



***ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO***

***DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO***

***CARRERA : INGENIERIA COMERCIAL***

***TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE  
INGENIERA COMERCIAL***

***MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA  
“EDUBUSINESS”***

**SONIA ANDREA YÉPEZ BARRETO**

***Director:*** Ing. Jaime Chiriboga  
***Codirector:*** Ing. Jaime Cadena

**Quito, Septiembre 2009**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

*Sonia Andrea Yépez Barreto.*

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado "*Mejoramiento de procesos de para la empresa Edubusiness*". Ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie, de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Septiembre de 2009

---

*Sonia Andrea Yépez Barreto*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

*Ing. Jaime Chiriboga, Ing. Jaime Cadena*

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado "*Mejoramiento de procesos de la empresa Edubusiness*", realizado por la señorita Sonia Andrea Yépez Barreto, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia de la información e investigación se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil Microsoft Word. Autorizan a Sonia Andrea Yépez Barreto que lo entregue al Ing. Guido Crespo en su calidad de Coordinador de la Carrera.

Sangolquí, Septiembre de 2009

---

Ing. Jaime Chiriboga

*DIRECTOR*

---

Ing. Jaime Cadena

*CODIRECTOR*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

### AUTORIZACIÓN

Yo, Sonia Andrea Yépez Barreto. Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo *“Mejoramiento de procesos para la empresa Edubusiness”* cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre de 2009

---

*Sonia Andrea Yépez Barreto*

## **AGRADECIMIENTO**

Ante todo a Dios, la guía de mi vida.

A la Escuela Politécnica del Ejército, sus autoridades y profesores, por haberme formado como profesional y haberme impartido los conocimientos necesarios en esta nueva profesión.

A “Edubusiness.”, y en especial a su Gerente General el Ingeniero Danny Velasco, el cuál me brindó el apoyo para desarrollar el presente trabajo y de esta manera contribuir con el crecimiento de la empresa.

Un sincero agradecimiento al Ingeniero Jaime Chiriboga y al Ingeniero Jaime Cadena, Director y Co-Director de Tesis, cuyos conocimientos no solo guiaron e ilustraron el desarrollo de la misma sino que también han aportado a mi crecimiento profesional.

Agradezco a mis padres, que han sido mis ángeles guardianes de principio a fin, a mi hermana por su incondicionalidad y con ella a mi ángel Juan Diego, el ser que le dio un nuevo significado a mi vida, a mi amada abuelita y a mi adorado tío, que me apoyaron incondicionalmente en vida, y aún desde el cielo no dejaron de cobijarme con su amor, su fortaleza y sus bellas enseñanzas.

A toda mi familia, a mis amigos de corazón, y a todos aquellos que desde un inicio creyeron en mi.

*“El éxito se alcanza sólo cuando se tiene con quien compartirlo”.*

**Montesquieu**

## ***DEDICATORIA***

Sin ti no lo hubiera logrado jamás, has sido el más fiel e incondicional de los amigos, la fuerza de tu amor en los más bellos y duros momentos de mi vida fue mi ancla de salvación. Tu silenciosa pero tan intensa presencia en mi vida te han convertido en el protagonista de mis sueños. A ti mi amado Jesús

A mis papas, Félix y Claudia por ser los mejores padres del mundo, en la historia de mi vida, a ti papá por el sacrificio que has hecho para entregarme lo mejor de lo mejor, créeme que he tratado de corresponderte y hacer que te sientas orgulloso de mi. A ti mamita que has dedicado tus días y tus noches a entregarme todo de ti, desde el instante que supiste que existía. A mis papitos de corazón, Eduardo y Stella, quienes aunque viviendo lejos han estado a mi lado siempre, Eduardo e Ismeria, las estrellas mas bellas del firmamento, a ti especialmente mi princesita, te lo prometí, aunque el día que te fuiste pensé que no lo lograría, lo logré. Tu amor y tu alegría no fueron en vano.

A Vivi, mi hermana, has sido un bello ejemplo en mi vida, estoy orgullosa de ti, y eres parte de este logro.

A mi amado Juan Diego, desde el primer instante que supe que existías te amé, y sabía que tu llegada sería la más bella bendición de Dios en nuestras vidas. Mi ángel, tu celestial presencia en mi vida me impulso todas las veces que estuve apunto de darme por vencida.

A mi familia entera, a mi tío amado que desde el cielo brillo en forma de estrella junto a mi princesa, haciéndome saber que estaban cerca a todo momento.

A todos quienes han sido parte de mi vida, o de alguna manera fueron parte de ella, a quienes me brindaron su apoyo y amistad sincera.

A todos ustedes, les dedico hoy este trabajo, fruto de mi esfuerzo y dedicación de tanto tiempo, que indudablemente no lo hubiera logrado sola.

*La educación es el vestido gala para asistir a la fiesta de la vida.*

**Andrea.**

# **INDICE**

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

1.	Generalidades	1
1.1	Empresa	1
1.2	Productos y servicios que ofrece	2
1.2.1	Productos	2
1.2.2	Servicios	5
1.2.2.1	Asesoría	5
1.2.2.2	Asistencia técnica	6
1.2.2.3	Soporte	6
1.2.2.4	Hosting y dominios	7
1.2.5	Mantenimiento preventivo correctivo de equipos	8
1.3	Ventas	9
1.4	Problemática de la empresa (Diagrama de Ishikawa)	12
1.4.1	Comunicación	13
1.4.2	Gestión	13
1.4.3	Comercialización y ventas	13
1.4.4	Créditos	14
1.4.5	Talento Humano	14

1.4.6	Área Financiera	14
1.5	Objetivos del trabajo	15
1.5.1	Objetivo General	15
1.5.2	Objetivos específicos	15
1.6	Marco teórico	16
1.6.1	Administración por procesos	16
1.6.2	Mejoramiento de procesos	17
1.6.3	Sistemas de producción	17
1.6.4	Procesos	18
1.6.5	Características de los procesos	18
1.6.6	Clasificación de los procesos	19
1.6.7	Diseño de los procesos	20
1.6.8	Mapa de procesos	20
1.6.9	Indicadores de gestión	20
1.6.10	Manual de los procesos	21
1.6.11	Diagrama de flujo de procesos	21
1.6.12	Estandarización	22
1.7	Marco conceptual	23

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

2.	Análisis situacional	27
2.1	Microambiente	28
2.1.1	Proveedores	28
2.1.2	Clientes	34
2.1.3	Competencia	44
2.1.4	Análisis interno de la empresa	44
2.2	Análisis F.O.D.A	62
2.2.1	Matriz de impacto interna y externa	62
2.2.2.1	Matriz de impacto externa	63
2.2.2.2	Matriz de impacto interna	64
2.2.2.3	Matriz de aprovechabilidad	65
2.2.2.4	Matriz de vulnerabilidad	67
2.2.2.5	Hoja de trabajo	68
2.2.2.6	Matriz estratégica F.O.D.A	69
2.3	Estratégicas F.O.D.A	70
2.4	Direccionamiento estratégico	74
2.4.1	Principios y valores	74
2.4.2	Matriz axiológica	75
2.4.2.1	Puntualidad	75

2.4.2.2	Honradez	76
2.4.2.3	Responsabilidad	76
2.4.2.4	Respeto	77
2.4.2.5	Colaboración	77
2.5	Visión	78
2.6	Misión	79
2.7	Objetivos de la empresa	80
2.7.1	Objetivo general	83
2.7.2	Objetivos específicos	83
2.7.2.1	De crecimiento	83
2.7.2.2	De disminución	84
2.7.2.3	De Mantenimiento	84
2.8	Políticas	85
2.8.1	Área administrativa	85
2.8.1.1	Área de contabilidad	87
2.8.1.2	Préstamos	87
2.8.2	Área de comercialización y ventas	87
2.8.2.1	Con los clientes	88
2.8.2.2	Adquisiciones	89
2.8.2.3	Relaciones con los proveedores	89
2.8.3	Área técnica / Desarrollo de software	90

2.9	Mapa estratégico	91
-----	------------------	----

### **CAPITULO III**

#### **ANÁLISIS Y DISEÑO DEL PROCESO ACTUAL**

3.	Análisis de los procesos	93
3.1	Cadena de valor	93
3.1.1	Actividades primarias	95
3.1.2	Actividades de apoyo	95
3.2	Procesos	96
3.3	Mapa de procesos de la empresa	97
3.4	Jerarquía de procesos	99
3.5	Inventario de procesos	101
3.6	Análisis de procesos	101
3.6.1	Costos del personal	101
3.6.2	Costos operativos	103
3.7	Diagrama de flujo de la empresa	104

### **CAPITULO IV**

#### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

4.	Mejoramiento de procesos	121
4.1	Diseño de las herramientas	122

4.1.1	Flujodiagramación	123
4.1.2	Hoja de mejoramiento	124
4.1.3	Caracterización de procesos	125

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

5.	Propuesta organizacional	173
5.1	Gestión por procesos	173
5.2	Factores de éxito	175
5.3	Cadena de valor de la empresa	176
5.4	Indicadores de gestión	177
5.4.1	Que son los indicadores de gestión	177
5.4.2	Tipos de indicadores de gestión	177
5.4.3	Criterios para establecer indicadores de gestión	178
5.4.4	Metodología para formular indicadores	179
5.4.5	Componentes de un indicador	180
5.5	Proceso gobernante de Edubusiness	181
5.6	Procesos productivos de Edubusiness	183
5.7	Procesos de apoyo de Edubusiness	185
5.8	Propuesta horizontal o por procesos	187
5.9	Propuesta de organigrama estructural	188

5.10	Definición de responsabilidades / competencias por áreas	189
5.11	Descripción de cargos	195
5.12	Plan de implementación	206

## **CAPITULO VI**

### ***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

6.1	Conclusiones	207
6.2	Recomendaciones	209

## **ANEXOS**

1.1	Formato de encuesta a proveedores	211
1.2	Formato de encuesta a clientes	213
1.3	Formato de encuesta al personal de la empresa	216

## **BIBLIOGRAFIA**

Bibliografía	221
--------------	-----

## **INDICE DE GRAFICOS**

<b>Gráfico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
# 1	Empresa Edubusiness	2

# 2	Ventas de Edubusiness	10
# 3	Porcentaje de ventas anuales Edubusiness	11
# 4	Variación de ventas Edubusiness	11
# 5	Proceso	18
# 6	Simbología de flujo de datos	22
# 7	Análisis situacional	27
# 8	Mapa estratégico	92
# 9	Cadena de valor Michael Porter	94
# 10	Mapa de procesos de Edubusiness	98
# 11	Jerarquía de procesos	100
# 12	Flujodiagramación de procesos	124
# 13	Hoja de mejoramiento	125
# 14	Hoja de caracterización	126
# 15	Cadena de valor de Edubusiness	176

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
# 1	Ventas de Edubusiness	10
# 2	Principales proveedores de la empresa	28
# 3	Principales clientes de la empresa	34
# 4	Matriz de impacto externa	63

# 5	Matriz de impacto interna	64
# 6	Matriz de aprovechabilidad	66
# 7	Matriz de vulnerabilidad	67
# 8	Hoja de trabajo	68
# 9	Matriz estratégica F.O.D.A	69
# 10	Valores de la empresa	75
# 11	Costos de personal	102
# 12	Simbología de flujos	104

## ***INTRODUCCIÓN***

La presente tesis tiene como objetivo proporcionar una propuesta de mejoramiento de los procesos de comercialización de una empresa de soluciones tecnológicas y equipos de cómputo, asistencia técnica y diseño web, así como también en una herramienta que guíe los futuros trabajos de mejoramiento de procesos que la empresa emprenda.

Edubusiness, es una empresa que se dedica básicamente a la comercialización de equipos de cómputo y demás tecnológicos, mantenimiento y reparación de equipos y diseño de páginas web; se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en las calles Cordero E4-200 y Foch.

Para el mejoramiento de los procesos se ha hecho un análisis de proveedores, clientes y competencia con el objeto de determinar amenazas y oportunidades existentes en el mercado ecuatoriano, así como también para determinar las debilidades y fortalezas que posee la empresa, para así establecer las estrategias FODA que permitan el mejoramiento de la organización.

En el direccionamiento estratégico se analiza la filosofía corporativa, principios y valores de la organización, de tal manera proponer mejoras en la misión, visión de la empresa y adicionalmente proponer objetivos, políticas y estrategias visualizados en el mapa estratégico los cuales se puedan ejecutar y cumplir a largo plazo.

Una vez entendido y conocido las generalidades de la empresa, su diagnóstico situacional y mejorado el direccionamiento estratégico, se comienza con el análisis y diseño del proceso actual, partiendo con el la cadena de valor, el diseño de los procesos y el análisis de la situación actual de los procesos.

Posteriormente, se realiza la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados en esta propuesta se utilizaron las siguientes herramientas necesarias para mejorar los procesos:

- Diagrama de flujo
- Hoja de mejoramiento
- Hoja de caracterización
- Matriz resumen

Todo el trabajo anterior se plasma en la nueva propuesta de organización por procesos, cambiando así la vieja estructura organizacional que la empresa posee por una nueva estructura basada en los procesos.

