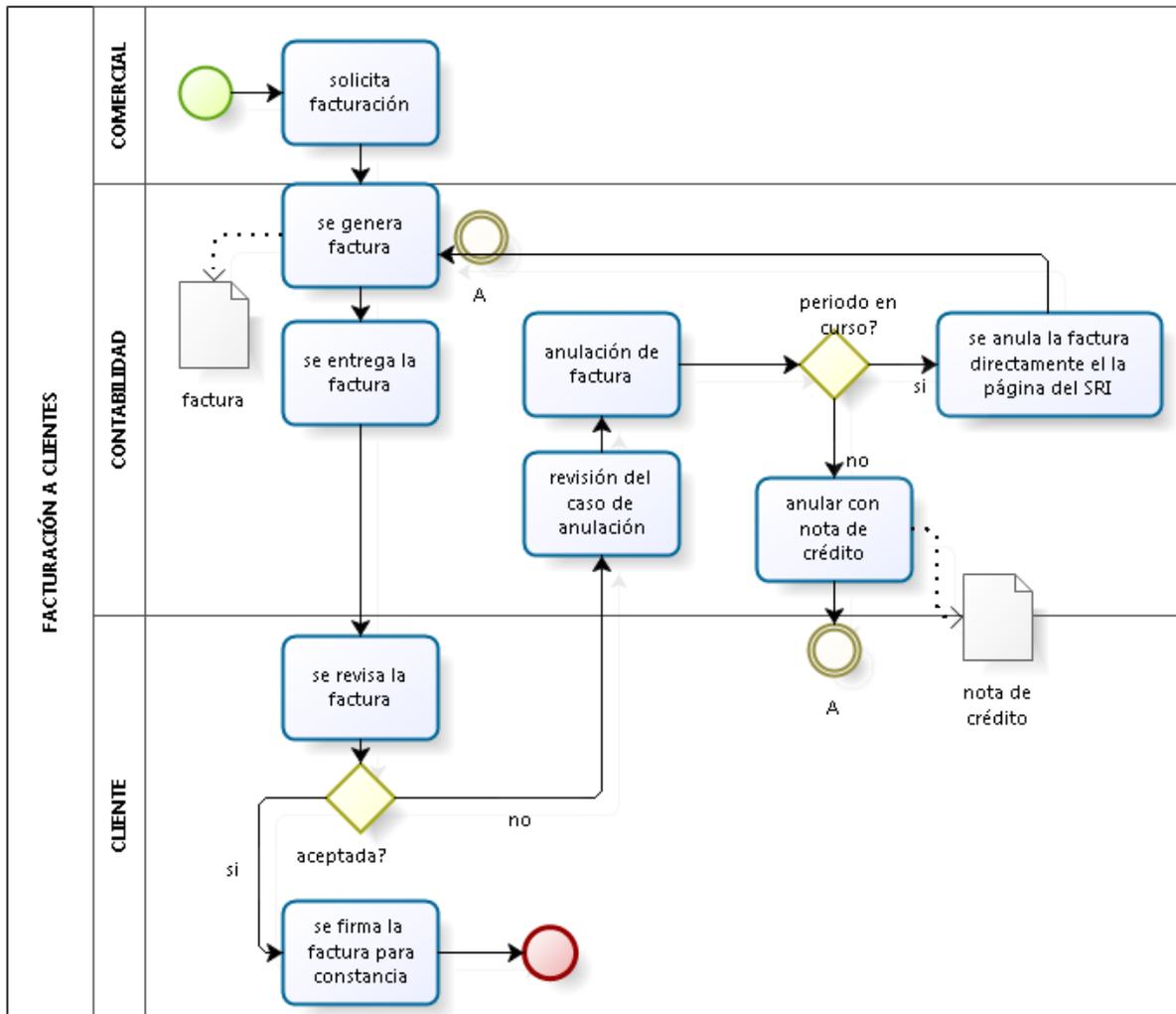
Recepción de facturas (proveedores)

- ✓ Se notifica el ingreso de una factura.
- ✓ Se revisa la factura.
- ✓ En el caso que no exista novedad:
 - Se realizara retención.
 - Se entregara la retención
- ✓ Se genera el pago
- ✓ Se procede con la entrega del pago
- ✓ Se firma para constancia

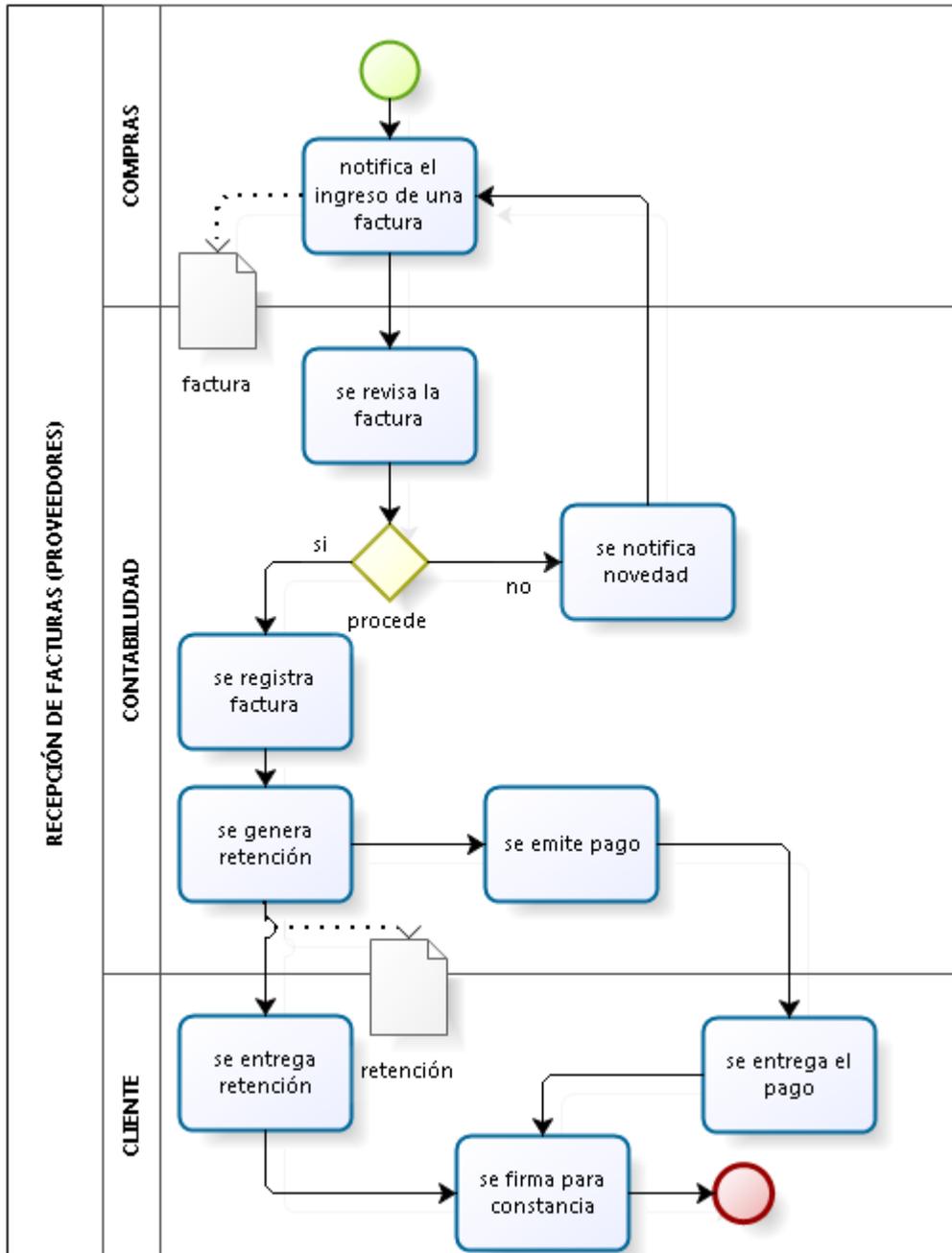
Recepción de retención y pago

- ✓ Se notificará que fue emitida una factura hacia el cliente.
- ✓ Se verifica datos del cliente
- ✓ Se solicita retención
- ✓ Se recepta retención
- ✓ Se verifica retención
- ✓ Se ingresa retención
- ✓ En el caso de que exista novedad se notificará al cliente para que generen una nueva retención.
- ✓ Se solicita pago por la factura
- ✓ Se recepta el pago
- ✓ Se notifica al cliente en caso de que exista alguna novedad
- ✓ Se registra el pago

7. Flujograma.



Elaborado por: Erick Sarango



Elaborado por: Erick Sarango

	PROCEDIMIENTO DE SOPORTE TÉCNICO MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	Versión: 01
		Página: 1 de 4

1. Descripción.

El proceso de soporte técnico permite asegurar la operatividad, tanto de hardware y software de uso operacional de Greendc.

2. Objetivo.

Establecer los pasos a seguir para solicitar servicio de soporte técnico y mantenimiento en la empresa, garantizando un servicio adecuado en el funcionamiento de sus equipos de cómputo.

3. Políticas.

- ✓ El departamento de soporte técnico realizará una planificación de mantenimiento preventivo para todas las áreas de la empresa, para ejecutarlo cada seis meses. Anexo 9.
- ✓ El usuario podrá realizar el requerimiento de soporte al área de TI mediante llamada telefónica o e-mail.
- ✓ En el caso de que exista cambios en la planificación de mantenimiento preventivo se notificará con anterioridad a todos los involucrados. Anexo 10.
- ✓ Todos los campos de la bitácora deben ser llenados correctamente.

4. Responsables.

Jefe de sistemas

- Responsable por el cumplimiento de la planificación de mantenimiento preventivo.
- Es el encargado de direccionar los casos que requieran mantenimiento correctivo.

Asistente técnico

- Encargado de realizar mantenimientos preventivos y correctivos.
- Es responsable de presentar semanalmente la bitácora.

	PROCEDIMIENTO DE SOPORTE TÉCNICO MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	Versión: 01
		Página: 2 de 4

5. Definiciones.

Soporte técnico: Apoyo a las distintas áreas de la empresa para resolver dudas o problemas que tengan al ejecutar equipos de cómputo o software.

Hardware: Equipos tangibles de computo.

Software: Equipos intangibles de computo. Ejemplo: licencias.

6. Descripción del procedimiento.

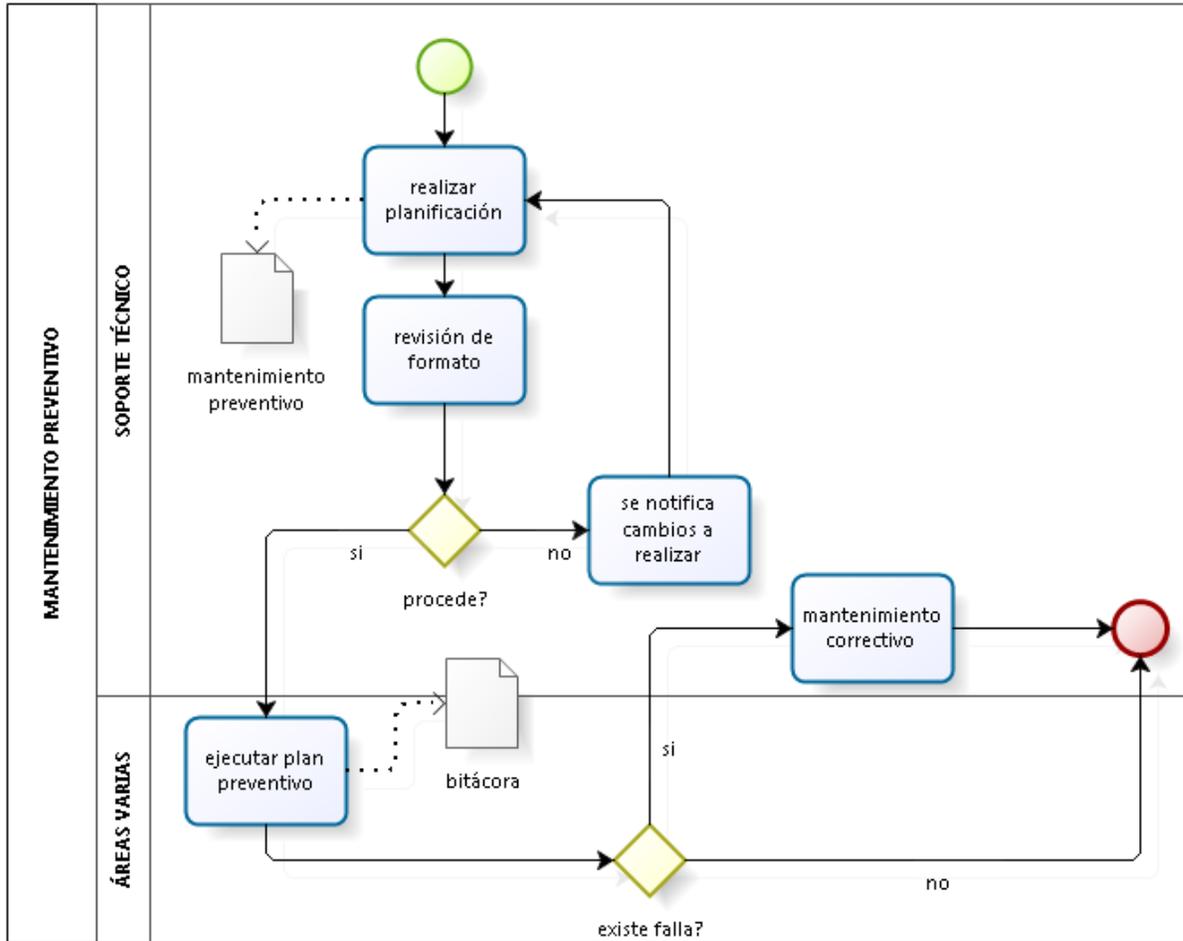
Mantenimiento preventivo

- ✓ Realizar planificación de mantenimiento. Anexo 10.
- ✓ Revisar y aprobar planificación
- ✓ Ejecutar planificación determinando dichas necesidades
- ✓ Detallar en la bitácora de trabajo diario
- ✓ Se procede con el mantenimiento correctivo

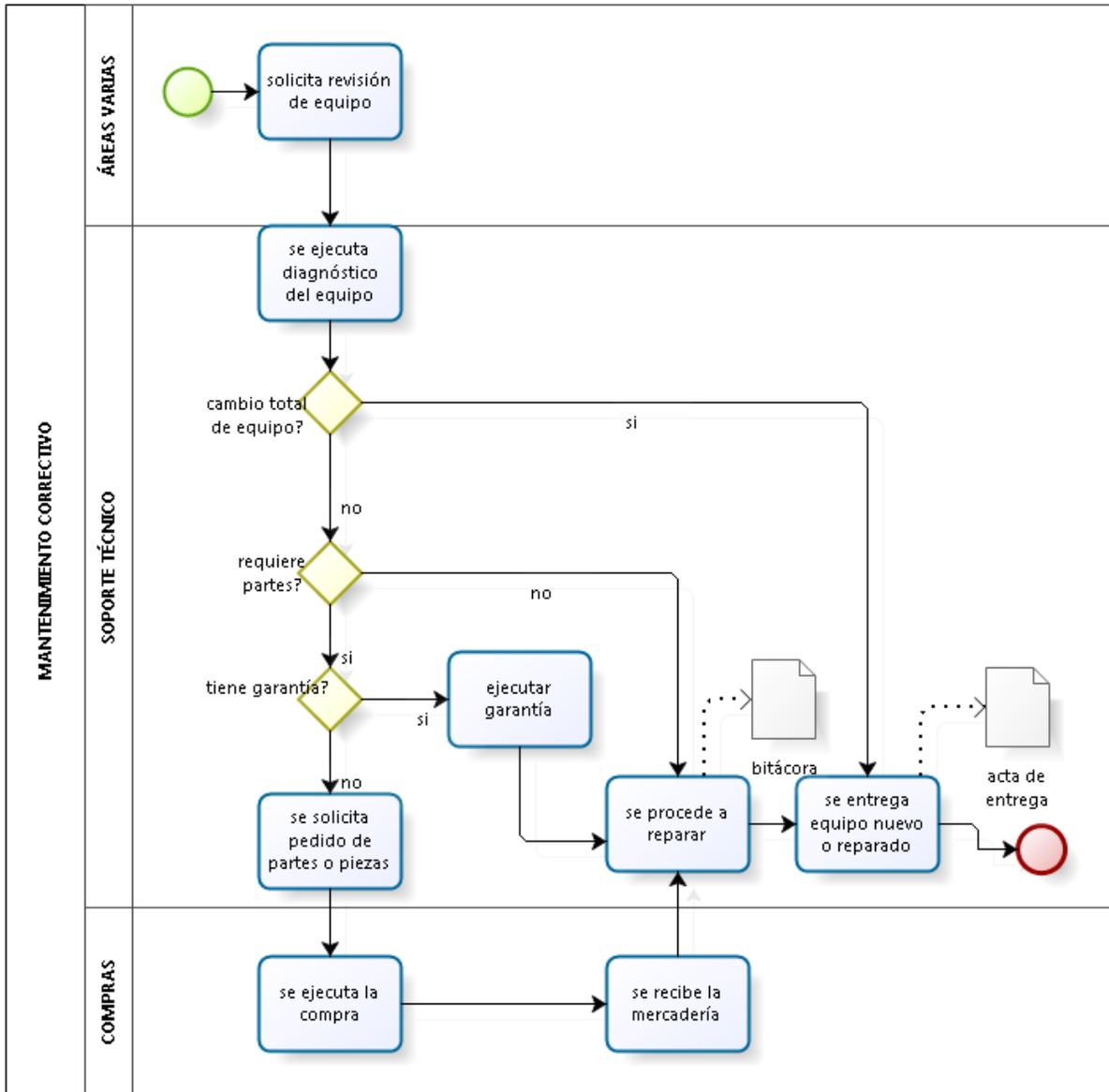
Mantenimiento correctivo

- ✓ Solicitar mantenimiento
- ✓ Ejecutar diagnóstico del equipo
- ✓ Verificar necesidades
 - Reparación
 - Garantía
 - Cambio total de equipos
 - Cambio de partes y piezas
- ✓ Detallar en la bitácora de trabajo diario
- ✓ Mantenimiento o reparación
- ✓ Entregar equipo

7. Flujograma.



Elaborado por: Erick Sarango



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

Anexo 9.

Anexo 10.

	PROCEDIMIENTO DE TALENTO HUMANO RECLUTAMIENTO	Versión: 01
		Página: 1 de 3

1. Descripción.

Proceso de búsqueda del personal adecuado, que cumpla con lo que necesita la empresa.

2. Objetivo.

Definir todas las actividades que sean necesarias para gestionar un buen reclutamiento, según el cargo y competencias de la vacante requerida.

3. Políticas.

- ✓ La publicación de las vacantes serán colocadas en la página www.multitabajos.com
- ✓ La analista de talento humano será la encargada de aprobar la vacante, para que ingrese al proceso posterior de selección.
- ✓ No se receptara ninguna hoja de vida física.

4. Responsables.

Coordinador de Talento Humano

- Es responsable por la coordinación general de las actividades descritas en el presente procedimiento.

Analista de Talento Humano

- Es responsable por la ejecución del presente procedimiento de acuerdo a las instrucciones dadas por el coordinador de talento humano.

	PROCEDIMIENTO DE TALENTO HUMANO RECLUTAMIENTO	Versión: 01
		Página: 2 de 3

5. Definiciones.

Cargo: Denominación del puesto de trabajo.

Hoja de vida: Es un documento que detalla los datos personales, la formación y la experiencia de una persona.