Por último, se da las conclusiones y recomendaciones nacidas de la presente investigación.

## ***INTRODUCTION***

This thesis aims to provide a proposal for improving marketing processes of an enterprise technology solutions and computer equipment, technical assistance and web design as well as a tool to guide the future work process improvement that company undertakes.

Edubusiness, is a company dedicated basically to the marketing of computer equipment and other technology, maintenance and repair of hardware and web design, is located in the city of Quito in the streets Cordero E4-200 and Foch.

For improvement of processes has been an analysis of suppliers, customers and competition in order to identify threats and opportunities in the Ecuadorian market and also to determine the strengths and weaknesses that the company owns, in order to establish strategies SWOT allow the improvement of the organization.

In the strategic management analyzes the corporate philosophy, principles and values of the organization, so to suggest improvements in the mission, corporate vision and propose additional goals, policies and strategies displayed on the strategic map which can be run and carry long term.

Once understood and known the generalities of the company, its diagnosis and improved situational strategic direction, we start with the analysis and design of the current process, starting with the value chain, designing processes and analysis of the situation current processes.

Subsequently, the proposal is made to improve the processes selected in this proposal we used the following tools to improve processes:

- Flowchart
- Road improvement
- Characterization Sheet
- Matrix summar

All work is manifest in the proposed new organization processes, thus changing the old organizational structure that the company has a new structure based on processes.

Finally, given the conclusions and recommendations arising from this investigation.

## ***CAPITULO I***

### ***1. GENERALIDADES***

El mejoramiento de un proceso, es realizar cambios a los procesos de tal manera hacerlos más eficientes, efectivos y adaptables a nuevas necesidades.

El presente trabajo se lo ha ido desarrollando en base a la necesidad de la empresa “EDUBUSINESS” en levantar, mejorar y documentar sus procesos, para su correcto desenvolvimiento con mira hacia la consecución de mejores índices de rentabilidad y servicio y a su vez enfocarse a una disminución en los gastos y costos a los que se incurre de manera innecesaria.

#### ***1.1. EMPRESA***

La empresa inicio sus actividades el 19 de enero de 1995 bajo el nombre de “BIPSYS INFORMATIC”, teniendo como principal actividad económica la venta al por mayor y menor de equipos de computación incluidos partes y piezas. En el año 2002 la empresa cerró ya que no contaba con la suficiente liquidez para continuar dentro del mercado. A partir del año 2005 nuevamente se abrieron las puertas de la empresa bajo el actual nombre de “EDUBUSINESS”, y desde el año 2007 ampliaron su gama de productos y servicios, a las que se incluyó Desarrollo Web, Desarrollo de Software, Proveedores de Hosting, Asesores y Consultores en Informática, entre otras.

A mediados de este mismo año, la empresa empezó a trabajar con empresas del Estado como municipios, universidades, ministerios, telefónicas, etc. Actualmente dichas empresas representan un 85% de su nicho de mercado incluyendo a estas las empresas del sector privado, y el 15% restante esta conformado por clientes independientes como hogares, estudiantes y demás.

Desde enero del 2008 EDUBUSINESS es una empresa obligada a llevar contabilidad., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en las calles Cordero E4-200 y Foch Ver Grafico # 1.

**GRAFICO # 1: EMPRESA EDUBUSINESS**



*ELABORADO POR: Andrea Yépez.*

*FUENTE: Edubusiness.*

## **1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE**



*Edubusiness dispone de una amplia gama tanto de productos como servicios, los mismos que se encuentran a disposición de sus clientes y demás socios.*

## ***1.2.1. PRODUCTOS***

Se han implementando, nuevos productos que le permiten a la empresa poder atender de mejor manera a su selecto grupo de clientes y solucionar sus problemas con tiempos óptimos de respuesta.

A continuación se describe algunos de ellos:

### ***COMPUTADORAS***



Cuenta con una gran variedad de equipos informáticos de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

### ***IMPRESORAS***



El poder de hacer más, con un solo equipo. La calidad y velocidad que el cliente desea para su hogar o negocio.

### ***PORTATILES***



La empresa cuenta con una gran variedad en computadoras portátiles

- **Backups de información, previamente seleccionada.**- Mediante este sistema el cliente puede determinar cuál es su información más crítica, determinar la periodicidad de los respaldos que necesite obtener y estar seguro que su información vital va a estar protegida en medios a elección, como pueden ser CDs, DVDs, discos duros externos, cintas magnéticas, etc.
- **Configuración y restauración de discos duros.**- Mediante software especializado, los técnicos están en la capacidad de recuperar hasta un 90% de la información de discos duros defectuosos, archivos dañados, información perdida, etc.
- **Configuración de redes y comunicaciones.**- Mediante este servicio, los especialistas pueden trabajar en la implementación de soluciones de redes Inalámbricas y Cableados Estructurales desarrollando de esta forma las herramientas necesarias para poder cumplir con los objetivos que la empresa busca.
- **Servidores de Comunicación.**- Dados los grandes avances en materia de comunicaciones de datos e Internet, es necesario hoy en día, contar con un adecuado sistema, ya sea de software o de hardware, que controle los procesos y demás configuraciones que permiten a las redes corporativas establecer nexos con la red de redes, el Internet, y al mismo tiempo optimizar y controlar sus seguridades y evitar de esta forma ataques o intentos de accesos externos a la información de la empresa.
- **Auditoria Interna y Externa.**- Profesionales en el área de sistemas controlan y auditan accesos a información, tanto de empleados como de personas externas, cerrando de este modo todo puerto abierto que potencialmente podría ayudar a la entrada de hackers o crackers en sus redes y por ende protegiendo su información.
- **Repuestos, partes y piezas de arreglos.**- Se cuenta con un stock de partes y piezas de equipos de computación y periféricos como impresoras, scanners, cámaras digitales, discos duros, memoria RAM,

unidades de almacenamiento externo como: memory stick, USF Flash drive, Drive Pen, discos duros externos, etc.

- **Mantenimiento integral de impresoras:** Chequeo electrónico de mainboard, desensamblaje y limpieza de todas las partes y piezas de las impresoras con soluciones que habilitan a los mainboards de sus equipos y los protegen de fallas eléctricas y de errores por electrostática.
- **Equipos:** Venta y distribución de equipos de computación de varias marcas, ensamblaje de equipos de alta calidad con partes y elementos probados en sistemas puestos en marcha y de reconocimiento a nivel mundial.
- **Software:** Venta de software de varios fabricantes, tales como Microsoft, Adobe, Symantec, etc., dispositivos de entrada y salida tales como impresoras, scanners, cámaras digitales, etc.

## **1.2.2. SERVICIOS**

**EDUBUSINESS**, se especializa en brindar servicios a equipos y sistemas de computación, teniendo como su principal producto a **SAAS** (Servicio de Asesoría Asistencia y Soporte), el mismo que implica y engloba, la mayor parte de las necesidades de un negocio, individuo, empresa o institución.

Es ideal para pequeñas y medianas empresas que buscan, a bajos costos, darle un mayor empuje al eje principal de la misma, *la información*, sin tener que preocuparse por ello y más bien orientando todos sus esfuerzos a implementar y desarrollar más su negocio.

A continuación se describe, los principales puntos hacia los cuales el servicio esta orientado:

### ***1.2.2.1. ASESORÍA***

La asesoría es la base principal del sistema. En ella se realiza un estudio de las necesidades del cliente en el área de sistemas, es decir todo lo que implica hardware y software, y se da sugerencias de los posibles cambios, soluciones, implementaciones, etc que se pueden hacer para obtener lo mejor de los equipos y sistemas computacionales, resultado que se reflejará en un mejor funcionamiento del negocio y en el ahorro de tiempo, procesos y dinero del mismo.

### ***1.2.2.2. ASISTENCIA TECNICA***

Cuenta con técnicos especializados en brindar un servicio oportuno y de calidad dentro del área de sistemas y computación de los siguientes puntos:

- Instalación mantenimiento de hardware.
- Instalación mantenimiento de software.
- Restauración de Sistemas Infectados.
- Comunicación.
- Software de Comunicación IP
- Internet.

### ***1.2.2.3. SOPORTE***

Es un servicio especializado, creado con el fin de brindar mayor seguridad al cliente en cuanto a su información se refiere. El servicio de soporte se lo realiza vía remota, en tiempos establecidos con anterioridad entre el cliente y la empresa, teniendo en cuenta siempre sus necesidades y requerimientos.

El soporte incluye los siguientes servicios:

- *Chequeo y monitoreo de redes*
- *Chequeo y monitoreo de equipos y servidores*
  - Backups locales de información prioritaria del cliente
  - Instalación de software de recuperación inmediata de discos, el mismo que incluye la copia virtual del disco duro de los equipos con las características de trabajo óptimas, lo que ayudará en la reposición y restauración inmediata de un equipo.
- *Virus*
  - Licencias de antivirus
  - Actualizaciones periódicas
  - Reporte diario de nuevos virus y ataques por Internet
  - Restauración de sistemas infectados
- *Internet:*
  - Estadísticas
  - Buscadores
  - Formularios
  - Dominio, Hosting y cuentas POP email
  - Configuración proxy server\*
  - Internet Server\*

(\*) Costos de Licencias y Equipos no incluidos.

#### ***1.2.2.4. HOSTING & DOMINIOS***

Ecuador PC cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados, en diferentes áreas: Diseño web, programación, sistemas, grafismo y posicionamiento en buscadores, Diseño de paginas web, HTML, FLASH, PHP, ASP, entre otros.

#### ***Registro de dominios.***

Edubusiness brinda la posibilidad de tener presencia propia en Internet mediante el registro de un dominio propio. Con el que puede acceder a la creación de la página Web de empresas, ó disponer de e-Mails con su propio dominio. Puede registrar el dominio que se desee, utilizando la razón social, marca, nombre de fantasía o producto comercial de su empresa, con cualquiera de las siguientes extensiones:

- .COM
- .ORG
- .NET
- .BIZ
- .INFO
- .TV
- .GOV
- .EC
- .WS

#### ***1.2.2.5. MANTENIMIENTO PREVENTIVO CORRECTIVO DE EQUIPOS***

El mantenimiento preventivo correctivo de equipos de computación es una herramienta que permite un mejor desempeño de los mismos, ya que en este se restablece la correcta configuración del equipo haciendo que el computador funcione de acuerdo a las necesidades de la empresa y al trabajo que desarrolla en la labor cotidiana.

Dentro de este servicio se incluye la realización de varios pasos y chequeos a los equipos que lo que pretenden es obtener información acerca de cuales son las falencias de los mismos, repararlas y hacer que vuelvan a funcionar adecuadamente obteniendo de este modo el mayor provecho posible en beneficio de la empresa.

A continuación se describe brevemente los diversos servicios que incluye el mantenimiento preventivo correctivo de equipos de computación:

***Mantenimiento preventivo:*** Recomendable cuatro mantenimientos al año.

- Chequeo lógico de disco duro
- Determinación de capacidades de respuesta a errores provocados
- Revisión de clusters y deshabilitación de cluster dañados
- Desfragmentación de discos duros.
- Optimización de información (eliminación de temporales, archivos de registro defectuosos)
- Revisión de archivos de registro en sistemas operativos
- Eliminación de cadenas inútiles existentes en registro de sistema
- Chequeo de archivos repetidos y eliminación de innecesarios.
- Chequeo de desarrollo en red y conexiones internet.

***Mantenimiento físico:*** Igual tratamiento que el Preventivo

- Limpieza de todas las piezas físicas del equipo
- Aplicación de antiestáticos a los componentes electrónicos
- Chequeo de conexiones de tarjetas y slots de memoria
- Chequeo de configuraciones físicas de los mainboards de los equipos.

**Mantenimiento correctivo:** Soluciones a problemas comunes que se presentan en trabajo cotidiano de los equipos. Instalación y configuración de periféricos

- Resolución de conflictos entre periféricos
- Chequeo de antivirus (envío de actualizaciones vía mail o RAS)

### 1.3. VENTAS

Edubusiness cuenta con registros de ventas a partir de Agosto del año 2006, como se puede apreciar en la *Tabla # 1*, las mismas que se han incrementado sustancialmente, del año 2006 al 2007 en un 19% *Ver Grafico # 2*, mientras que del año 2007 al 2008 en un 43% *Ver Grafico # 3*.

Cabe destacar que aun no se cuenta con el detalle de ventas correspondientes al año 2009 *Ver Grafico # 4*.