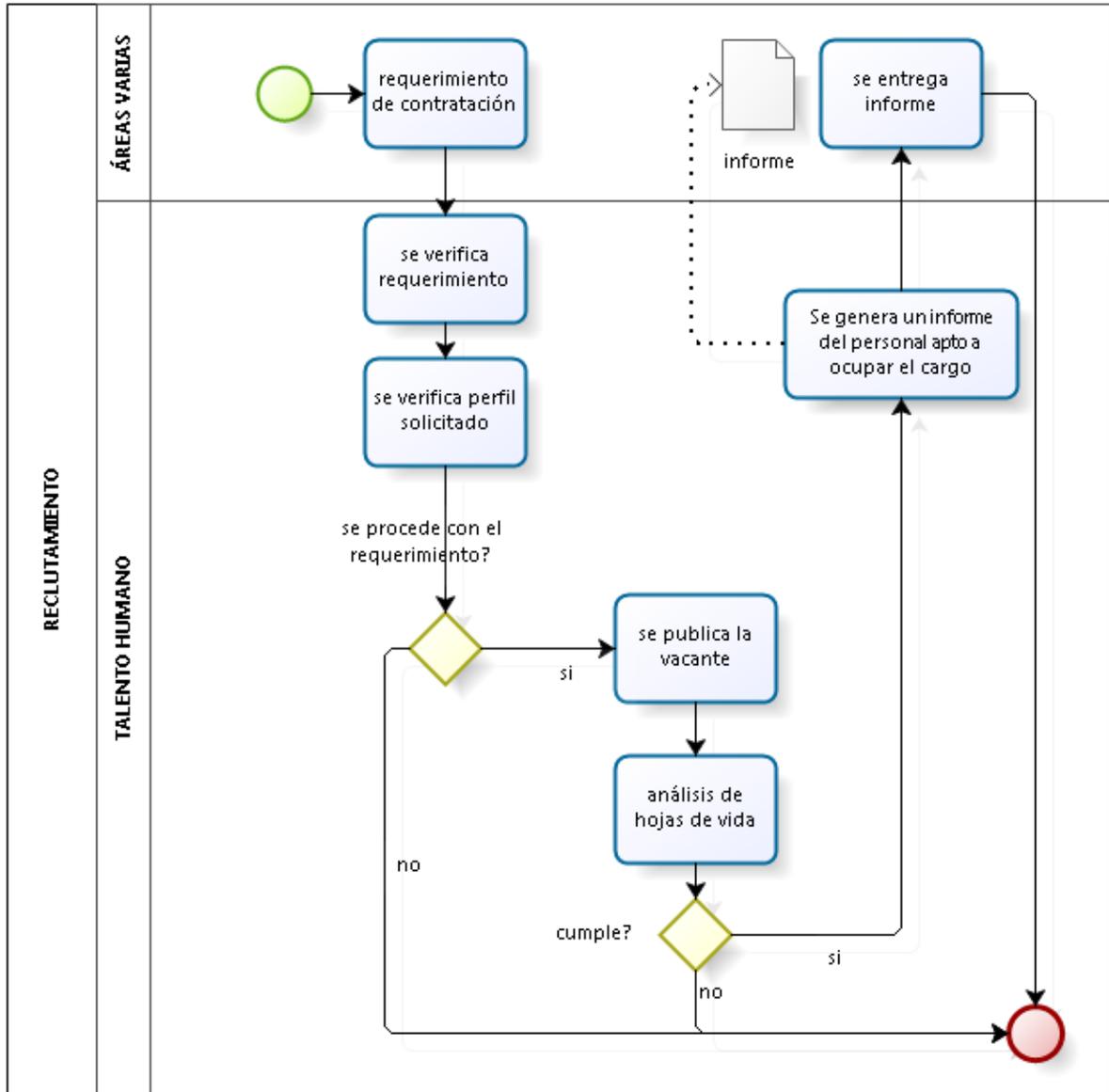
Perfil del cargo: Requerimientos, competencias, análisis de un puesto de trabajo.

Reclutamiento de Personal: Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

6. Descripción del procedimiento.

- ✓ Requerimiento de contratación.
- ✓ Se revisa el requerimiento del jefe de área que haya solicitado.
- ✓ Verificar el perfil del cargo que se solicita
- ✓ Aprobación del requerimiento de contratación.
- ✓ Postular la vacante por medio de la página web www.multitrabajos.com
- ✓ Evaluar los perfiles de las personas que haya postulado, especificar un número máximo y mínimo de personas a postularse que cumplan con los requisitos.
- ✓ Se genera una base de datos de las personas aptas a ocupar el cargo según el perfil en la hoja de vida y pruebas psicológicas

7. Flujograma.



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

N/A

	PROCEDIMIENTO DE TALENTO HUMANO SELECCIÓN	Versión: 01
		Página: 1 de 3

1. Descripción.

Proceso que permite realizar la selección y contratación del personal adecuado para que ingrese a laborar en la empresa.

2. Objetivo.

Elegir al candidato más adecuado, para ocupar la plaza de trabajo en la organización.

3. Políticas.

- ✓ La persona que haya sido seleccionada para ocupar el cargo deberá entregar la documentación solicitada en un tiempo máximo de 5 días.
- ✓ El contrato deberá ser ingresado en la página del ministerio de trabajo en la misma semana que la persona haya firmado el contrato.

4. Responsables.

Coordinador de Talento Humano

- Es responsable por la coordinación general de las actividades descritas en el presente procedimiento.

Analista de Talento Humano

- Es responsable por la ejecución del presente procedimiento de acuerdo a las instrucciones dadas por el Gerente de Talento Humano.

Jefe de Área

- Es responsable de la selección del personal solicitado en base a las “ternas finales” establecidas.

5. Definiciones.

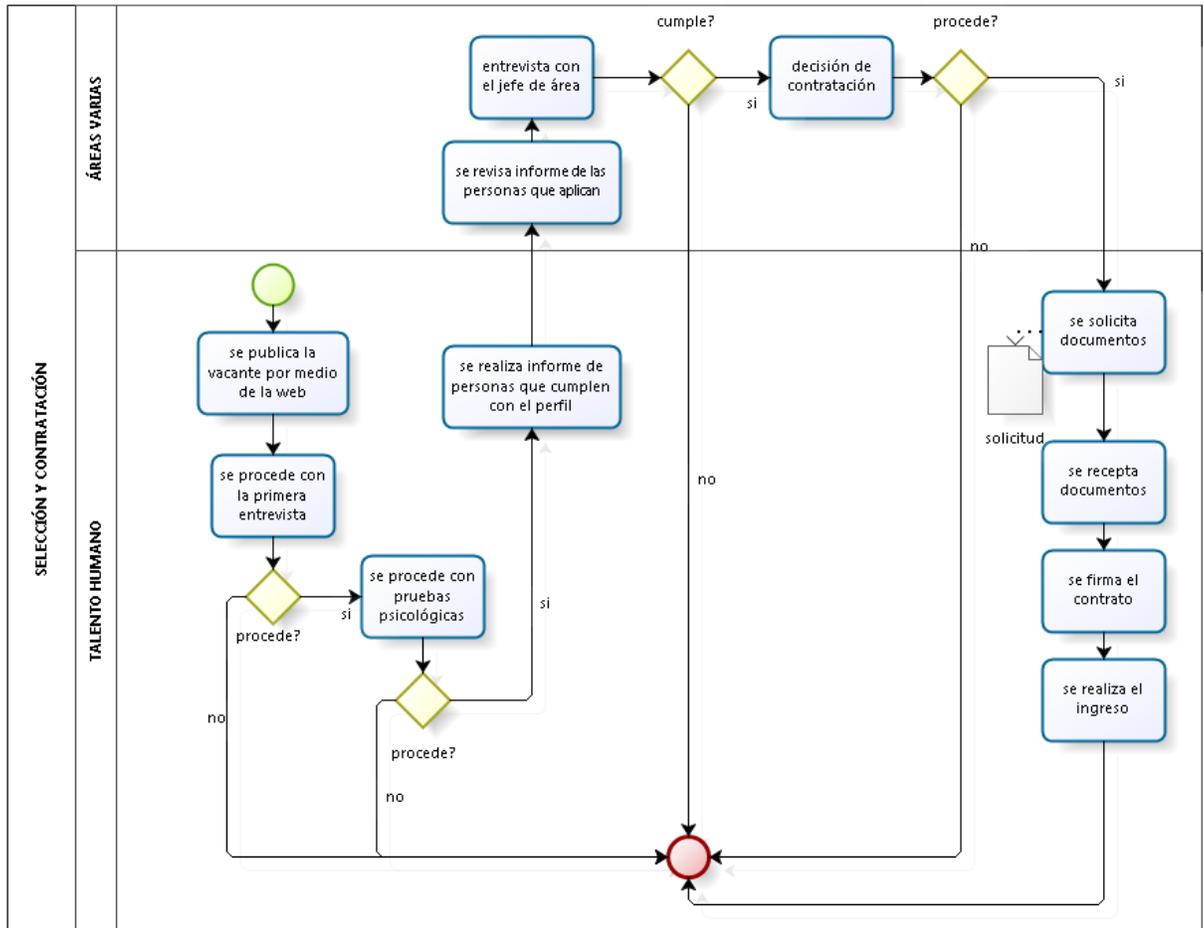
Cargo: Denominación del puesto de trabajo.

Perfil del cargo: Requerimientos, competencias, análisis de un puesto de trabajo.

6. Descripción del procedimiento.

- ✓ Se realiza la postulación de la vacante por medio de la página web www.multitabajos.com
- ✓ Se realiza la primera entrevista con la analista de talento humano.
- ✓ Se realizan pruebas psicológicas.
- ✓ Se revisa informe por parte de RRHH de las personas postulantes.
- ✓ Se realiza una segunda entrevista directamente con el jefe de área del cual haya solicitado la contratación.
- ✓ Decisión de contratación
- ✓ Solicitud de entrega de documentos. Anexo 11.
- ✓ Verificación de la documentación entregada por parte del nuevo trabajador.
- ✓ Se realiza el registro de ingreso
 - Ficha medica
 - Información de la empresa
 - Entrega de herramientas y materiales
 - Credencial.
 - Firma de Perfil de Cargo
 - Firma de contrato
- ✓ Se procede con la firma del contrato y registro del nuevo integrante.