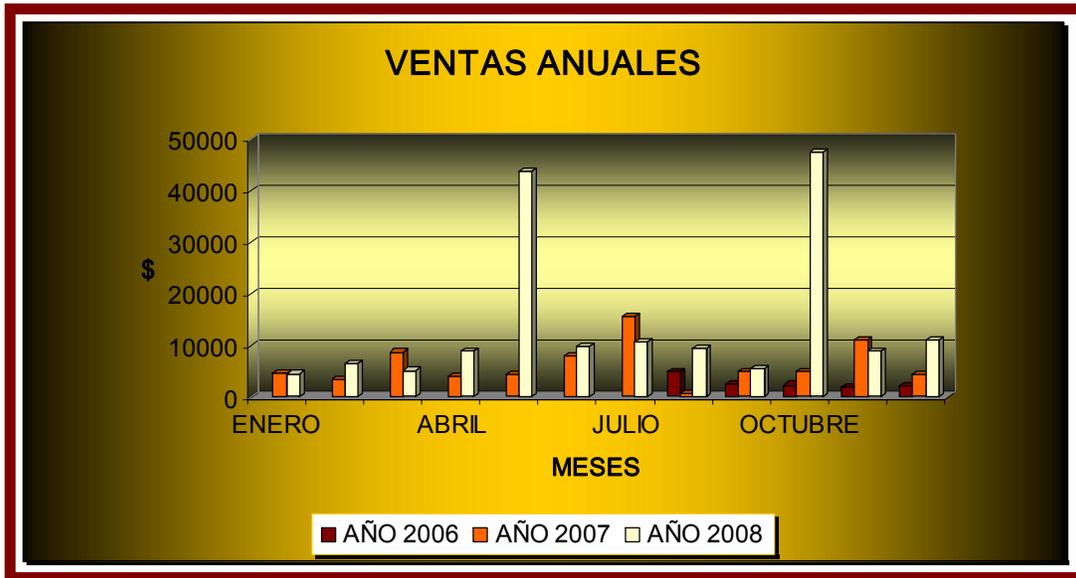
**TABLA # 1: VENTAS DE EDUBUSINESS**

<b><u>VENTAS DE LA EMPRESA</u></b>					
<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>		<b>AÑO 2008</b>	
		ENERO	\$ 4.529,00	ENERO	\$ 4.484,84
		FEBRERO	\$ 3.358,32	FEBRERO	\$ 6.488,18
		MARZO	\$ 8.745,53	MARZO	\$ 5.105,06
		ABRIL	\$ 4.124,50	ABRIL	\$ 9.000,41
		MAYO	\$ 4.288,20	MAYO	\$ 43.770,59
		JUNIO	\$ 7.983,00	JUNIO	\$ 9.870,54
		JULIO	\$ 15.644,05	JULIO	\$ 10.799,60
AGOSTO	\$ 5.067,20	AGOSTO	\$ 691,50	AGOSTO	\$ 9.399,21
SEPTIEMBRE	\$ 2.569,00	SEPTIEMBRE	\$ 4.975,80	SEPTIEMBRE	\$ 5.542,50
OCTUBRE	\$ 2.389,68	OCTUBRE	\$ 5.021,74	OCTUBRE	\$ 47.412,63
NOVIEMBRE	\$ 1.819,00	NOVIEMBRE	\$ 11.083,49	NOVIEMBRE	\$ 8.985,88
DICIEMBRE	\$ 2.170,00	DICIEMBRE	\$ 4.253,00	DICIEMBRE	\$ 11.158,54
	<b>\$ 14.014,88</b>		<b>\$ 74.698,13</b>		<b>\$ 172.017,98</b>

**ELABORADO POR:** Andrea Yépez.

**FUENTE:** Edubusiness

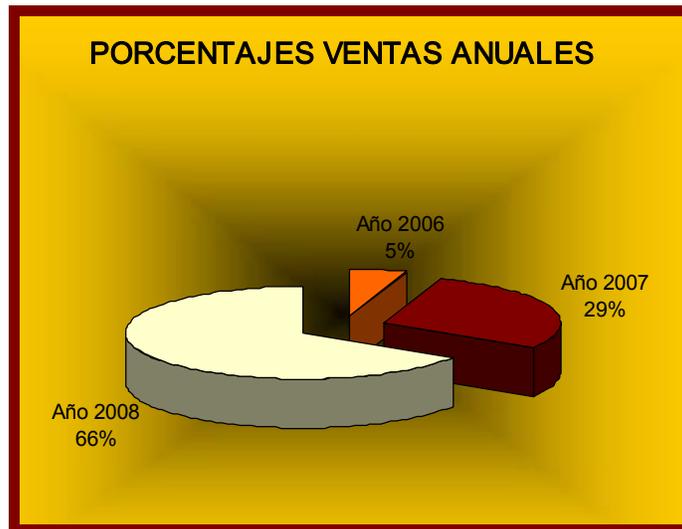
**GRAFICO #2: VENTAS DE EDUBUSINESS**



*ELABORADO POR: Andrea Yépez.*

*FUENTE: Edubusiness.*

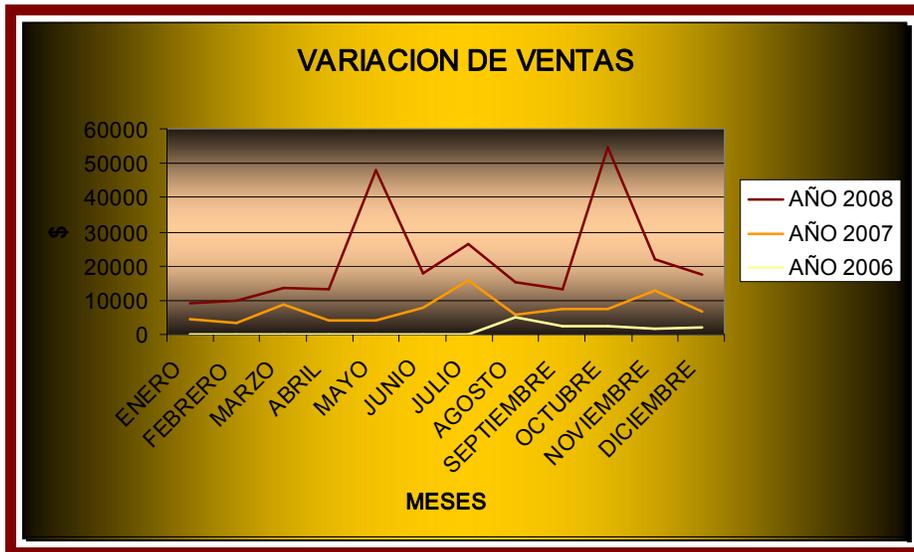
**GRAFICO #3: PORCENTAJE DE VENTAS ANUALES EDUBUSINESS**



*ELABORADO POR: Andrea Yépez.*

*FUENTE: Edubusiness.*

**GRAFICO # 4: VARIACIÓN DE VENTAS EDUBUSINESS**

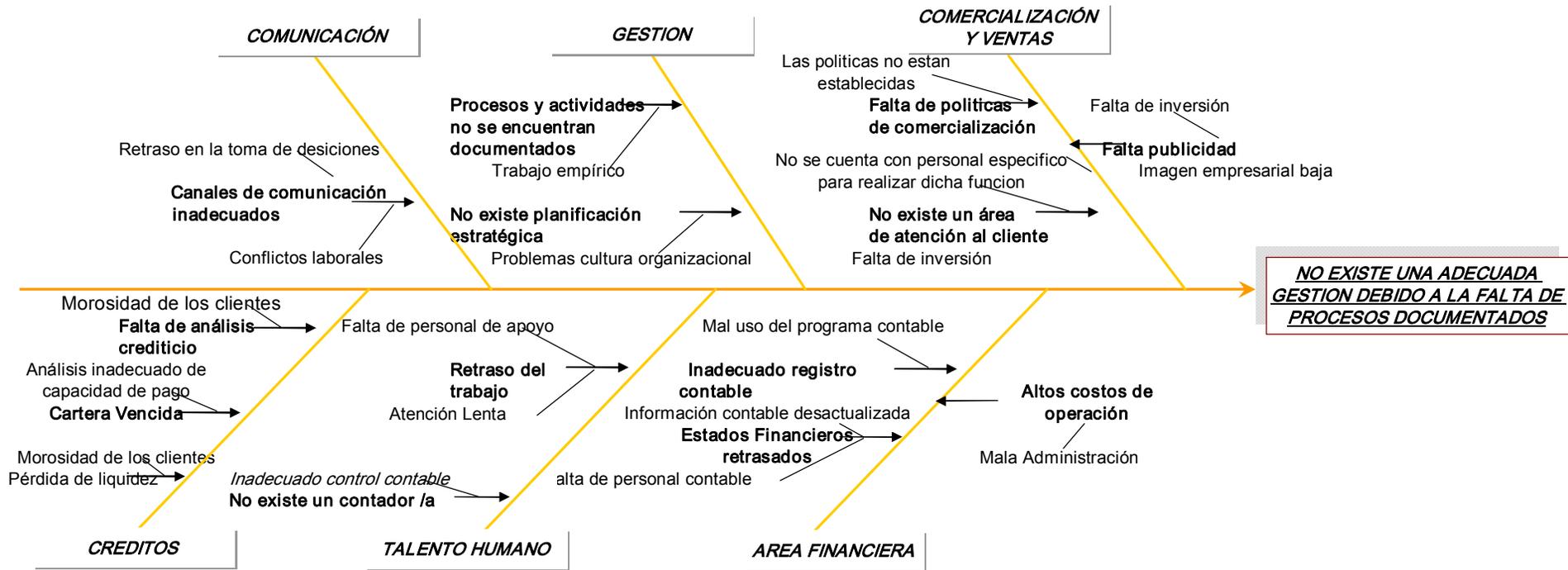


**ELABORADO POR:** *Andrea Yépez.*

**FUENTE:** *Edubusiness.*

# 1.4. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

## DIAGRAMAS CAUSA- EFECTO



ELABORADO POR: Andrea Yépez.

FUENTE: Edubusines

Como consecuencia del análisis anterior, se determinó que el problema de EDUBUSINESS, es que no existe una adecuada gestión organizacional, la misma que involucra a diferentes procesos dentro de la empresa y en su momento podría afectar a los procesos que se generan fuera de esta.

#### ***1.4.1 COMUNICACIÓN***

- Existen barreras de comunicación entre los miembros de la empresa, por lo tanto las diferentes áreas no se integran de manera efectiva, lo cual no permite que el trabajo se lo realice con mayor eficiencia.

#### ***1.4.2 GESTIÓN***

- Los procesos de la empresa no se encuentran documentados ni bien definidos además de no contar con un manual de procesos, por ello se dificulta su control y mejoramiento mediante los diferentes indicadores de gestión.
- Los roles organizacionales se encuentran definidos, sin embargo no son claros ni bien estructurados lo cual dificulta su ejecución.

#### ***1.4.3 COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS***

- La comercialización de los productos de la empresa se ve en muchas ocasiones alterada e interrumpida debido a que no existen políticas adecuadas para llevar a cabo este proceso.
- La empresa no cuenta con un espacio físico destinado específicamente a los clientes, ante alguna duda o problema, estos deben comunicarse vía telefónica, y en muchas ocasiones no quedan satisfechos con dicha asistencia.
- La empresa cuenta con una Pagina Web, sin embargo no existe publicidad de otro tipo, ni algo que identifique al espacio físico donde funciona Edubusiness.

#### **1.4.4 CREDITOS**

- La venta de un producto o servicio se la realiza al contado o en su defecto a crédito, sin embargo no existe un análisis previo que permita determinar la capacidad de pago de los clientes.
- Existe iliquidez en la empresa, ya que la cartera vencida es muy alta, y el problema radica básicamente en las ventas que se realizan a corporaciones y al sector publico.
- El alto índice de morosidad por parte de los clientes le quita liquidez a la empresa.

#### **1.4.5 TALENTO HUMANO**

- La empresa se encuentra conformada por cuatro miembros, el gerente general, un técnico, una persona encargada del área de ventas y otra persona destinada al diseño Web y similares. En consecuencia, la falta de personal crea barreras que impiden el desarrollo de la empresa e impide ofrecer una mejor atención a los requerimientos del cliente interno y externo.
- Es necesario contratar a personal exclusivo para el área contable, ya que esta labor actualmente la realiza el gerente de la empresa.

#### **1.4.6 ÁREA FINANCIERA**

- No se cuenta con un adecuado registro y control de la situación financiera de la empresa ya que no existe personal que se encargue exclusivamente de dicha área, en consecuencia muchas veces este proceso se ve afectado y retrasado.
- Los Estados Financieros no se encuentran debidamente actualizados por el deficiente manejo de la información contable dentro de la empresa.

- Los costos de operación son altos ya que la información contable tardía, generándose toma de decisiones poco oportunas.

## **1.5. OBJETIVOS**

### *1.5.1 OBJETIVO GENERAL*

Contribuir a la mejora de los procesos críticos de la empresa Edubusiness, con la finalidad de mejorar las actividades, reducir tiempo y costos, y de esta manera obtener una mayor productividad empresarial y ser más competitivos.

### *1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- Desarrollar un marco teórico que sustente la investigación a realizar.
- Realizar el desarrollo situacional de la empresa a fin de determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, de esta manera definir las principales estrategias para la empresa.
- Desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico que oriente las actividades actuales y futuras de la empresa.
- Realizar el levantamiento y análisis de los procesos críticos de la empresa, a fin de determinar los principales problemas que tiene cada uno de los procesos.
- Desarrollar una propuesta de mejoramiento de los procesos críticos analizados a fin de mejorar las eficiencias.
- Desarrollar una propuesta de organización por procesos y el manual respectivo que oriente las actividades de la empresa.