7. Flujoograma.



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

Anexo 11.

1. Descripción.

Procedimiento para realizar la capacitación interna o externa al personal de la empresa que lo requiera.

2. Objetivo.

Capacitar al personal para realizar determinada función o ejecución de una tarea específica dentro de la empresa.

3. Políticas.

- ✓ Toda capacitación interna y externa deberá tener un convenio de capacitación. Anexo 12.
- ✓ El convenio se realizará de manera en que si el empleado deja de laborar en la empresa por un determinado periodo de tiempo, reembolsará los valores de acuerdo a la siguiente tabla.

CURSOS

Años	Empleado Reembolsa
Retiro en el Primer año	100%
Retiro en el Segundo año	66%
Retiro en el Tercer año	33%
Después del Tercer año	0%

CERTIFICACIÓN

Años	Empleado Reembolsa
Retiro en el Primer año	100%
Retiro en el Segundo año	80%
Retiro en el Tercer año	50%
Después del Tercer año	0%

- ✓ El departamento de recursos humanos deberá generar a inicio de año un plan de capacitación. Anexo 13.
- ✓ El plan de capacitación será aprobado por el coordinador de talento humano.
- ✓ En el caso de que un empleado requiera una capacitación que este fuera al plan de capacitación, el jefe de área será el encargado de aprobar.
- ✓ Las capacitaciones o certificaciones serán realizadas por los siguientes motivos:
 - Actualización de información.
 - Retroalimentación.
 - Certificación caducada.
 - Conocimiento de nuevas herramientas.
 - Por requisito de implementación de alguna marca en específico.
- ✓ Las capacitaciones deberán ser enfocadas a la necesidad de cada área y actividad que realicen los empleados que lo componen.
- ✓ El tiempo estimado para realizar cada capacitación será entre dos a cuatro horas horario laboral. Con el fin de no desestabilizar el trabajo diario de cada área.
- ✓ Se deberá notificar las horas y días que no se estará pendiente del correo y teléfono de la empresa, a aquellas personas que puedan verse afectadas por motivos de trabajo

4. Responsables.

Analista de talento humano

- ✓ Es responsable por la coordinación general de las actividades descritas en el presente procedimiento.

Jefes de Área

- ✓ Son responsables de notificar el motivo por el cual se requiere la capacitación.

	PROCEDIMIENTO DE TALENTO HUMANO CAPACITACIÓN	Versión: 01
		Página: 3 de 4

5. Definiciones.

Capacitación: Conocimientos y experiencias para el desarrollo de habilidades respecto a un área determinada. Su propósito es generar nuevos conocimientos, destrezas y actitudes o

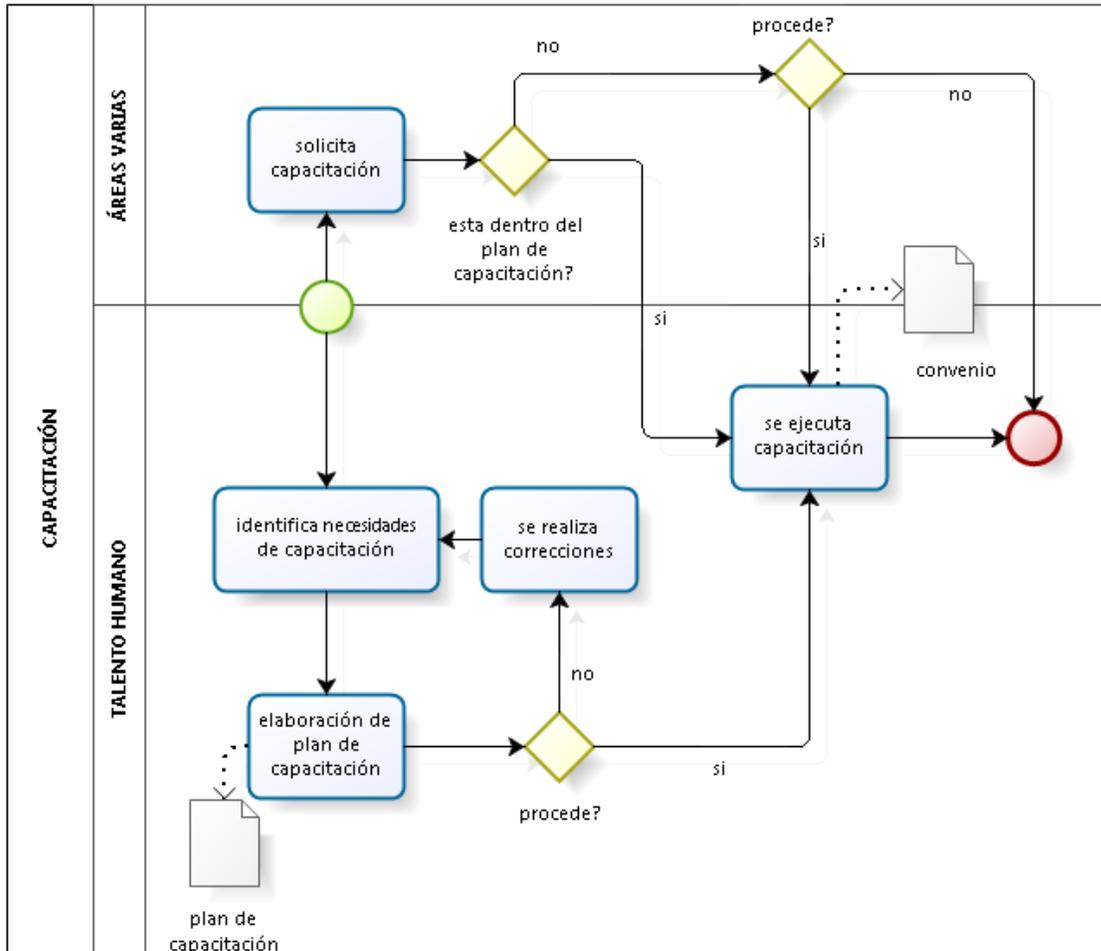
Competencia: Son comportamientos, características permanentes y observables de la persona.

Perfil del cargo: Requerimientos, competencias, análisis de un puesto de trabajo.

6. Descripción del procedimiento.

- ✓ Identificación de necesidades para establecer un plan de capacitación.
- ✓ Revisar junto con los jefes de Área las competencias que se necesitan reforzar dependiendo el perfil de los cargos.
- ✓ Elaborar plan de capacitación. Anexo 13.
- ✓ Aprobación del plan de capacitación.
- ✓ Ejecutar la capacitación
- ✓ Llenar correctamente convenio de capacitación. (Empleado)

7. Flujoograma.



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

Anexo 12.

Anexo 13.

	PROCEDIMIENTO DE TALENTO HUMANO <i>EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN</i>	Versión: 01
		Página: 1 de 2

1. Descripción.

Procedimiento para evaluar las capacitaciones realizadas al personal.

2. Objetivo.

Proceso que permite medir resultados de las capacitaciones impartidas en los empleados.

3. Políticas.

- ✓ El jefe de área de cada departamento deberá retroalimentar al personal que reciba la capacitación en los puntos críticos.
- ✓ Las capacitaciones externas deberán tener un certificado para constancia.

4. Responsables.

Analista de talento humano

Es responsable por la coordinación general de las actividades descritas en el presente procedimiento.

Jefes de Área

Son responsables de realizar la evaluación al personal que disponga a cargo.

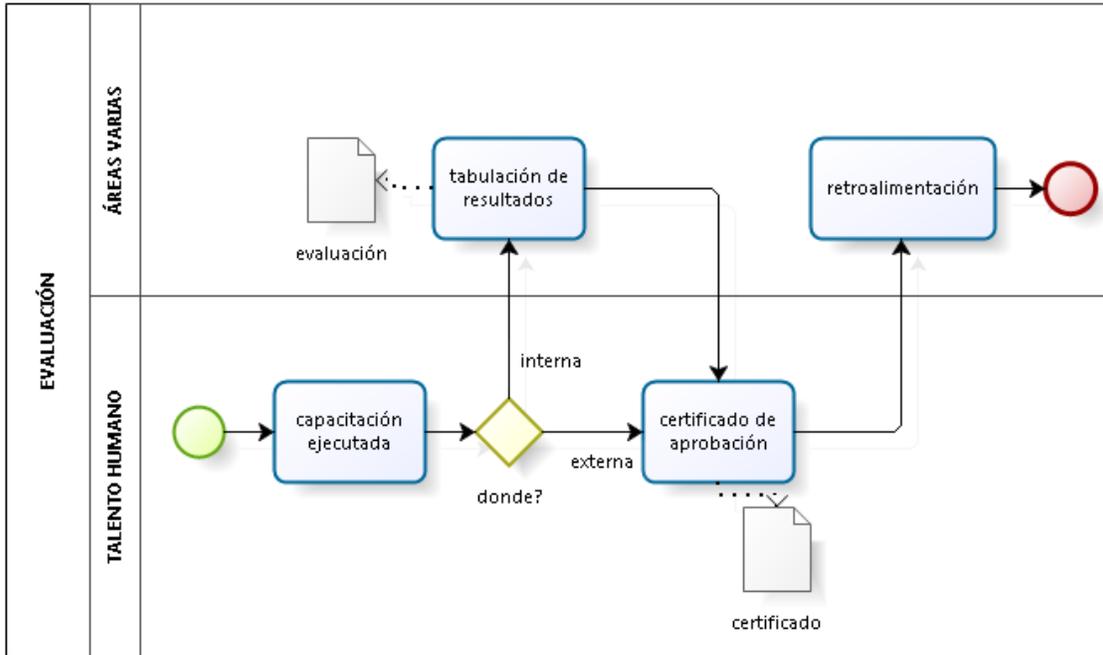
5. Definiciones.