## **1.6. MARCO TEORICO**

*“Es la exposición de regencias técnicas que se consideran validas para explicar inicialmente el problema a investigarse, entendiéndose por teoría el conocimiento especulativo puramente racional independiente de toda aplicación”.<sup>1</sup>*

### **1.6.1 Administración por procesos**

La Administración por Procesos es una Metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios.<sup>2</sup> Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos.

Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.<sup>3</sup>

Esta herramienta puede ser en el futuro muy valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso.

---

<sup>1</sup> CELI, Antonio, Metodología de la investigación. Texto teórico práctico para ciclo diversificado y universidad. volumen 3. Quito, Ecuador, Pág. 10.

<sup>2</sup> [http://www.senasica.sagarpa.gob/calidad/presentaciones2003/3enfoque\\_de\\_procesos.pdf](http://www.senasica.sagarpa.gob/calidad/presentaciones2003/3enfoque_de_procesos.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=28&Id\\_Sec=8](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8) (8/03/05)

### **VENTAJAS:**

- *La administración por procesos asegura que las actividades sean integradas para proveer altos niveles de sinergia y foco.*
- *Busca optimizar las diversas capacidades y habilidades que existen en las organizaciones.*
- *Tiene el potencial de eliminar aquellas dificultades a las que permanentemente se ven enfrentadas las organizaciones.*
- *Es una solución modular de rápida implementación dentro de la empresa.*
- *Facilita la elaboración y el control de documentación como manuales.*
- *Mejora la medición y el análisis de procesos.*

#### **1.6.2 Mejoramiento de procesos**

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

#### **1.6.3 Sistemas de producción**

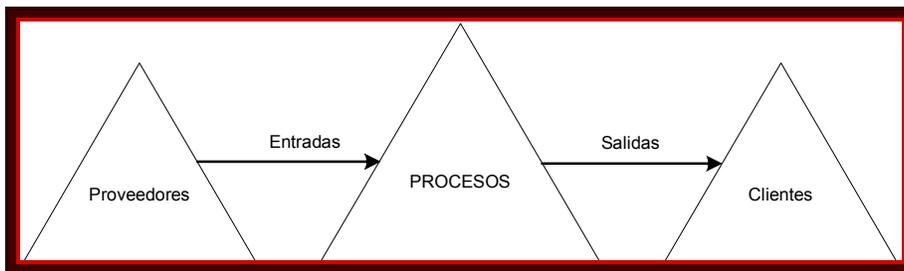
Un sistema de producción es cualquier actividad que produzca algo, los mismos que se pueden dividir en dos grupos: de manufactura y de servicios. En el primero, los bienes (insumos y productos) son tangibles, y la transformación frecuentemente es física. En cambio en los sistemas orientados a los servicios los productos son intangibles y su transformación por lo tanto también es intangible.

#### 1.6.4 Proceso

Es un conjunto de actividades concatenadas, estructuradas y medibles; diseñadas para generar un producto y/o servicio de calidad superior, en el menor plazo posible, al más bajo costo, a fin de conseguir la total satisfacción de un cliente interno y/o externo *Ver Grafico # 5.*

Otra definición es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (input) en bienes o servicios deseados (output), añadiendo un valor a los mismos.

**GRAFICO # 5: GRAFICO DE PROCESO**



**ELABORADO POR:** Andrea Yépez.  
**FUENTE:** Ing. Armando Mora.

#### 1.6.5 Características de los procesos

- Es definido por un verbo de acción en infinitivo.
- Tiene un principio y un fin (límites).
- Un proceso genera un producto o servicio.
- Satisfacen las necesidades del cliente.
- Todo proceso posee un dueño.
- Genera un valor agregado a las entradas.
- Se puede representar en un diagrama.
- Puede ser evaluado y mejorado.

### 1.6.6 Clasificación de procesos

“Se clasifican según el tipo de cliente y por las áreas involucradas.

*Por tipo de cliente:*

- **Clave.-** Son aquellos que afectan de modo directo la prestación de un servicio y por lo tanto satisfacen las necesidades del cliente.
- **Estratégicos.-** Son los que permiten desarrollar e implementar la estrategia de una organización.
- **Soporte.-** Los que permiten la operación de una organización.

*Por el tamaño:*

- **Macro procesos.-** Procesos globales, de gran alcance.
- **Procesos.-** Es un conjunto de actividades que tienen ingresos, actividades secuenciales y resultados.
- **Subprocesos.-** Es parte de un proceso y un conjunto de actividades secuenciales.
- **Actividades.-** Son parte de un proceso o subproceso.
- **Tareas.-** Son parte de una actividad, es algo más específico.
- **Micro procesos.-** Procesos más definidos compuesto por una serie de pasos y actividades detalladas.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.mailxmail.com/cursos-calidad-gestion/gestion-calidad-procesos-gestion-calidad-clasificacion>  
(10/05/09)

### **1.6.7 *Diseño de procesos***

El diseño de procesos involucra una secuencia de etapas, en cada una de ellas se hace necesario tomar alguna decisión, las cuales pertenecen a ámbitos de disciplinas bastante diferentes como por ejemplo las tecnológicas, las económicas, las sociales y las medioambientales<sup>5</sup>.

### **1.6.8 *Mapa de procesos***

Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.<sup>6</sup>

### **1.6.9 *Indicadores de gestión***

Es un rastro, signo, sensor, mensaje, base fundamental de un sistema de información empresarial de desempeño, para fijar metas o resultados esperados: diagnosticar, orientar, observar, medir, y detectar períodos de zonas críticas, evolución y cumplimiento de resultados e impactos, según los objetivos estratégicos e integrales previstos.

---

<sup>5</sup> Dirección de la Producción "Decisiones Tácticas", Jay Heizer / Barry Render

<sup>6</sup> IBID

### ***1.6.10 Manual de los procesos***

Los manuales de procesos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

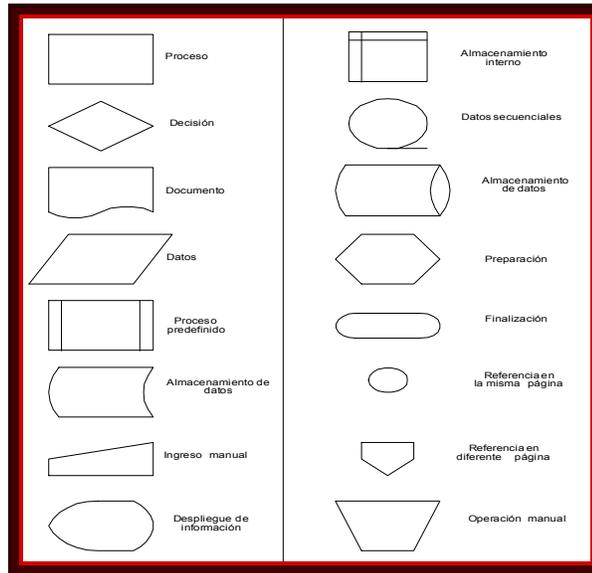
El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente. Es un manual que permite conocer el contexto y detalle de los procesos relacionados.

Este documento describe los procesos administrativos, y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo.

### ***1.6.11 Diagrama de flujo de procesos***

Es una fotografía de cómo la gente hace su trabajo, es la representación grafico de un proceso que muestra la secuencia de tareas; usa una versión modificada de símbolos de estándares de diagramas de flujo *Ver Grafico # 6*. Un buen mapa es la base para los esfuerzos de mejoramiento continuo en los cuales se analiza y se acuerda las rutas más eficientes que se toman bajo determinadas circunstancias. Adicionalmente representan gráficamente las actividades que conforman un proceso en las cuales indican claramente los procesos confusos que interrumpen la calidad y la productividad.

**GRÁFICO # 6: SIMBOLOGÍA DE FLUJO DE DATOS**



**ELABORADO POR:** Andrea Yépez.  
**FUENTE:** Ing. Armando Mora.

### **1.6.12 Estandarización**

Es seleccionar una única manera de hacer una actividad y hacer que todos los empleados ejecuten siempre la actividad de aquella manera.

Adicionalmente otros términos como Reducción de Costos, Reducción de Tiempos, Eficiencia y Efectividad.

### **1.7. MARCO CONCEPTUAL**

- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

- *Benchmarking*: Modelo de administración que busca la mejora continua de las mejores prácticas de negocio por medio del aprendizaje de las metodologías de otras empresas.
- *Cadena de Valor*: La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales
- *Clima organizacional*: Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores.
- *Cultura organizacional*: Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinada el cambio planificado en organizaciones.
- *Descripción del puesto*: Texto que describe con exactitud todas la actividades relativas a un puesto de trabajo dentro de cada departamento o área de la organización.
- *Dirección*: Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial.
- *Eficacia*: Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización.
- *Eficiencia*: Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.

- *Empowerment*: Estrategia de liderazgo que mejora el desempeño de las organizaciones con efectos directos en la cultura y el clima organizacional al maximizar las capacidades del personal y la libertad de utilizar su criterio para la toma de decisiones en tareas propias o comunes.
  
- *Entrada*: El evento específico que pone en funcionamiento la ejecución de una actividad.
  
- *Función*: Agregación de actividades que están orientadas hacia un objetivo común del negocio.
  
- *Gestión basada en actividades y procesos*: Es un modelo de gestión cuyo objetivo es permitir de manera permanente el control de la actuación y de los costes en, y a través, de las distintas áreas funcionales.
  
- *Indicador*: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
  
- *Innovación*: Cambios que se efectúan con el objeto de mejorar los resultados e impactos tanto a nivel de la empresa como ante el consumidor o demandante de sus bienes y servicios.
  
- *Misión*: Razón de ser y trabajar de la empresa basada en los propósitos trazados a un momento determinado, medida, cuantificada y alcanzable. Relativo al "quienes somos".

- *Outsourcing:* Forma de mejorar competitivamente contratando los servicios de otras empresas especializadas en algunos procesos que no son propios del objeto social de la empresa.
  
- *Planeación estratégica:* Es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico.
  
- *Procedimiento:* Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
  
- *Proceso clave:* Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
  
- *Proceso de actividad:* Disposición ordenada de tareas que operan bajo un conjunto de procedimientos con el fin de conseguir una salida de la actividad.
  
- *Proceso de negocio:* Disposición ordenada de actividades que operan bajo un conjunto de procedimientos con el fin de conseguir un objetivo específico.

- *Proceso:* Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
  
- *Proyecto:* Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
  
- *Reingeniería:* Proceso en el cual una empresa reinventa todos los procesos que efectúa a nivel interno y externo, de tal forma que los métodos anteriores se transformen en su totalidad.
  
- *Salida:* El producto o resultado de una actividad.
  
- *Sistema:* Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.
  
- *Subprocesos:* Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
  
- *Tarea:* Elemento de trabajo en que se descompone una actividad, es decir, cómo se lleva a cabo dicha actividad.
  
- *Ventaja competitiva:* Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

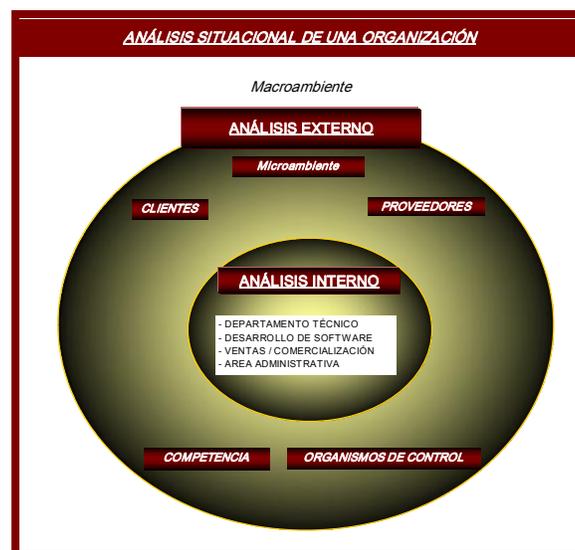
- *Visión:* Razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto. Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo. Relativo al "quienes queremos (o llegaremos a) ser".

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El presente capítulo esta orientado a realizar el diagnóstico de la empresa *Ver Grafico # 7*, donde será necesario utilizar herramientas como la encuesta, entrevistas a personas calificadas y la consulta bibliográfica, con el objeto de identificar las fortalezas de la empresa, sus oportunidades, debilidades y amenazas, para posteriormente establecer las diferentes estrategias que serán de utilidad para realizar el Mejoramiento de Procesos de Edubusiness.

**GRÁFICO # 7: ANALISIS SITUACIONAL**



**ELABORADO POR:** Andrea Yépez.  
**FUENTE:** Ing. Jaime Chiriboga.

## **2.1. MICROAMBIENTE**

### **2.1.1 PROVEEDORES**

Los proveedores que abastecen a esta EDUBUSINESS, demuestran ser confiables, responsables y cuentan con el debido respaldo que garantiza a la empresa que se cumplirá con los acuerdos establecidos en las negociaciones de productos / servicios que ofrezca el proveedor.

A continuación, en la *Tabla # 1* se detalla la lista de los principales proveedores de la empresa los cuales fueron encuestados y posteriormente se analizará cual fue el resultado obtenido en base a cada pregunta formulada *Ver anexo 1.1:*

**TABLA #2: PRINCIPALES PROVEEDORES**

<b><u>PRINCIPALES PROVEEDORES EDUBUSINESS</u></b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>CONTACTO</b>
<i>XION PC</i>	2501950	Diego Vega
<i>TECNOMEGA</i>	2563036	Lourdes Mera
<i>MEGAMICRO</i>	3281288	Ximena Jaramillo
<i>INTCOMEX</i>	3973000	Cesar Fernandez
<i>AXXEL CORP</i>	2448131	Alexandra Granda
<i>PINSOFT</i>	2506834	Rocio Rivas
<i>OFFIX</i>	6002656	Maria Eugenia Vilches
<i>RV CIA.LTDA</i>	3201313	Erika Simbaña
<i>HENTEL</i>	2271898	Armando Ávalos
<i>CRIDEGCOM</i>	2556655	Ivan Arguello
<i>SIGLO XXI</i>	2905290	Dayanna Gomez
<i>CARTIMEX</i>	3116934	Paulina Criollo
<i>SERVICOM ECUADOR</i>	2554271	Cesar Martinez
<i>PURAIMAGEN</i>	6013777	Cristian Velasco

**ELABORADO POR:** *Andrea Yépez.*

**FUENTE:** *Edubusiness.*

## 2.1.2 CLIENTES

El principal mercado esta enfocado en un 85% a los mercados corporativos, a las empresas privadas y a sectores del estado como municipios, ministerios, universidades, entre otros, y el 15% restante esta orientado a los clientes individuales. La empresa cuenta con clientes desde una persona particular, la cual requiere un suministro, hasta quienes necesitan un equipo de computación que incluya la instalación del software.

A continuación, en la Tabla # 2 se detallan algunos de los principales clientes, los mismos que fueron encuestados y posteriormente se analizará cual fue el resultado obtenido en base a cada pregunta formulada *Ver anexo 1.2.*

**TABLA # 3: PRINCIPALES CLIENTES**

<b><i>PRINCIPALES CLIENTES EDUBUSINESS</i></b>	
<b><i>EMPRESA</i></b>	<b><i>PAGINAS WEB</i></b>
<i>PURA IMAGEN. Imprenta Digital y Offset</i>	<a href="http://www.puraimagen.com">www.puraimagen.com</a>
<i>Marcelo Almeida &amp; Asociados: Buffet Abogados.</i>	<a href="http://www.almeidateranabogados.com">www.almeidateranabogados.com</a>
<i>Aguinaga &amp; Abogados Asociados: Buffet Abogados</i>	<a href="http://www.aguinaga.com.ec">www.aguinaga.com.ec</a>
<i>Gobierno Municipal Cantón Palora.</i>	<a href="http://www.municipiopalora.gov.ec">www.municipiopalora.gov.ec</a>
<i>Damoving Services: Americana de Mudanzas .</i>	<a href="http://www.damovingservices.com">www.damovingservices.com</a>
<i>Quito Fútbol7: Empresa de eventos Deportivos .</i>	<a href="http://www.quitofutbol7.com">www.quitofutbol7.com</a>
<i>Ventanas Mágicas: Empresa Ventanas de PVC .</i>	<a href="http://www.ventanasmagicas.com">www.ventanasmagicas.com</a>
<i>XMG Cortividrio: Vidrios para Baño y Puertas .</i>	<a href="http://www.xmgcortividrio.com">www.xmgcortividrio.com</a>
<i>Nery Fas CIA LTDA: Empresa de Lencería Intima.</i>	<a href="http://www.neryfas.com">www.neryfas.com</a>
<i>BM Publicidad: Empresa de Diseño Gráfico .</i>	<a href="http://www.bmpublicidad.net">www.bmpublicidad.net</a>
<i>Catálogo Aura: Venta de lencería por catálogo.</i>	<a href="http://www.catalogoaura.com">www.catalogoaura.com</a>
<i>Surtiventas: Empresa de productos masivos.</i>	<a href="http://www.surtiventas.com">www.surtiventas.com</a>
<i>Manualitas: Elaboración y venta de manualidades.</i>	<a href="http://www.manualitas.com">www.manualitas.com</a>
<i>Impact Producciones: Creación e videos publicitarios.</i>	<a href="http://www.impact.com.ec">www.impact.com.ec</a>
<i>R. Wittmer: Agencia de Turismo Internacional.</i>	
<i>Pacific Air Cargo: Empresa Carguera internacional.</i>	
<i>Aseguradora del Sur: Empresa de Seguros.</i>	
<i>Asturia Inmobiliaria : Empresa de Bienes Raíces.</i>	
<i>La Cigarra : Empresa de venta de licores.</i>	
<i>JKL: Logistics Distribuidora Nestle del Ecuador.</i>	
<i>SES: Saxon Energy Service del Ecuador S.A.</i>	
<i>MCF: Empresa de alquiler de maquinaria pesada.</i>	

**ELABORADO POR:** Andrea Yépez.  
**FUENTE:** Edubusiness.

### **2.1.3 COMPETENCIA**

Las empresas comercializadoras de equipos de computación, partes y piezas, así como Asistencia técnica, Diseño Web, entre otros, tienen una presencia amplia en el mercado ecuatoriano, y para el caso de Edubusiness que es una empresa que se está abriendo campo en estos mercados, la competencia es un peligro muy grande y latente ya que empresas de la competencia como son:

- *COMPUTRON*
- *CINTICOMP*
- *FDG COMPUTACIÓN*
- *INTCOMEX*

Son empresas que llevan en el mercado varios años de trayectoria, prestigio y ya son nombres conocidos por los clientes, por ello nuestra competencia es considerada una AMENAZA MEDIA.

### **2.1.4 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

Es necesario conocer la percepción que tiene el cliente interno de la empresa respecto al entorno donde desarrollan su trabajo, sobre las diferentes áreas que integran la empresa, los diferentes procesos que se llevan a cabo y la manera en que se realizan las actividades. Por ello, se realizó una encuesta para los miembros de la empresa, *Ver anexo 1.3*.

## **2.1 ANÁLISIS FODA**

Para el análisis de las respuestas tabuladas se establecieron comparaciones entre ellas, aplicando las siguientes matrices:

- *Matriz de Vulnerabilidad*
- *Matriz de Aprovechabilidad*

De esa manera se obtiene la *Matriz de Estrategias FODA* en la cual se diseñan estrategias que impulsen el mejoramiento y desarrollo de la empresa.

### **2.1.1 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA Y EXTERNA**

Se determinan ponderaciones: alta, media y baja para las oportunidades y amenazas en el ambiente externo, mientras que en el ambiente interno las fortalezas y debilidades.

## 2.2.1.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

Esta Matriz nos ayuda a tener una idea de cómo esta la empresa respecto a su entorno es decir, el aspecto MACROAMBIENTE y MICROAMBIENTE en base a las encuestas previamente realizadas *Ver Cuadro # 1.*

*Tabla # 4*

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MED	BAJA	ALTA	MED	BAJA	ALTA (5)	MED (3)	BAJA (1)
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>ENCUESTA PROVEEDORES</b>									
1.- Frecuencia de pedidos		X						3	
2.- Reclamos de productos / servicios	X						5		
3.-Imagen de la empresa		X						3	
4.- Sugerencias y propuestas realizadas	X						5		
5.-Garantías	X						5		
6.- Tipo de Proveedor	X						5		
7.- Entrega de Productos	X						5		
8.- Nivel de comunicación	X						5		
9.- Colaboración (calidad/seguridad)		X						3	
<b>ENCUESTA A CLIENTES</b>									
1.- Frecuencia de Información recibida	X						5		
2.- Conocimiento del ejecutivo de ventas	X						5		
3.- Calidad de información	X						5		
4.-Tiempo de atención		X						3	
5.- Atención via telefónica	X						5		
6.- Atención del personal ventas	X						5		
7.- Tiempo de aprobación crediticia		X						3	
8.- Proceso de aprobación crediticia	X						5		
9.- Tiempo de espera pago de las compras		X						3	
10.- Proceso cajas / cobranzas		X						3	
11.- Tiempo despacho mercadería	X						5		
12.- Calidad de atención de personal	X						5		
13.- Nivel de satisfacción	X						5		
14.- Calidad de productos / Servicios	X						5		
15.- Conformidad con Tiempos de entrega	X						5		
16.- Forma de Pago	X						5		
17.- Productos / Servicios demandados			X						1
Competencia					X			3	
Imagen empresarial frente a la competencia					X			3	

**ELABORADO POR:** *Andrea Yépez.*

## 2.2.1.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Esta Matriz nos lleva a conocer los Impactos Internos, es decir, Fortalezas y Debilidades que existen dentro de la empresa Ver Cuadro # 2.

Tabla # 5

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MED	BAJA	ALTA	MED	BAJA	ALTA (5)	MED (3)	BAJA (1)
<b>PLANIFICACIÓN</b>									
1.- Valores de la Empresa	X						5		
2.- Difusión de Manuales				X			5		
3.- Misión / Visión de la empresa				X			5		
4.- Manual de responsabilidades				X			5		
5.- Procesos Documentados				X			5		
<b>DIRECCIÓN</b>									
6.- Herramientas Necesarias	X						5		
7.- Relaciones Interpersonales	X						5		
8.- Participación en los objetivos				X			5		
9.- Manejo de Información	X						5		
10.- Procesos mejorables				X			5		
11.- Comunicación interna	X						5		
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>									
12.- Volumen de Ventas					X			3	
13.- Publicidad de la empresa				X			5		
14.- Canales de Distribución					X			3	
15.- Control de los inventarios				X			5		
<b>CONTROL</b>									
16.- Utilización de recursos	X						5		
17.- Aplicación de Indicadores				X			5		
18.- Instalaciones / mantenimiento	X						5		
19.- Sistemas de quejas y sugerencias				X			5		
20.- Entrega de información a clientes					X			3	
21.- Recuperación de cartera				X			5		
22.- Estados Financieros					X			3	
23.- Rentabilidad de la empresa	X						5		
24.- Control para realizar correctivos				X			5		
<b>TALENTO HUMANO</b>									
25.- Satisfacción dentro de la empresa	X						5		
26.- Proceso de Inducción					X			3	
27.- Entrenamiento de los empleados					X			3	
28.- Capacitación de la empresa				X			5		
29.- Cantidad de Personal	X						5		
30.- Sistemas de evaluación de funciones				X			5		
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
31.- Organigrama de la empresa					X			3	
32.- Distribución de Trabajo	X						5		
<b>TECNOLOGÍA</b>									
33.- Aplicaciones Informáticas	X						5		
34.- Tecnología empleada	X						5		

ELABORADO POR: Andrea Yépez



1.- Frecuencia de Información recibida 5	2.- Conocimiento del asociativo de ventas 5	3.- Calidad de Información 5	4.- Tiempo de atención 3	5.- Atención vía telefónica 5	6.- Atención del personal ventas 5	7.- Tiempo de aprobación crediticia 3	8.- Proceso de aprobación crediticia 5	9.- Tiempo de espera pago de las compras 3	10.- Proceso cajas / cobranzas 3	11.- Tiempo despacho mercadería 5	12.- Calidad de atención de personal 5	13.- Nivel de satisfacción 5	14.- Calidad de productos / Servicios 5	15.- Conformidad con Tiempos de entrega 5	16.- Forma de Pago 5	17.- Productos / Servicios demandados 1	TOTAL
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130
5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	1	114
5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	118
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	126
5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	1	116
5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	1	114
5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	1	114
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	122
5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	118
5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	120
5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	1	116
5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	118
5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	124
65	65	65	51	65	65	49	65	47	45	65	65	65	65	65	65	33	

ELABORADO POR: Andrea Yépez

## 2.2.1.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La Matriz de Vulnerabilidad *Ver Cuadro # 4*, es la combinación de las Debilidades y Amenazas, la cual nos indica las partes más vulnerables de la empresa las cuales se deben mejorar.

**Tabla # 7**

AMENAZAS  DEBILIDADES		Competencia  3	Imagen empresarial frente a la competencia  3	TOTAL
2.- Difusión de Manuales	5	3	5	8
3.- Misión / Visión de la empresa	5	5	5	10
4.- Manual de responsabilidades	5	5	5	10
5.- Procesos Documentados	5	5	3	8
8.- Participación en los objetivos	5	3	5	8
10.- Procesos mejorables	5	3	5	8
12.- Volumen de Ventas	3	3	3	6
13.- Publicidad de la empresa	5	5	3	8
14.- Canales de Distribución	3	3	3	6
15.- Control de los inventarios	5	3	5	8
17.- Aplicación de Indicadores	5	3	3	6
19.- Sistemas de quejas y sugerencias	5	5	5	10
20.- Entrega de información a clientes	3	3	3	6
21.- Recuperación de cartera	5	5	3	8
22.- Estados Financieros	3	3	3	6
24.- Contol para realizar correctivos	5	5	5	10
26.- Proceso de Inducción	3	3	3	6
27.- Entrenamiento de los empleados	3	3	3	6
28.- Capacitación de la empresa	5	5	5	10
30.- Sistemas de evaluación de funciones	5	5	5	10
31.- Organigrama de la empresa	3	3	3	6
<b>TOTAL</b>		<b>79</b>	<b>81</b>	

ELABORADO POR: *Andrea Yépez*

### **2.2.1.5 HOJA DE TRABAJO**

La Hoja de trabajo es el resumen de la Matriz de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad, donde se detallan las Oportunidades / Amenazas y las Fortalezas / Debilidades *Ver Cuadro # 5*, y posterior a una ponderación se determinan las de mayor puntaje y estas son las que irán en la hoja de trabajo.