Capacitación: Conocimientos y experiencias para el desarrollo de habilidades respecto a un área determinada. Su propósito es generar nuevos conocimientos, destrezas y actitudes.

6. Descripción del procedimiento.

- ✓ Capacitación ejecutada.
- ✓ Evaluación de resultados. Anexo 14.
- ✓ Entrega de certificado
- ✓ Retroalimentación

7. Flujoograma.



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

Anexo 14.

1. Descripción.

Procedimiento para evaluar el desempeño laboral al personal de la empresa.

2. Objetivo.

Evaluar la productividad del potencial de los empleados en el desarrollo de sus tareas dentro de la empresa.

3. Políticas.

- ✓ El coordinador de talento humano será quien aprueba el formato.
- ✓ Se realizará evaluaciones de desempeño al personal de manera semestral y anual.
- ✓ Los parámetros a calificar en la tabulación de resultados son: competencias organizacionales y funcionales
- ✓ Los indicadores de las distintas competencias a calificar, serán establecidas de la siguiente manera:

Puntos	Calificación	Descripción
10	Superior	Sobresaliente, desempeño de óptimas condiciones
8	Superior al medio	Satisfactorio, encima de los niveles normales
6	Promedio	Regular, apenas cubre las expectativas, necesita refuerzo
4	Inferior al promedio	Poco satisfactorio, necesita mejorar mucho
2	Bajo	Mínima satisfacción en el desempeño del trabajo

	PROCEDIMIENTO DE TALENTO HUMANO <i>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</i>	Versión: 01
		Página: 2 de 3

- ✓ La tabulación de resultados de desempeño deberá ser diseñada para ser calificada sobre 100 puntos.
- ✓ Rangos de resultados:

Rango	Calificación	Descripción
81 a 100	Muy bueno	El empleado realiza sus labores de manera excelente.
61 a 80	Bueno	El empleado cumple con lo solicitado pero puede mejorar.
41 a 60	Regular	El empleado realiza su trabajo, pero de manera conformista
21 a 40	Deficiente	El empleado no satisface las necesidades de la empresa.
1 a 20	Mal	El empleado no cubre las competencias necesarias.

- ✓ El puntaje mínimo a obtener en la evaluación será de 60/100.
- ✓ Los empleados que no cumplan con el puntaje mínimo, tendrán un primer llamado de atención de forma oral; en el caso que en la segunda evaluación anual no se refleje una mejoría en el desarrollo de sus competencias se realizará un memo, pudiendo ser causal de visto bueno.

4. Responsables.

Jefes de Área

- ✓ Son responsables de realizar la evaluación, como también de sacar un resumen y conclusiones de la misma.

Analista de talento humano

- ✓ Es responsable de obtener la tabulación de resultados de la evaluación.

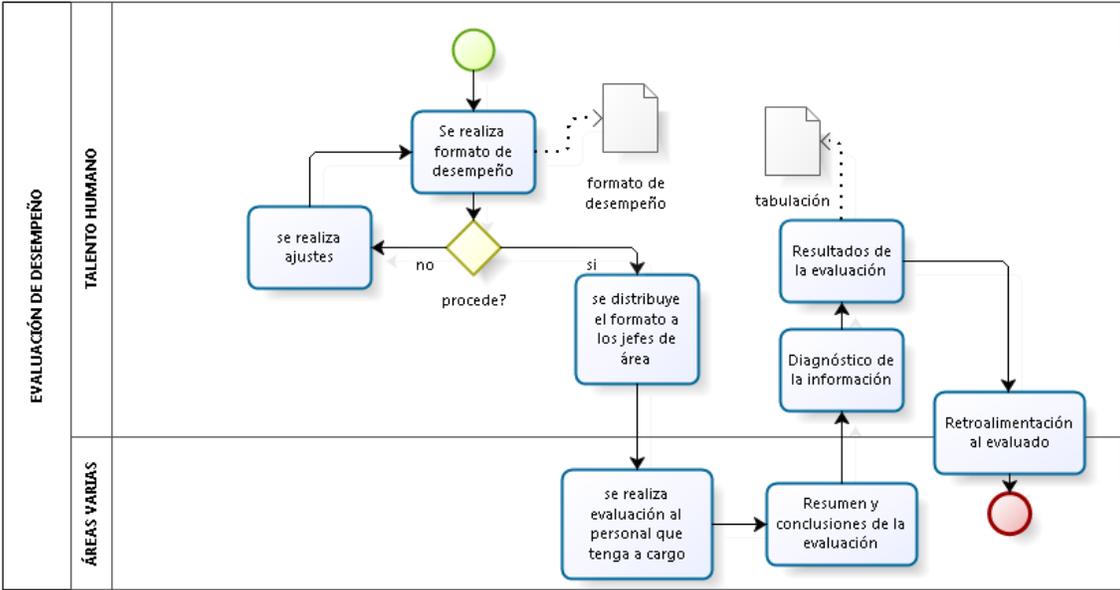
5. Definiciones.

Tabulación: conjunto de datos estadísticos que sirven para representar un resultado o porcentaje para medir una evaluación.

6. Descripción del procedimiento.

- ✓ Se realiza el formato de desempeño. Anexo 5.
- ✓ Se aprueba el formato.
- ✓ Se distribuye el formato a los jefes de cada área
- ✓ Se realiza le evaluación al personal que tenga a cargo.
- ✓ Resumen y conclusiones de la evaluación
- ✓ Diagnóstico de la información
- ✓ Resultados de la información. Anexo 6
- ✓ Retroalimentación al evaluado.

7. Flujograma.



Elaborado por: Erick Sarango

8. Anexos.

- Anexo 5.
- Anexo 6.

4.6 Indicadores.

En la empresa Greendc S.A., en cada proceso crítico se le asocia uno o más Indicadores de control, lo que permitirá a la directiva de la empresa:

- Determinar el desempeño actual del proceso.
- Establecer metas para su mejoramiento.
- Comprender qué es importante.
- Controlar los procesos críticos, la marcha de los proyectos de mejoramiento y los resultados alcanzados.

Tabla 6. Indicadores de la planificación estratégica.

Nombre	Detalle	Fórmula	Frecuencia	Meta	Límite inferior	Criterio acción correctiva	Responsable
Cumplimiento de los objetivos	Controlar la gestión gerencial a través del cumplimiento de los objetivos	$= \frac{[\text{Resultado} - \text{Límite}] \times 10}{[\text{Meta} - \text{Límite}]}$ <p>Si calculo mayor que 10, resultado igual a 10</p> <p>Si calculo menor que 0, resultado igual a 0</p> <p>Resultado: es el valor obtenido de la evaluación Meta: valor deseado para el indicador Límite: valor superior o inferior aceptable</p>	Semestral	5	3	<3	Administrador

Fuente: Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Tabla 7. Indicadores de Ventas.

Nombre	Detalle	Fórmula	Frecuencia	Meta	Límite inferior	Criterio acción correctiva	Responsable
% Rentabilidad en ventas	Controlar el margen de utilidad de los proyectos	$((\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas} * 100)$	Mensual	37%	30%	> 30%	Ejecutiva de ventas

Fuente: Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Tabla 8. Indicadores de Satisfacción del cliente.

Nombre	Detalle	Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Meta	Límite superior	Criterio acción correctiva	Responsable
Promedio de la encuesta de satisfacción del cliente	Medición de la satisfacción del cliente	(suma total de calificación / N° de preguntas)	Anual	3	≥ 3,5	N.A.	< 3	Gerente Comercial

Fuente: Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Tabla 9. Indicadores de Bodega.

Nombre	Detalle	Fórmula	Frecuencia	Meta	Límite inferior	Criterio acción correctiva	Responsable
Exactitud de inventario	Control de la coincidencia del inventario físico vs el del sistema.	N° ítems reales / N° ítems en sistema x 100%	Semestral	97%	95%	<95%	Jefe de Bodega

Fuente: Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Tabla 10. Indicadores de talento humano.

Nombre	Detalle	Fórmula	Frecuencia	Meta	Límite inferior	Criterio acción correctiva	Responsable
cumplimiento del plan de capacitación	Medir la eficacia en la ejecución del plan de capacitación	Plan de capacitación ejecutado / Plan de capacitación programado * 100	Anual	85%	75%	< 75%	Jefe de talento humano
evaluación del desempeño	Medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva organizacional.	Suma de todos los resultados de la evaluación / total de colaboradores evaluados	Semestral		60%	< 60%	

Fuente: Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Tabla 11. Indicadores de Soporte técnico.

Nombre	Detalle	Fórmula	Frecuencia	Meta	Límite superior	Criterio acción correctiva	Responsable
acciones correctivas cerradas	Mejorar la eficacia y eficiencia mediante la eliminación de las causas de las no conformidades e implementación de mejoras identificadas en los procesos	Acciones correctivas resueltas / solicitudes de acciones correctivas aceptadas * 100	Semestral	100%	N.A.	< 80%	Jefe Soporte técnico
acciones preventivas cerradas		Acciones preventivas resueltas / solicitudes de acciones preventivas * 100					

Fuente: Greendc S.A.

Elaborado por: Erick Sarango

Se buscan las posibilidades de mejorar los procesos a partir de la eliminación o minimización de los efectos de varios elementos:

- Despilfarros
- Inventarios excesivos
- Gasto elevado de recursos
- Actividades innecesarias
- Reprocesos
- Minimización del tiempo por actividad
- Esperas

CONCLUSIONES

- Para la empresa Greendc S.A., el uso de la gestión por procesos establece una filosofía de mejora continua, que le permitirá alcanzar y mantener el éxito, detectando oportunamente los errores o posibilidades de mejorar dentro de cada uno de los procesos que intervienen en la creación de valor de la empresa. Como ya se ha dicho, se establece el logro de los objetivos y metas propuestas, la estabilidad y permanencia de la empresa en el mercado, gestionada de una manera eficiente y eficaz, con un incremento de la productividad, ante un entorno cada vez más globalizado y competitivo.
- Se ha logrado comprobar que el modelo de gestión basado en procesos, el cual ha sido realizado para la empresa Greendc S.A., es una herramienta necesaria para la disminución de despilfarros en costos y recursos innecesarios.
- Los procesos que han sido creados en Greendc S.A. constituirá la base para la toma de decisiones en la por parte de Gerencia y Accionistas en la planificación estratégica.
- Greendc S.A. cuenta con información sobre la situación actual de cada área de la empresa, la cual sirvió para una correcta eliminación y creación de los procesos, o de un mejoramiento a futuro.
- Se ha logrado reducir tiempos en cada área que compone la empresa, desde que se recibe el requerimiento del cliente, hasta la entrega del servicio o producto final.
- Se ha propuesto procesos para el área de recursos humanos como también se ha optimizado procesos críticos.
- Se ha generado las bases necesarias para generar procesos o subprocesos a futuro en una o distinta área.
- Una correcta evaluación de la gestión permite medir la eficiencia de sus operaciones de manera eficaz, al equilibrar las diferentes variables que intervienen en el proceso de producción, como las personas, procesos, calidad, clientes, entre otras, indispensables para el establecimiento y cumplimiento de una estrategia de negocio competitiva.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gerencia General la creación de un departamento de talento humano, el cual este enfocado en el bienestar social, como también en la planeación y coordinación de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal.
- Se recomienda a cada jefe de área realizar evaluaciones periódicas al personal que disponga a cargo, para que de esta manera se pueda asegurar que el trabajo realizado este alineado con los objetivos estratégicos de la organización.
- Así mismo, realizar capacitaciones y actualizaciones de información al personal, el cual se encuentre alineado al cargo y función que ocupa cada uno para evitar errores en la operación.
- Se recomienda a la Administración: fomentar el buen uso de los recursos de la empresa para garantizar el rendimiento, fiabilidad, seguridad y garantizar un mejor desempeño de cada colaborador evitando despilfarros.
- Revisión continúa de los elementos de entrada y salida que intervienen en cada uno de los procesos de la empresa para poder actualizar la secuencia de actividades o modificación de alguna gestión determinada.
- Estimular la participación de todos los colaboradores de la empresa orientado hacia la mejora continua, donde se encuentren muy bien definidas las responsabilidades de cada miembro.
- Realizar el control de los tiempos en vista a reducir costos y garantizar el uso eficaz de todas las herramientas.

BIBLIOGRAFÍA

APMARIN. (S.f). *calidad*. Recuperado de http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf

ArpCalidad. (2010). *Procesos*. Obtenido de <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

Baca, G. (2011). *Evaluación de proyectos. Cuarta Edición*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Bolaños Barreiro, R. (2010). *Calidad en el servicio, Pequeñas y medianas empresas PyME*. Recuperado de www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm

Boveri, B. (2009.Págs 1-2). *Gestión de proyectos*. Málaga-España: Editorial Vértice. Obtenido de (Documento WWW):
http://books.google.com.ec/books?id=_1qp2eADFTYC&pg=PA2&lpg=PA2&dq=definicion+de+proyectos+de+Brown+Boveri&source=bl&ots=6R3GVsw4w3&sig=-WT6RMrtZsIOVUYK2HXhdiuwl&hl=es&sa=X&ei=KCWDUYqnOYfa8wTBgoHwBQ&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20de%20proyecto

Carnota, O. (2011). *Gerencia sin Agobio. 4ta ed*. La Habana: Ciencias Administrativas.

Castro, E. (2011). *Administración y Dirección*. España: Edit. McGraw.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mac Graw Hill.

Denton, L. (2011). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid.

Giltow, S. J. (2014, Pág. 10). *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el metodo Deming*. Editorial Norma.

González, G. (Agosto de 2012, págs. 63-64). *Metodología de Calidad en el Servicio al cliente*. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31774/1/gonzalezvictoriagustavo.pdf>

Guía de calidad. (2013). Recuperado de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>

INEC. (2011). *inec*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp->

content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf

ISO 9001. (2010). *Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario*.

ISO Tools. (2014). *Excellence*. Obtenido de <http://www.isotools.org>

Ivancevich, J. (2011). *Gestión: Calidad y Competitividad*. España.

Koontz, H., & Weihrick, H. (2010, pág. 30-31). *Administración una perspectiva global*.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., & SETIAWAN, I. (2010). *Marketing 3.0*. Págs. 87-88. Editorial Wiley.

Larrea, P. (2011). *Calidad de Servicio*. Madrid: Edigrafos.

Mariño Navarrete, H. (2012). *Gerencia de procesos. 2da edición*. Colombia: Editorial AlfaOmega.

Mason, L. (2005). *Estadística para administración y Economía, Décima Edición*.

Medina Giopp, A. (2013). *Gestión por procesos*.

Melinkoff, R. (2010). *Procesos Administrativos*. Editorial Continental. México.

Ministerio de Fomento. (S.f., págs 19-24). *Calidad*. Puertos del Estado.

Mora, C. (2014). *El EFQM y su aplicabilidad al programa de especialización en gerencia de calidad y productividad*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos93/aplicacion-modelo-efqm/aplicacion-modelo-efqm.shtml>

PJR. (2011). *¿QUE ES ISO 9001:2008?* Obtenido de http://www.pjr.com/spanish/choose_pjr.htm

Reyes, A. (2006). *Administración empresarial*. México.

Salgueiro, A. (2010). *Como mejorar los procesos de gestión*. AENOR.

SRI. (2013). Recuperado de <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=150>

Superintendencia de Compañías. (2012). *Ley de Compañías*. Recuperado de http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

Thomas, H. (2010, pág.2). *COMO GERENCIAR LA TRANSFORMACIÓN HACIA LA CALIDAD*. Barcelona: McGraw-Hill.

Toca Torres, C. E. (2011, Pág. 619). Desarrollo y calidad de la sociedad: compromiso del Estado y del mercado. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*.

Torres, L. (2005). *Creación y Formación de la Microempresa, Segunda reimpresión*. Quito – Ecuador.

Trishchler, W. E. (2010). *Valor añadido a los procesos*. Ediciones de gestión.

Vandeville, P. (2006). *Gestión y control de la empresa*. AENOR.

Witthaus, R., & Maffia, L. (2011, Pág.149). *Ejecuciones y procesos especiales*. Buenos Aires: Ed. Astrea.

Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para Investigar y Formular Proyectos de Investigación*. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=XWikBfrJ9SoC&pg=PA33&dq=instrumentos+de+recoleccion+de+datos&hl=es&sa=X&ei=dTUsUezVEOOU0QHhpoCACw&ved=0CDwQ6AEwAw#v>

ANEXOS

Anexo 1. Autorización de la Empresa Greendc S.A para poder realizar el Proyecto de Tesis



Quito, 01 de Mayo del 2015

Estimados,

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

AUTORIZO Y CERTIFICO

Que la información otorgada por la empresa Greendc S.A al estudiante ERICK DANIEL SARANGO SALAZAR con CI.1724196751 de la UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA, de la Titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas; es de total autenticidad y propiedad de la misma, y por tal motivo se AUTORIZA al estudiante a usar la misma para su proyecto de tesis.



REPRESENTANTE LEGAL
RUBEN SUQUILLO

Av. Occidental Oe6-201 y
José Miguel Carrón
Teléfono: +593 2 2992 931
Movil: +593 9 9 648 2582

Anexo 2. Registro de la empresa en la Superintendencia de compañías



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR - REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

No. de Expediente:

No. de RUC de la Compañía:

Nombre de la Compañía:

Situación Legal:

No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	MEZCLAS CAUTELARES
1	1601622364	BERMEO PINOS BOLIVAR GONZALO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 5,000 ⁰⁰⁰	N
2	0600760012	PINOS HERNANDEZ CARLOS ENRIQUE	ECUADOR	NACIONAL	\$ 2,500 ⁰⁰⁰	N
3	1710216494	BUQUILLO ARMAD RUBEN XAVIER	ECUADOR	NACIONAL	\$ 2,500 ⁰⁰⁰	N

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD)\$:

Se deja constancia que, la presente nómina de socios otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 16 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las participaciones ya que, en el Art. 113 párrafo segundo, del mismo cuerpo legal, respecto de la cesión de participaciones se dice: "...En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada esta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario". Desde luego, el párrafo final del citado artículo determina adicionalmente, que: "De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como el margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario". De lo expuesto se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías de responsabilidad limitada, así como de los Registradores Mercantiles y Notarios con el acto de registro en los libros antedichos y marginaciones respectivas formalizar la cesión de participaciones de las mismas compañías de comercio.

En tal virtud, esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las cesiones de participaciones, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3°, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros. "De la existencia y exactitud de los libros de la compañía". Exactitud que pueda ser verificada por la Superintendencia.

FECHA DE EMISIÓN: mar, 13 oct 2015 15:04:30 -0500

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web www.superias.gov.ec/portaldeinformacion/verifica.php con el siguiente código de seguridad:



Anexo 3. RUC de la empresa Greendc



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1792422426001

RAZON SOCIAL: GREENDC S.A.

NOMBRE COMERCIAL: GREENDC

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: SUQUILLO ARMAS RUBEN XAVIER

CONTADOR: MORENO HERMOSA DANIEL WLADIMIR

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	07/03/2013	FEC. CONSTITUCION:	20/12/2012
FEC. INSCRIPCION:	07/03/2013	FECHA DE ACTUALIZACION:	04/08/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ASESORAMIENTO Y CONSULTORIA EN INGENIERIA ELECTRICA, ELECTRONICA, SISTEMAS,

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Barrio: CONDADO BAJO Calle: AV. OCCIDENTAL
 Número: N71-282 Intersección: JOSE MIGUEL CARRION Oficina: PB Referencia ubicación: DIAGONAL A DIARIO HOY
 Telefono Trabajo: 022992900 Email: rsuquillo@compuequip.com Fax: 022992999 Telefono Trabajo: 022992901

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	(REGIONAL NORTE) PICHINCHA	CERRADOS:	0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: HEWC031012 Lugar de emisión: QUITO/VIA INTEROCEANICA Y Fecha y hora: 04/08/2014 13:29:09

Anexo 4. Encuesta

ENCUESTA GREENDC S.A.