*Tabla # 8*

<b><u>HOJA DE TRABAJO</u></b>	
<b><i>FORTALEZAS</i></b>	<b><i>OPORTUNIDADES</i></b>
1.- Amplios valores del personal de la Empresa 2.- Manejo de la Información de clientes ágil y oportuno 3.- Alto índice de rentabilidad de La Empresa 4.- Cantidad de Personal adecuada 5.- Tecnología Empleada actual y de punta	2.- Flexibilidad ante sugerencia realizadas 3.- Garantías del productos / servicios 100% 4.- Proveedores fijos 5.- Entrega de Productos inmediata 6.- Exelente nivel de comunicación con proveedores 7.- Frecuencia de Información recibida 8.- Tiempo de despacho de la mercadería inmediato 9.- Excelente calidad de Atención del personal 10.- Alto nivel de satisfacción de los clientes 11.- Calidad de los productos / servicios 12.- Conformidad con los tiempos de entrega 13.- Adecuada forma de pago pactada
<b><i>DEBILIDADES</i></b>	<b><i>AMENAZAS</i></b>
1.- Baja difusión de Manuales 2.- No existe un manual de responsabilidades 3.- Los procesos no estan documentados 4.- Mínima participación en la definición de los objetivos 5.- La misión / visión no es conocida 6.- La empresa no tiene buena publicidad 7.- Control de los inventarios inadecuada 8.- El sistema de quejas y sugerencias no es efectivo 9.- Baja recuperacion de cartera 10.- Control para hacer correctivos regular 11.- La capacitación de los empleados no es adecuada 12.- No existe un sistema de evaluación de funciones	1.- Creciente competencia en el mercado 2.- Imagen empresarial frente a la competencia

**ELABORADO POR:** *Andrea Yépez*

## 2.2.1.6 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

Tabla # 9

<b>MATRIZ ESTRATÉGICA FODA "EDUBUSINESS"</b>		
<b>EXTERNAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>INTERNAS</b>	2.- Flexibilidad ante sugerencia realizadas	1.- Creciente competencia en el mercado
	3.- Garantías del productos / servicios 100%	2.- Imagen empresarial frente a la competencia
	4.- Proveedores fijos	
	5.- Entrega de Productos inmediata	
	6.- Excelente nivel de comunicación con proveedores	
	7.- Frecuencia de Información recibida	
	8.- Tiempo de despacho de la mercadería inmediato	
	9.- Excelente calidad de Atención del personal	
	10.- Alto nivel de satisfacción de los clientes	
	11.- Calidad de los productos / servicios	
	12.- Conformidad con los tiempos de entrega	
	13.- Adecuada forma de pago pactada	
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>F.O</b>
1.- Amplios valores del personal de la Empresa	1. Mantener la calidad de los productos y servicios.	1. Aumentar el margen de utilidad.
2.- Manejo de la Información de clientes ágil y oportuno	2. Crear una herramienta de información .	2. Ser mas competitivos.
3.- Alto índice de rentabilidad de La Empresa	3. Disminuir costos.	3. Generar valor agregado.
4.- Cantidad de Personal adecuada	4. Eliminar los procesos repetitivos.	4. Crear una cultura organizacional.
5.- Tecnología Empleada actual y de punta	5. Desarrollar una herramienta tecnológica.	5. Tener Diseño Organizacional
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D.O</b>	<b>D.A</b>
1.- Baja difusión de Manuales	1. Levantar Procesos.	1. Difundir los procedimientos y procesos.
2.- No existe un manual de responsabilidades	2. Elaborar el manual de responsabilidades	2. Diseñar un manual de procesos
3.- Los procesos no estan documentados	3. Realizar el análisis de los procesos de la empresa.	3. Realizar el Direccionamiento Estratégico
4.- Mínima participación en la definición de los objetivos	4. Evaluar periódicamente al personal de la empresa.	
5.- La misión / visión no es conocida	5. Mejorar los Procesos	
6.- La empresa no tiene buena publicidad	6. Aplicar estrategias de marketing.	
7.- Control de los inventarios inadecuada	7. Adquirir programas contables.	
8.- El sistema de quejas y sugerencias no es efectivo	8. Crear el espacio específico dentro de la pagina web.	
9.- Baja recuperacion de cartera	9. Evaluar capacidad de pago de los clientes.	
10.- Control para hacer correctivos regular	10. Realizar constante seguimiento a los procesos de la empresa.	
11.- La capacitación de los empleados no es adecuada	11. Capacitar al personal periódicamente.	
12.- No existe un sistema de evaluación de funciones	12. Aplicar Indicadores de Gestion.	

ELABORADO POR: *Andrea Yépez*

## **2.2 ESTRATEGIAS FODA**

### *FO*

- *Mantener la calidad de los productos y servicios, F1 con O2, 3, 9, y 10.* Basándose en los valores y principios como eje principal.
- *Crear una herramienta de información, F2 con O9,10 y 11:* Para la toma de decisiones acorde a los objetivos estratégicos planteados por la organización.
- *Disminuir Costos, F3 con O10, 11 y 13.* Mediante procesos de integración con el fabricante y participación en centrales de compra, que refuercen la capacidad de negociación frente a proveedores.
- *Eliminar los procesos repetitivos, F4 con O9 y 12:* Establecer el número de personas necesarias para efectuar el proceso de ventas y atención al cliente.
- *Tecnología empleada, F5 y O10 y 11:* Implica que nuestros clientes puedan interactuar en forma directa con el sistema sin el apoyo o auxilio de intermediarios. Esto puede representar un reto importante, ya que muchos clientes se resisten a utilizar en forma directa los recursos computacionales.

### *FA*

- *Aumentar el margen de utilidad, F1 con A1:* Buscando aumentar la promoción del producto / servicio y ofreciendo precios competitivos con relación a los de la competencia.

- *Ser mas competitivos, F1 y 2 con A1:* Brindando un mejor servicio, precio y calidad, puesto que los compradores tienen experiencia con el producto y conocen las marcas de la competencia, son más capaces de evaluar las distintas marcas y negociarán con los vendedores para obtener mejores tratos.
- *Generar valor agregado, F3 con A1:* Brindando un servicio de calidad que cumpla con los requerimientos de los clientes en cuanto a especificaciones de equipos, asistencia técnica, instalación de diferentes programas.
- *Crear una cultura organizacional, F1 con A1 y 2:* La cual comprenda un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran la empresa.
- *Tener un diseño organizacional, F1 y 2 con A1:* Que sirva como instrumento de toma de decisiones para que el gerente gestione su organización empresarial en dos direcciones una interna y otra externa.

## *DO*

- *Levantar procesos, D1, 3 y 10 con O9, 10 y 11:* Que aporten al la gestión que realiza la empresa con los clientes internos, externos y proveedores.
- *Elaborar un manual de responsabilidades, D2 con O 9 y 10:* Que tenga claro los objetivos de cada área de trabajo, además de detallar las responsabilidades que corresponden a cada una de ellas.
- *Realizar un análisis de los procesos de la empresa, D3, 2 y 10 con O6, 7, 9 y 10:* Los mismos que puedan ser mejorados o reestructurados para posteriormente documentarlos y crear un respaldo para la empresa.

- *Evaluar periódicamente al personal de la empresa, D4 y 2 con O9 y 10:* Con el fin de estar siempre a la vanguardia del mercado cumpliendo con las expectativas de los clientes.
- *Mejorar los procesos, D5, 3 y 4 con O9 y 10:* Los que ayuden a la empresa alcanzar sus objetivos y obtener mayor participación en el mercado.
- *Aplicar estrategias de marketing, D6 con O2 y 11:* Las cuales contribuyan a la imagen de la empresa haciéndola mas conocida y reconocida en el mercado nacional por clientes, proveedores y la competencia.
- *Adquirir programas contables, D7 con O5, 8 10 y 12:* Los cuales faciliten el control de inventarios y el registro de pedidos.
- *Crear un espacio específico, en la pagina Web, D8 con O2, 6 y 9:* Que contribuya a la evaluación de sugerencias realizadas por los clientes los mismos que le permitan mejorar a la empresa.
- *Evaluar la capacidad de pago de los clientes, D9 con O5, 8 y 13:* la misma que le permita a la empresa analizar la capacidad de pago de cada uno de ellos, y el tiempo máximo para conceder créditos.
- *Realizar un constante seguimiento de los procesos de la empresa, D10, 2 y 4 con O2 y 10:* Entre los que se encuentren los procesos de ventas, atención al cliente y despacho de mercadería, mediante los cuales se puedan aplicar los correctivos necesarios.
- *Capacitar al personal periódicamente, D11 con O9 y 11:* De acuerdo al medio empresarial al que pertenecen, para mejorar el desempeño de los empleados e incrementar la satisfacción del cliente.
- *Aplicar indicadores de gestión, D12 y 10 con O6, 9 y 11:* los cuales sirvan como método de evaluación de políticas, objetivos y metas institucionales y se constituyan en instrumentos administrativos de gran utilidad para el mejoramiento de la organización.

DA

- *Difundir los procedimientos y procesos, D4, 6, 10, 11 y 12 con A1:* Los manuales de procesos y procedimientos Institucionales deben distribuirse y difundirse en todas las dependencias en donde son esenciales para el adecuado funcionamiento del proceso o procedimiento descrito.
- *Diseñar un manual de procesos, D1 y 3 con A1 y 2:* El mismo que involucre al personal de la empresa en los planes de mejora, unificando los criterios de desempeño y planes de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados los mismos que aporten a la buena administración de la empresa.
- *Realizar el Direccionamiento Estratégico, D4, 10 y 12 con A1:* Con el fin de obtener resultados concretos en las mejores condiciones dentro del mercado, que le permita a la empresa pensar para el largo plazo, con visión del futuro y con énfasis en la obtención de resultados concretos.

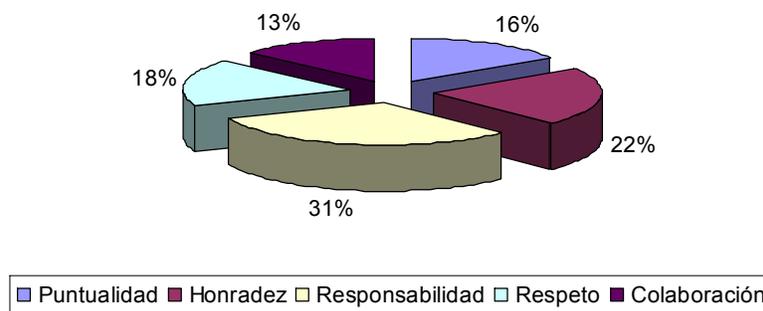
### **2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se establece los objetivos y las actividades de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, definiendo los principios y valores, la visión, la misión, los objetivos, las políticas y estrategias plasmadas en el mapa estratégico orientado al 2014.

## 2.4.1 Principios y valores

En base a la encuesta aplicada al personal de “Edubusiness” en el análisis interno, se obtuvieron los principios y valores que existen en la organización:

- *¿Cuales son los valores que usted considera más importantes dentro de la empresa?*



Esto se expresa en la matriz axiológica que se indica a continuación en los que se combina los principios y valores con los actores o grupos de referencia:

## 2.4.2 MATRIZ AXIOLÓGICA

Para definir la matriz axiológica es necesario establecer los conceptos relacionados con principios y valores Ver Tabla # 3. Los principios “*son verdades fundamentales (o lo que se considera verdad en un determinado momento) que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables*”<sup>7</sup> y los valores “*son aquello a lo que no se renuncia jamás, se desarrollan a nivel emocional y ayudan a definir lo que está bien y lo que está mal*”<sup>8</sup>

<sup>7</sup> KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, quinta edición, México, Pág. 14.

<sup>8</sup> BABICH PETE ...Ob.cit...Pág. 34

**TABLA # 10: Valores de la Empresa**

<b>ACTORES</b>  <b>PRINCIPALES VALORES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>ORG. CONTROL</b>
<i>PUNTUALIDAD</i>	X	X	X		X
<i>HONRADEZ</i>	X		X		
<i>RESPONSABILIDAD</i>	X		X		X
<i>RESPETO</i>	X	X	X	X	
<i>COLABORACIÓN</i>	X		X		

**ELABORADO POR:** *Andrea Yépez*

### **2.4.2.1. PUNTUALIDAD**

*“Cuidado y exactitud en hacer las cosas a su debido tiempo”.*<sup>9</sup>

- **Con los clientes.**- Se debe tener puntualidad al momento de entregar un producto / servicio.
- **Con los proveedores.**- En los pagos que debemos realizar.
- **Con los empleados.**- En cuanto a pago de sueldos, comisiones y vacaciones.
- **Con los Organismos de Control.** Ser comprometidos y puntuales en las declaraciones de impuestos que se debe hacer al SRI.