Fecha:

Sexo:

Edad:

Tiempo de antigüedad:

Objetivo: Identificar los factores que evitan el crecimiento de la empresa, con la finalidad de desarrollar un modelo de gestión por procesos para las áreas que lo componen.

Instrucciones: Marcar con una X la respuesta correcta. En algunos casos se le solicitara que continúe con un numero de pregunta específica, dependiendo su respuesta

1	¿El cargo que usted ocupa dentro de la empresa dispone de un manual de funciones actualizado?	Respuesta
	Si	
	No	

2	Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue no indique ¿Cómo supo las actividades a realizar en su puesto de trabajo?	Respuesta
	Por experiencia en el cargo	
	Por medio de la entrevista de trabajo	
	Inducción al puesto por parte de otro empleado	
	Otro, especifique...	

3	¿Las actividades que realiza diariamente están en función al cargo que ocupa?	Respuesta
	Si	
	No	

4	¿La alta dirección evalúa la eficacia y eficiencia de la operación?	Respuesta
	Si	
	No	

5	Si su respuesta a la pregunta anterior fue NO continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue SI indique. ¿De qué manera se evaluó la eficacia y eficiencia?	Respuesta
	Autoevaluación	
	Evaluación oral	
	Evaluación escrita	
	Otro, especifique...	

6	Si en la pregunta 4 su respuesta fue SI continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue NO indique ¿Cuál sería su nivel de satisfacción al saber que se podría implementar una evaluación para mejorar la calidad del trabajo diario?	Respuesta
	Excelente	
	Bueno	
	Regular	
	Malo	
	Pésimo	

7	¿Usted tiene conocimiento sobre la gestión que realizan las distintas áreas que componen la empresa?	Respuesta
	Si	
	No	

8	En su labor diario, ¿Cree usted que la empresa cuenta con procesos establecidos y formales?	Respuesta
	Si	
	No	

9	Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue no indique ¿Cree usted que la implementación de una gestión basada en procesos mejoraría su área de trabajo?	Respuesta
	Si	
	No	

10	Si en la pregunta 8 su respuesta fue NO continúe con la siguiente pregunta, caso contrario indique ¿De qué manera se le presento los procesos?	Respuesta
	Flujograma	
	Organigrama	
	Mapa de procesos	
	Manual de normas y procedimientos	
	Otro, especifique...	

11	¿Cuál es el principal problema que usted ha identificado dentro de la empresa?	Respuesta
	Falta de comunicación	
	No existen procesos definidos	
	Se considera la cantidad de trabajo, antes que la calidad	
	No se trabaja en equipo	
	Otro, especifique...	

12	Si usted fuera un cliente, ¿Compraría los servicios de la empresa Greendc S.A, en lugar de utilizar servicios similares de la competencia?	Respuesta
	Si	
	No	

13	Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue no indique ¿Por qué motivo no adquiriría los servicios de Greendc?	Respuesta
	Costos elevados	
	Demora en responder la cotización	
	Demora en la entrega del servicio / producto	
	Otro, especifique...	

14	¿Qué recomendación daría para mejorar el servicio que ofrece la empresa?	Respuesta
	Dar descuentos	
	Dar promociones	
	Dar más seguimiento al cliente final	
	Otro, especifique...	

15	¿La empresa le ha ofrecido capacitaciones o retroalimentaciones para ejecutar de mejor manera su cargo?	Respuesta
	Si	
	No	

16	Si su respuesta a la pregunta anterior fue NO continúe en la siguiente pregunta, si su respuesta fue SI indique ¿Cómo calificaría la satisfacción de las capacitaciones que recibió?	Respuesta
	Excelente	
	Bueno	
	Regular	
	Malo	
	Pésimo	

17	Considerando que Greendc por su infraestructura y su número de empleados es una mediana empresa. ¿Siente la necesidad de que exista un departamento dedicado netamente a Talento Humano?	Respuesta
	Si	
	No	

18	En el caso de que usted deba pedir permisos de trabajo, vacaciones, permisos por enfermedad. ¿A quién reporta?	Respuesta
	Gerente general	
	Administrador	
	Jefe inmediato	
	Otro, especifique...	

19	¿De qué manera se enteró de la vacante que usted ocupa?	Respuesta
	Internet (páginas de reclutamiento)	
	Referencias	
	Página web de la empresa	
	Otro, especifique...	

Anexo 5. Formato de evaluación de desempeño

		FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO		Código: FT-ED-2016	
				Versión: 01	
EMPLEADO:		FECHA DE EVALUACION:			
CARGO:		PROXIMA EVALUACION:			
JEFE INMEDIATO:					
INSTRUCCIONES			EVALUACION DEL PUNTAJE		
1.- Lea con atención cada una de las descripciones y explicaciones de los factores. 2.- Califique al empleado por el trabajo que realiza actualmente. 3.- Considere cada factor por separado. 4.- No deje que un factor influya en la calificación del otro. 5.- Marque el número que según su evaluación sea la que mejor describe el desempeño del empleado			10.- SUPERIOR: Sobresaliente, desempeño de óptimas condiciones. 8.- SUPERIOR AL MEDIO: Satisfactorio, encima de los niveles normales. 6.- PROMEDIO: Regular, apenas cubre las expectativas, necesita refuerzo. 4.- INFERIOR AL PROMEDIO: Poco satisfactorio, necesita mejorar mucho. 2.- BAJO: Mínima satisfacción en el desempeño del trabajo.		
FACTOR		PUNTAJE		COMENTARIOS	
CAPACIDAD PARA APRENDER Considere con qué rapidez aprende el empleado (capacidad para retener instrucciones)		2	4	6	8 10
INICIATIVA Considere la forma como se adelanta a sus tareas asignadas. Su habilidad para dar aportes y soluciones efectivas en su labor.		2	4	6	8 10
ACTITUD HACIA EL TRABAJO Considere su conducta, entusiasmo e interés demostrado hacia el trabajo y a la supervisión.		2	4	6	8 10
CONOCIMIENTOS DEL CARGO Nivel de información para elaborar procesos lógicos dentro del trabajo.		2	4	6	8 10
DESTREZAS Y HABILIDADES Aplicación de los conocimientos en el desarrollo del cargo.		2	4	6	8 10
RESPONSABILIDAD Con relación a sus funciones, tareas, horarios, bienes asignados, manejo de recursos y aprovechamiento efectivo del tiempo.		2	4	6	8 10
CALIDAD DEL TRABAJO No considere la cantidad de trabajo, sino la precisión y eficiencia.		2	4	6	8 10
CONFIABILIDAD Considere el grado de confianza que se ha ganado el empleado y su lealtad a la organización.		2	4	6	8 10
TRABAJO BAJO PRESION Considere la forma como se desenvuelve en los momentos de máxima carga en el servicio y sus labores.		2	4	6	8 10
CALIDADES PERSONALES CON SUS COMPAÑEROS Y LOS DE OTROS DEPARTAMENTOS Conducta personal, cortesía amabilidad, aportes, empatía, mutua aceptación.		2	4	6	8 10
ESTANDARES DE SATISFACCION AL CLIENTE TANTO INTERNO COMO EXTERNO 1.- Sonríe y saluda cada vez que ingresa un cliente a la unidad de negocio? 2.- Resuelve dudas o problemas de forma amable y personalizada con el cliente? 3.- Ayuda sin que se le solicite, se anticipa a las necesidades o inquietudes del cliente? 4.- Demuestra al cliente deseo de que vuelva?		2	4	6	8 10
		2	4	6	8 10
		2	4	6	8 10
		2	4	6	8 10
APARIENCIA PERSONAL Considere pulcritud, presentación personal, hábitos personales, uso adecuado de uniformas, aseo personal.		2	4	6	8 10
SUMA DE PUNTOS DE CADA FACTOR ==>				Total Divida entre 1,5 = <input type="text"/> %	

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Considerando la evaluación del desempeño se evalúa al empleado:

A.- Describa brevemente el desempeño general del empleado en el trabajo:

B.- El potencial del empleado puede generar una promoción?

NO SI Cargo: _____

C.- ¿Cuáles son las fortalezas más importantes del empleado?

D.- ¿Cuáles son las debilidades más grandes del empleado?

E.- ¿Qué se ha hecho para ayudar al empleado a corregir sus deficiencias?

F.- ¿Qué se puede o debe hacer para mejorar el desempeño del empleado?

G. ¿Ha tomado el empleado cursos de capacitación en los últimos meses?

NO SI Cúales? _____

H.- ¿Existen algunas limitaciones en el empleado como salud, hábitos, carácter, aseo personal?

NO SI Cúales? _____

I.- ¿El empleado demostró mejoría desde su última evaluación? Aplica a los 11 meses

NO SI

J.- ¿Considera que el perfil de este empleado aporta en el crecimiento de la empresa?

NO SI

k.- ¿Recomienda usted la permanencia del empleado en la compañía?