<sup>9</sup> <http://www.diccionarioenlared.com.ar/largo/puntualidad.html> (13/05/09)

### **2.4.2.2. HONRADEZ**

*“Una persona es honrada cuando armoniza las palabras con los hechos, es la obligación que todos tenemos de obrar con rectitud, integridad y total transparencia”.<sup>10</sup>*

- **Con los clientes.-** Se debe entregar al cliente un producto / servicio de calidad, de acuerdo a lo establecido en cuanto a características, calidad y precio.
- **Con los empleados.-** Se debe pagar el sueldo, seguro y demás beneficios que dictamine la ley.

### **2.4.2.3. RESPONSABILIDAD**

*“Responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer las consecuencias de un hecho que realizó con libertad”.<sup>11</sup>*

- **Con los clientes.-** Debemos ser cuidadosos con la mercadería y el servicio que se entrega, procurando que estos siempre sean de la más alta calidad, y de la misma manera al momento de recibir algún equipo y realizar el respectivo arreglo o mantenimiento y así cumplir con los tiempos programados.
- **Con los Empleados.-** El área de trabajo debe ser la adecuada para que cada miembro de la empresa desarrolle de manera eficiente su trabajo.
- **Con los Organismos de Control:** Debe existir responsabilidad al momento de entregar la información, en cuanto a tiempos y datos se refiere.

---

<sup>10</sup>

[http://www.emavi.edu.co/recursos\\_user//documentos/editores/3092/valores%20EMAVI/valores%20eticos%202.pdf](http://www.emavi.edu.co/recursos_user//documentos/editores/3092/valores%20EMAVI/valores%20eticos%202.pdf) (13/05/09)

<sup>11</sup> IBID

#### **2.4.2.4. RESPETO**

*“El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad”.*<sup>12</sup>

- **Con los clientes.**- Para realizar todo proceso de ventas, atención al cliente, reclamos debe existir es mayor de los respetos, ya que el cliente es la razón de ser de nuestra empresa.
- **Con los proveedores.**- Para mantener una buena relación comercial es importante actuar con respeto, ya que eso influye directamente en la empresa.
- **Con los empleados.**- El respeto es el pilar fundamental en las relaciones laborales de la empresa ya que ello se vera reflejado en el ambiente laboral de la empresa.
- **Con la competencia.**- Siempre se debe actuar de manera ética y profesional, eso es lo que predomina en las relaciones empresariales incluso con la competencia.

#### **2.4.2.5. COLABORACIÓN**

*“Es ayudar y servir de manera espontánea a los demás, hasta en los pequeños detalles”.*<sup>13</sup>

- **Con los clientes.**- Ante cualquier inquietud de los clientes, se debe estar presto a brindar la ayuda requerida.
- **Con los empleados.**- De igual manera, la colaboración dentro de la empresa debe ser algo innato, donde el único fin es alcanzar los

---

<sup>12</sup>

[http://www.emavi.edu.co/recursos\\_user//documentos/editores/3092/valores%20EMAVI/valores%20eticos%202.pdf](http://www.emavi.edu.co/recursos_user//documentos/editores/3092/valores%20EMAVI/valores%20eticos%202.pdf) (13/05/09)

<sup>13</sup> [http://www.nl.gob.mx/?P=s\\_valores\\_colaboracion](http://www.nl.gob.mx/?P=s_valores_colaboracion) (13/05/09)

objetivos de la empresa, los cuales benefician a todos quienes la integran.

## **2.5. VISIÓN**

“Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto de donde la persona o la empresa aspira llegar en un período de tiempo determinado, es decir, ¿A dónde queremos llegar? O ¿Donde queremos estar?, partiendo siempre de la pregunta ¿Dónde estamos?”<sup>14</sup>. Los elementos que debe poseer la visión son:

- *Formulada por los líderes de la organización*
- *Dimensión de tiempo*
- *Integradora*
- *Amplia y detallada*
- *Positiva y alentadora*
- *Realista y posible*
- *Consistente*
- *Difundida interna y externamente*

Para la formulación de la visión de la empresa, unidad estratégica o área, se considera una reflexión sobre las siguientes preguntas:

- *“¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?”*
- *¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?*
- *¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa, unidad estratégica o área?*
- *¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?*

---

<sup>14</sup> Guía Práctica de Administración y Control, Juan Villacís Villacís, Pag.42

- *¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?”*

Edubusiness no tiene una Visión establecida, por lo cual se propone la siguiente:

#### *VISION 2014*

*“Servir cada vez a un mayor número de sectores empresariales como una de las empresas líderes en el mercado, ofreciendo la mejor experiencia de compra para el cliente y el mejor lugar de trabajo para nuestros colaboradores, derivado de una constante innovación”*

## **2.6. MISIÓN.**

“Es una declaración mas amplia de la visión, es ir convirtiendo ese sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa, es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad”.<sup>15</sup>

La formulación de la misión corresponde a la alta gerencia de la empresa la cual debe ser definida en equipo con un fin común, enmarcada dentro de la visión y respondiendo por lo menos a las siguientes preguntas:

- *¿En qué negocio estamos?*
- *¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?*
- *¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?*

---

<sup>15</sup> Guía Práctica de Administración y Control, Juan Villacís Villacís, Pag.42

- *¿Quiénes son nuestros clientes?*
- *¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?*
- *¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?*
- *¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?*
- *¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?*
- *¿Cuáles son los principios organizacionales?*
- *Compromiso con los grupos referenciales*

Edubusiness no tiene una Misión establecida, por lo cual se propone la siguiente:

### *MISIÓN*

*“Satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la comercialización de productos y servicios tecnológicos en las empresas y corporaciones del sector público y privado, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía, principios y valores, para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores y proveedores, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento en el mercado.*”

## **2.7. OBJETIVOS**

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de

ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.<sup>16</sup>

### ***FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS***

- “Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.
- La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.
- Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente”<sup>17</sup>.

### ***CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS***

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#concep> (8/05/09)

<sup>17</sup> IBID

- **“Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles par aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- **Motivador.** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa ( administración por objetivos).”<sup>18</sup>

### 2.7.1 OBJETIVO GENERAL EDUBUSINESS

Comercializar equipos de computación, partes / piezas y software desarrollando sistemas y procesos adecuados mediante la venta con precios competitivos además del excelente servicio técnico que se ofrece a los clientes, manteniéndose siempre dentro de diferentes estándares de alta calidad, con el

---

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#concep> (8/05/09)

fin de alcanzar un mejoramiento continuo dentro de la empresa en el mercado nacional.

## *2.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS EDUBUSINESS*

### **2.7.2.1. Crecimiento**

- Incrementar la eficiencia del personal en un 50% en el año 2010 para proporcionar un mejor servicio al cliente.
- Tener mayor participación en el mercado nacional a partir del año 2011.
- Tener tiempo de diseño para el mercado 25% mas rápido que el de los rivales a partir del año 2012.
- Ofrecer calidad de servicio superior al de empresas rivales a partir del año 2010.
- Lograr el 100% de satisfacción total del cliente, todos los días y para cada cliente A partir del Año 2010.
- Tomar ventaja sobre la competencia con producto diferenciado y con la creación de una marca de alto valor en Internet a partir del 2011.
- Aumentar el tráfico a 1000 visitas diarias, aumentando la posición en el principal buscador Web Google.com A partir del 2013.
- Proporcionar al personal oportunidades para que desarrolle su potencial dentro de la empresa. Inversión mensual por empleado de \$200, a partir del 2011
- Maximizar la utilización de recursos de tecnología e infraestructura de Edubusiness a partir del año 2014.

### **2.7.2.2. Disminución**

- Disminuir los costos en un 30% en el año 2011 para ofertar un producto con precios atractivos.
- Disminuir los reclamos de los clientes en un 50% a partir de enero del 2010.
- Reducir los tiempos ociosos en un 50% a partir del año 2010.
- Disminuir usos innecesarios de equipos en la empresa.
- Reducir el uso inadecuado uso de las diferentes herramientas de trabajo.
- Disminuir el uso de papel de impresión no necesario o de prueba.
- Disminuir la cartera de la empresa en un 35% a partir del año 2012.

### **2.7.2.3. Mantenimiento**

- Conservar los clientes frecuentes con el fin de retener la fidelidad de los clientes con la empresa.
- Mantener los costos más bajos del mercado con relación a los competidores claves.
- Mantener un promedio de ganancias del 30% anual.
- La empresa deberá mantener un alto prestigio en sus productos.
- Mantener la puntualidad de entrega de productos y servicios.
- Conservar los proveedores con los que cuenta la empresa.
- Mantener las buenas relaciones laborales internas.
- Conservar los precios de productos y servicios de acuerdo a la competencia y al mercado.

- Mantener los valores y principios de la empresa.
- Conservar la comunicación interna.
- Mantener el adecuado uso tecnológico de la empresa.
- Conservar la infraestructura de la empresa en perfectas condiciones.

## **2.8. POLÍTICAS**

La política organizacional incluye acciones de las personas o grupos para adquirir, desarrollar y usar poder y otros recursos con el fin de obtener los recursos deseados cuando existe incertidumbre o desacuerdo frente a las decisiones.<sup>19</sup>

### **2.8.1 ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Cumplir con todas las leyes, reglas y regulaciones donde sea que se labore.
- Cumplir con los requerimientos contractuales, la cual incluye propiedades intelectuales (ej. Software licencias), confidencialidad.
- Mantener en mente que razonamientos como “todos lo han hecho” o “esto no es ilegal”, son excusas inaceptables y por lo tanto infrinjan el código de conducta empresarial y ética de la empresa.
- Si algún empleado sospecha que alguien esta infringiendo cualquier ley, regla o regulación, debe informar a su inmediato superior o al área de recursos humanos para seguir los procedimientos pertinentes.
- No se puede sacar provecho o ventaja de ningún tipo de oportunidades que la empresa otorgue.
- Edubusiness, proveerá a cada uno de los empleados un ambiente de trabajo garantizando la seguridad y salud de todos los empleados, así

---

<sup>19</sup> Guía Práctica de Administración y Control, Juan Villacís Villacís, Pag.53

como también cada empleado es responsable por el mantenimiento de su seguridad y salud.

- No se puede discutir información sensible (precios, políticas, costos, etc.) con la competencia.
- Se prohíbe cualquier tipo de discriminación dentro del ambiente de trabajo así como también se prohíbe cualquier tipo de acoso en cualquier forma incluido verbal o física).
- El personal debe cuidar y proteger de cualquier tipo de daño, pérdida, robo, etc., los equipos, computadoras, redes de seguridad, sistemas de comunicaciones y otros que la empresa les provee para su labor diaria.
- Toda la información que se maneje deberá apegarse a las leyes gubernamentales presentes, a los principios contables y siempre basados en la honestidad y la verdad.
- Ningún empleado de Edubusiness puede trabajar o recibir compensación de servicios (tiempo completo o medio tiempo) de cualquier compañía de la competencia, clientes, distribuidores o proveedor, a menos que allá sido aprobado por la presidencia.
- Ningún empleado de Edubusiness puede ser parte de la administración o dirección de otra compañía o ser miembro de una agencia gubernamental, a menos que allá sido aprobado por la presidencia.
- Ningún empleado puede tener intereses financieros relacionados con la competencia, clientes, distribuidores o proveedores.

### ***2.8.1.1 Área de Contabilidad***

- La información financiera estará a disposición de la gerencia en el momento que lo requiera.
- En la elaboración de los registros contables deberá constar el código de la persona responsable.

- El informe de cartera deberá elaborarse semanalmente.
- Los pagos a proveedores se realizarán los días viernes con cheque cruzado según el plazo y condiciones acordadas con el proveedor.
- Los pagos se realizarán una vez que los materiales han sido recibidos y cumplen con todos los requerimientos de la empresa.
- El plazo no será menor de 15 días con respecto al pago de los proveedores.
- Las facturas de ventas, comprobantes de ingresos y egresos estarán debidamente archivados y legalizados con las respectivas firmas de responsabilidad.

#### ***2.8.1.2 Prestamos***

Edubusiness no incurrirá en préstamos a los empleados o garantizará obligaciones financieras que los empleados incurrieran, amén que sea aprobada por el presidente de la compañía.

#### ***2.8.2 ÁREA COMERCIALIZACIÓN / VENTAS***

- Se distribuirá los productos a los clientes estableciendo un contacto directo para conocer sus necesidades y que esperan a futuro.
- Las ventas a crédito se realizarán en un plazo de hasta 90 días, dependiendo del tipo de cliente considerado por la organización.
- El cliente cancelará el 30% de la venta total al momento del pedido, para que la empresa proceda a la implementación de los equipos de computación, y el 70% restante al instante de la entrega del producto esto ya sea para ventas a crédito o al contado.

- Se elaborarán las facturas de venta a los clientes bajo responsabilidad de la persona que la emite.
- Se entregara un cierre de caja diario con la firma de la persona responsable.
- Para la facturación se solicitará todos lo datos necesarios de los clientes para salvaguardar los intereses de la empresa contra posibles inconvenientes que puedan suscitarse.
- En ventas con tarjeta de crédito se pedirá el nombre de la persona que da la autorización.