NO SI

Con cualquiera de las respuestas anteriores, justifíquela

Evaluador: _____

Firma de Responsabilidad: _____

Anexo 6. Tabulación para evaluación de desempeño

 TABULACIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Código: FT-TD-2016
		Versión: 01
<p>Notas:</p> <p>Se calificará dependiendo las competencias que requiere el cargo del empleado y la nota será (0/5)</p> <p>Se deberá calificar las 5 competencias organizacionales y solamente 5 competencias funcionales.</p>		
Datos del empleado	N° de empleado:	
	Nombre y Apellido:	
	Fecha de ingreso:	
	Área:	
	Cargo:	
Competencias organizacionales	Orientación de servicio	
	Adaptación al cambio	
	Trabajo en Equipo	
	Compromiso	
	Integridad	
Competencias funcionales	Organización de información	
	Proactividad	
	Generación de ideas	
	Visión de negocios	
	Búsqueda de información	
	Planificación	
	Solución a problemas	
	Capacidad de análisis	
	Liderazgo	
	Iniciativa	
Servicio al cliente		
Organizacionales	Resultado obtenido	
	Resultado deseado	20
	Porcentaje de cumplimiento	%
Funcionales	Resultado obtenido	
	Resultado deseado	20
	Porcentaje de cumplimiento	%
<p>Nombre y Firma del Evaluador: _____</p>		

Anexo 7. Formato orden de compra

		FORMATO ORDEN DE COMPRA				Código: FT-OC-2016	
						Versión: 01	
RAZON SOCIAL:		GREENDC S.A.					
RUC:		1792422426001					
DIRECCION:		AV OCCIDENTAL N71-282 Y JOSE MIGUEL CARRION					
TELEFONO:		2992900					
FECHA:		viernes, 01 de enero de 2016					
CORREO:		administracion@greendc.com.ec					
NUMERO DE ORDEN : 000000XXX							
PROVEEDOR:							
RUC:							
DIRECCION:							
TELEFONO:							
CIUDAD:							
ATENCION A:							
EMAIL:							
Ítem	Cant	Unidad	Marca	Código	Producto	V. Unitario	V. Total
01		UND					0,00
02		UND					0,00
03		UND					0,00
FORMA DE PAGO		CREDITO / EFECTIVO				SUBTOTAL	\$ -
MONEDA		DOLARES				DESCUENTO	
						IVA	\$ -
						TOTAL	\$ -
Favor poner el número de la orden de compra en sus facturas y documentos de despacho caso contrario éstas no serán procesadas para su cancelación							
OBSERVACIONES:							
APROBADO POR:							
GREENDC S.A.							

Anexo 8. Formato de solicitud de despacho.

		FORMATO SOLICITUD DE DESPACHO					Codigo: FT-SD-2016	
							Version: 01	
CLIENTE:								
DIRECCION:								
CIUDAD:								
NOMBRE CONTACTO:				Nº DE CONTACTO:				
NOMBRE CONTACTO 3ra PERSONA:				Nº CONTACTO 3ra PERSONA:				
INFORMACION ADICIONAL:								
ITEM	COD. MATERIAL	COD. FABRICANTE	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANT	SERIE	UBICACIÓN	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	
1								
2								

Anexo 9. Formato de soporte técnico – bitácora.

	FORMATO DE SOPORTE TÉCNICO - BITÁCORA						Código: FT-ST-2016	
							Versión: 1	
No. TICKET	FECHA	HORA INICIO	PROBLEMA REPORTADO	USUARIO	ACTIVIDAD	TÉCNICO	HORA FINALIZADO	ESTADO

Anexo 10. Programa de mantenimiento preventivo.

	PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO		Código: FT-MP-2016	
			Versión: 01	

AÑO	2016			
OBJETIVO:	Asegurar la operatividad de los equipos de la empresa			
FECHA DE ELABORACIÓN:	01/01/2016			
REALIZADO POR:	Departamento de soporte técnico			
DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO / INSTALACIÓN	Cantidad	Proveedor	Actividades programadas	Actividades realizadas
MONITOR	28	Limpieza	1	0
CPU	15	Limpieza e inspección	1	0
IMPRESORA	8	Limpieza e inspección	1	0
LAPTOP	18	Limpieza e inspección	1	0
PROYECTOR	4	Limpieza e inspección	1	0
TOTAL			5	0
% CUMPLIMIENTO			0%	

Requisitos básicos para la admisión:

En forma previa a su contratación, hasta quince días plazo, los aspirantes a ser empleados de GREENDC S.A deberán obligatoriamente presentar los siguientes documentos:

- Dos copias de la cédula de ciudadanía a color
- Dos copias de papeleta de votación en vigencia a color
- Copia de la licencia
- Hoja de vida actualizada
- Copia del título
- Copia planilla de servicios básicos
- Certificado civil de matrimonio
- Cedula de cónyuge
- Copias de los certificados de estudios
- Certificado original actualizado de los últimos empleos
- Certificado de no tener antecedentes penales (página del Ministerio del Interior)
- Certificado Bancario
- Dos fotografías tamaño carné
- Copia del pago de un servicio básico del domicilio
- Dos certificados de honorabilidad
- Adjuntar el croquis del domicilio

Anexo 12. Formato convenio de capacitación

		FORMATO CONVENIO DE CAPACITACION		Código: FT-CC-2018	
				Versión: 01	
Nombre del Empleado		Nombre del Curso			
Cargo		Fecha del Curso	Inicio	Fin	
Área		Nombre Certificación			
Fecha		Fechas requeridas	Inicio	Fin	
Solicitado por:		Institución			
Autorizado por:		Costo Total			
Para ser llenado por el Jefe de Área:					
Objetivo del Curso					
Señale con una X por que razón de las siguientes desea o necesita tomar el curso					
FACTOR		DESCRIPCIÓN		SEÑALE	
Fortalecimiento de Habilidades/ Requerimiento indispensable para el desarrollo del cargo		Reforzar habilidades que requiere el aspirante para su puesto Es básico para la ejecución de las funciones (nueva ley, programas, métodos)			
Cumplir con algún Proyecto/Plan del área, por favor indique: _____		Nuevo Proyecto, plan, información			
Desarrollo profesional/ Certificaciones		Contribuirá para el desarrollo en la compañía			
Manera de Estudio					
Auto estudio-Horario de Oficina	<input type="checkbox"/>	Explique	Numero de días	<input type="checkbox"/>	Numero de horas <input type="checkbox"/>
Auto estudio-Fuera de oficina	<input type="checkbox"/>				
Políticas de Capacitación					

Todos los cursos deberán estar aprobados por la Gerencia Comercial

Una vez terminado los estudios y como forma de retribuir el esfuerzo que realiza la empresa en su formación, el empleado deberá permanecer por lo menos 3 años en Greendo S.A., en el caso que se retire antes de este periodo de tiempo reembolsara los valores de acuerdo a la siguiente tabla.

CURSOS

Años	Empleado Reembolsa
Retiro en el Primer año	100%
Retiro en el Segundo año	66%
Retiro en el Tercer año	33%
Después del Tercer año	0%

CERTIFICACION

Años	Empleado Reembolsa
Retiro en el Primer año	100%
Retiro en el Segundo año	80%
Retiro en el Tercer año	50%
Después del Tercer año	0%

Desglose de Gastos para tomar el curso:

FORMA DE PAGO

Costo del curso	
Costo Certificación	
Pasajes (de ser necesario)	
Movilización (de ser necesario)	
Alimentación (de ser necesario)	
Valor días laborables (si aplica)	
Otros costos	
TOTAL:	

Autorización

Yo _____ con cédula de identidad _____, me comprometo a cumplir con los requisitos y políticas establecidas en el presente convenio, en el caso de incumplimiento Greendo S.A. podrá descontar de mis haberes o rol de pagos, según el caso, los valores establecidos de acuerdo a la política de capacitación y/o los valores en caso de no permanencia.

Empleado

Firmas de Aprobación

ADMINISTRACION

GERENTE GENERAL

Anexo 13. Formato de plan de capacitación.

		FORMATO PLAN DE CAPACITACIÓN								Código: FT-PC-2016	
										Versión: 01	
PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN / ADIESTRAMIENTO											
Tema	Objetivo	Programado	Responsable	Capacitador	Dirigido a	N° Asistentes	N° Horas	Costo planificado (USD)	Fecha inicio	Fecha Fin	Observaciones a la planificación

Anexo 14. Formato de Evaluación de capacitación

		FORMATO EVALUACION DE CAPACITACIÓN					Versión: 01
EFICACIA							
Fecha evaluación de la eficacia	Realizado por	Evaluación Efectividad Tipo A (Aprobación/Certificación)	Evaluación Efectividad Tipo B (Efectividad de la actividad)	Evaluación Efectividad Tipo C (Mejora del proceso/actividad)	Eficaz	Observaciones al seguimiento de la efectividad de la capacitación	

Anexo 15. Reporte de Satisfacción al Cliente

	Reporte de Satisfacción	Versión: 01 Página: 1 de 2
---	--------------------------------	-------------------------------

1. Datos del Cliente			
Fecha::	Ciudad:		
Razón Social:	Dirección:		
Solicitado por:	Cargo:	e-mail:	Telefono (s):
2. Descripción del daño reportado o Servicio Solicitado			
3. Proveedor del Servicio			
Ingeniero Asignado(s):			
4. Trabajo ejecutado			
ITEMS DE TIEMPO	SI	NO	Comentarios
Técnico en sitio			
Revisión y Diagnóstico			
Reparación y Pruebas			
5. Detalle del servicio prestado (Greendc S.A)			
Estado:	Requiere otra visita por este servicio Si ____ No ____ Motivo:		
6. Recomendaciones Técnicas (Greendc S.A)			
Requiere servicios adicionales	Si ____	No ____	Descripción:
7. Observaciones del cliente			

CALIFICACION DEL CLIENTE

Por favor califique con una X las siguientes preguntas, considerando 5 Muy Satisfecho, 4 Satisfecho, 3 Insatisfecho, 2 Muy Insatisfecho, 1 No aplica.

Tras utilizar el servicio técnico de Greendc S.A., valore su grado de satisfacción con los siguientes aspectos:

PREGUNTAS	5	4	3	2	1
Satisfacción General del Servicio					
Habilidad técnica del especialista					
Cumplimiento en el servicio					
Tiempo de solución acorde a lo esperado por el cliente					
Trato cortés y profesional del técnico que lo atendió					
Información entregada sobre el Avance de su caso					
El técnico da recomendaciones de mejora a la empresa					
El reporte del técnico es comprensible para el cliente					
Eficacia de la solución proporcionada					

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Tras utilizar el servicio técnico de GREENDC S.A., valore su grado de satisfacción:

	INACEPTABLE				ACEPTABLE				EXCELENTE	
¿QUÉ TAN SATISFECHO QUEDÓ CON ESTE SERVICIO?										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

COMENTARIOS:

Observaciones <hr/>	Firma del Cliente <hr/>
-------------------------------	-----------------------------------