#### ***2.8.2.1 Con los clientes***

- Si el cliente requiere especificaciones sobre un producto o servicio, no se puede dar datos falsos o manipular los datos con relación al requerimiento establecido.
- No se puede rehusar negociaciones con cliente por el hecho de que estos han comprado productos o servicios de la competencia.
- La factura de venta deberá reflejar toda la información que legalmente debe ser incluida.
- No se puede recibir ningún tipo de beneficio o regalos ya que viola las prácticas o políticas que la empresa posee.

#### ***2.8.2.2 Adquisiciones***

- Se comprobará las especificaciones de partes y piezas, suministros, equipos, que se incluyen en los estándares de calidad que exige la empresa para la compra de éstos a los precios adecuados.

- Se seleccionarán los mejores proveedores, negociando los términos de compra, dentro de los cuales se incluye calidad y fechas de entrega, y días de pago elaborando órdenes de compra.
- Se dará seguimiento a la orden de compra con el fin de asegurar que los materiales requeridos sean recibidos oportunamente, con buena calidad y en la cantidad exacta.
- Si el pago es al contado se deberá obtener un descuento del proveedor.
- Se llevará el registro actualizado de proveedores que facilite la selección de la compra con sus respectivos precios.
- Se elaborará el plan anual de adquisiciones en base a las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas de la empresa y este plan debidamente financiado será actualizado mensualmente bajo la coordinación de las áreas técnica, comercial y financiera.
- Para las importaciones se harán presupuestos mensuales que serán revisados mediante las necesidades y la demanda existente.
- Coordinar con el courier la recepción y revisión de la mercadería adquirida.

### ***2.8.2.3 Relaciones con proveedores***

*Las relaciones proveedores están basadas sobre el principio de la honestidad.*

- Lo proveedores serán escogidos basados en los precios, calidad de los bienes y servicios.
- No se puede entregar ningún tipo de comparación de marcas o servicios a los competidores.

- Se debe tratar la información de los competidores con absoluta discreción y sensibilidad.
- Toda información acerca de la competencia debe ser manejada apropiadamente y por los empleados que estén autorizados a conocer de esta información.

### ***2.8.3. ÁREA TÉCNICA / DASARROLLO DE SOFTWARE***

- El control de calidad de los productos se realizará en cada una de las etapas del proceso de preparación de equipos.
- Las herramientas necesarias para el proceso de ensamblado de equipos será responsabilidad de cada técnico.
- El mantenimiento de los equipos vendidos deberá ser preventivo y correctivo, y se elaborará un reporte de horas laboradas por cada equipo, estando a cargo el gerente técnico.
- Se llevará una ficha para llevar el control del mantenimiento de equipos por cliente.

## ***2.9. MAPA ESTRATÉGICO***

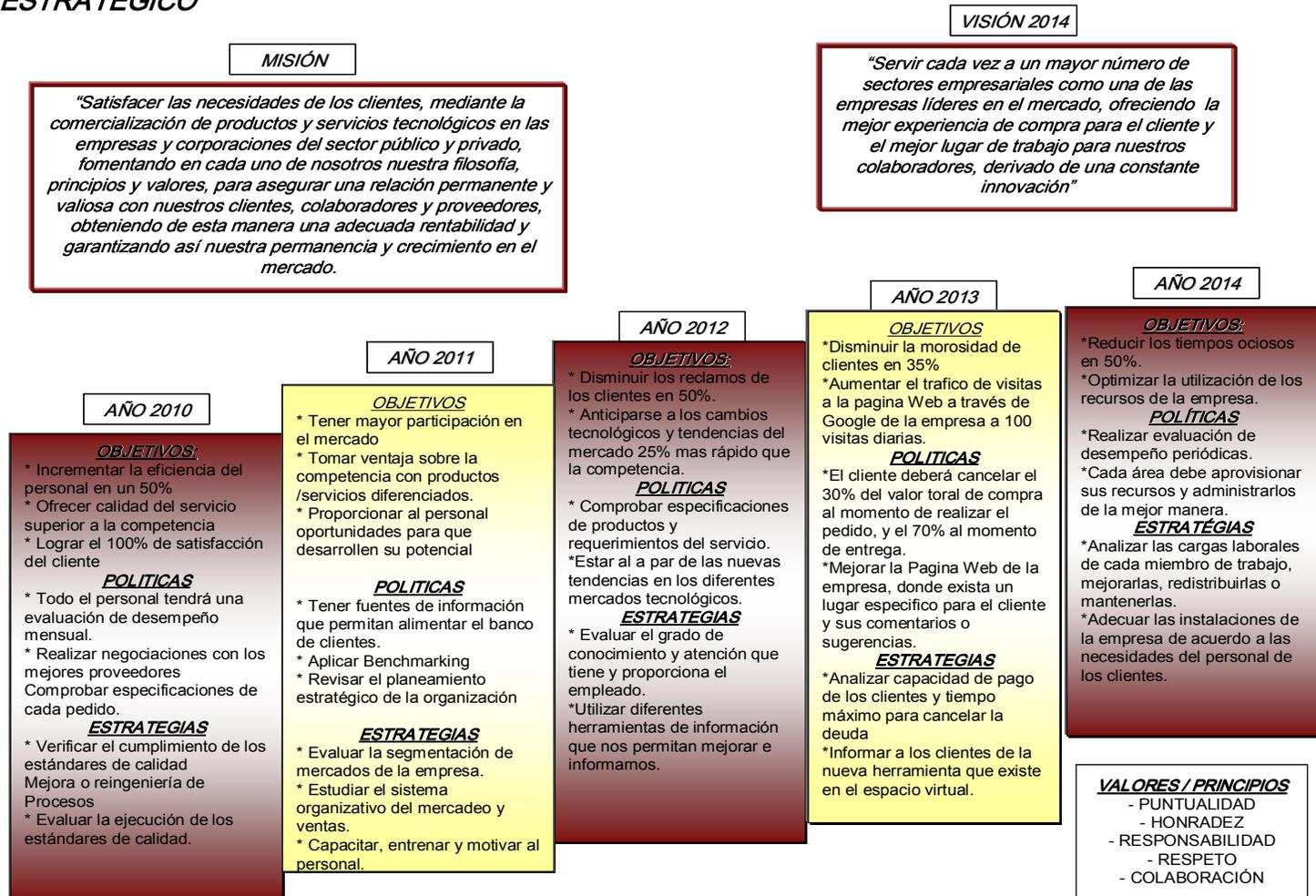
Los análisis que han realizado algunos estudios ponen de manifiesto que la capacidad para diseñar una mapa estratégico y ejecutar bien una estrategia tiene un gran impacto sobre la rentabilidad financiera. Por lo tanto las empresas deben escoger correctamente las estrategias adecuadas que aplicarán. Además en un futuro cercano la aplicación de un mapa estratégico

dejará de ser un elemento de diferenciación entre las empresas, la diferencia radicará en la capacidad para ejecutar dichas estrategias.

En el mapa estratégico presentado a continuación se puede identificar en primer lugar la Misión de la Empresa haciendo notar la evolución de ésta hasta alcanzar la Visión en el año 2014. En segundo lugar se presentan los objetivos anuales, respaldados con las estrategias y la aplicación de las políticas respectivas.

A continuación en el *Grafico # 8* se desarrolla el mapa estratégico de Edubusiness:

## GRÁFICO # 8: MAPA ESTRATÉGICO



ELABORADO POR: Andrea Yépez

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS**

En el presente capítulo se analizará todos los factores que intervienen en un proceso, para conseguir mejorarlo, con el objetivo de que la empresa sea más competitiva, entendiendo ésta mejora en los ámbitos de producto (materiales), acciones (tiempo y calidad de proceso), además de reducción de costos, y mejor servicio al cliente (calidad y tiempo de respuesta). *“Los procesos son todas aquellas actividades concatenadas, estructuradas y medibles que reciben un conjunto de entradas para transformalas y convertirlas en bienes o servicios, pero con el fin de obtener productos de calidad, en el menor plazo, a costos bajos para satisfacer las necesidades del cliente tanto interno como externo”*.<sup>20</sup>

#### **3.1. CADENA DE VALOR**

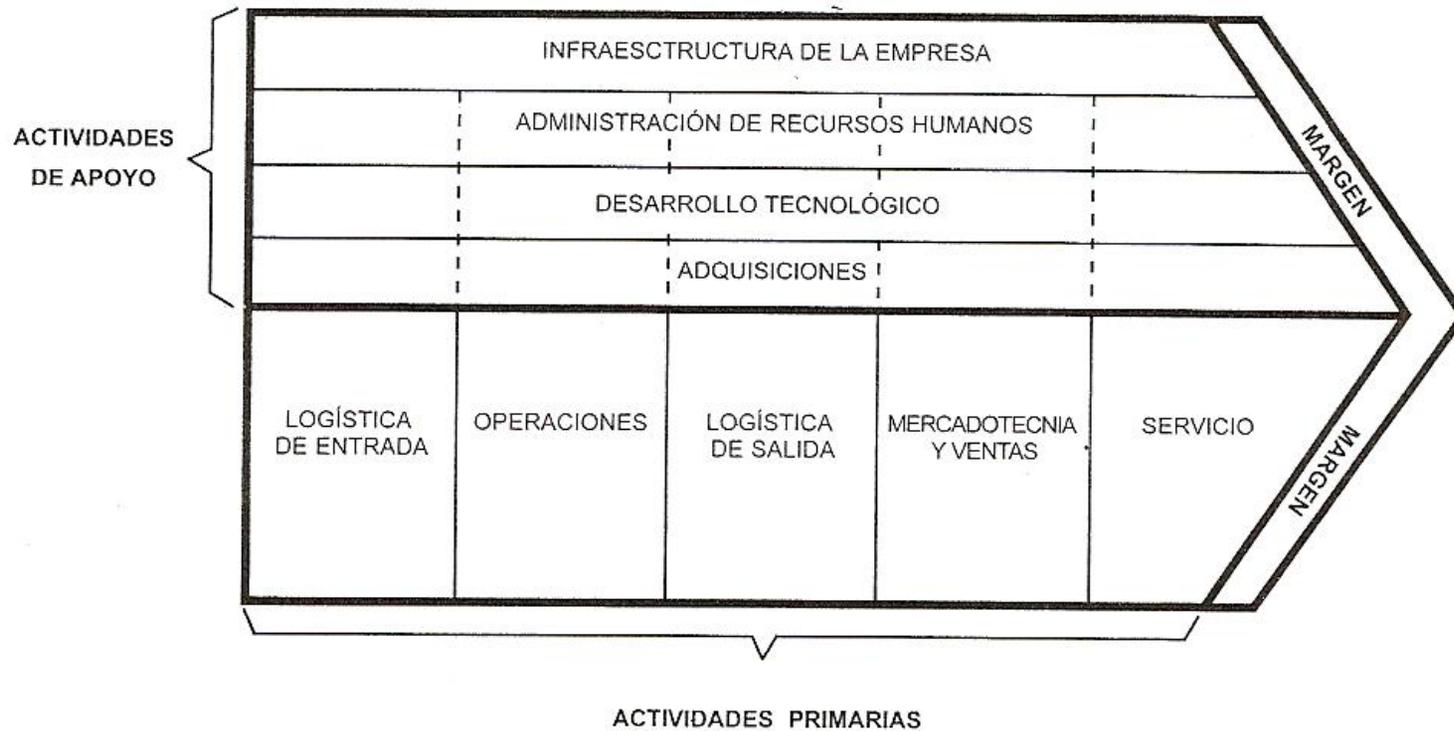
“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, la cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares”<sup>21</sup> *Ver Grafico # 9.*

---

<sup>20</sup> Dirección de la producción, Decisiones Tácticas 6ª Edición, Jay Heizer / Barry Render, Pag 159.

<sup>21</sup> Ventaja Competitiva, Cap II Michael Porter, La cadena de valor, pag. 58, 59

**GRAFICO # 9: CADENA DE VALOR MICHAEL PORTER**



*ELABORADO POR: Andrea Yépez.*

*FUENTE: Ventaja competitiva, Michael Porter.*

### ***3.1.1. Actividades primarias***

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- *Logística interna:* comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- *Operaciones (producción):* procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- *Logística externa:* almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- *Marketing y Ventas:* actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- *Servicio:* de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

### ***3.1.2. Actividades de apoyo***

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- *Infraestructura de la organización:* actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- *Dirección de recursos humanos:* búsqueda, contratación y motivación del personal.
- *Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:* obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- *Abastecimiento (compras):* proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

### **3.2. PROCESOS**

*Procesos:*

“Es un conjunto de actividades concatenadas, estructuradas y medibles; diseñadas para generar un producto y/o servicio de calidad superior, en el menor plazo posible, al más bajo costo, a fin de conseguir la total satisfacción de un cliente interno y/o externo”<sup>22</sup>.

*Elementos de los procesos:*

Todo proceso tiene los siguientes elementos:

- *Entradas.*- Es la materia prima en ser transformada por el proceso en una salida.
- *Recurso.*- Personas, tecnología necesaria para realizar el proceso
- *Transformación / Operaciones.*- Son las actividades que transforman los insumos en el producto final.
- *Salidas.*- El producto o resultado de una actividad.
- *Limites.*- Alcance del proceso.

---

<sup>22</sup> Dirección de la Producción “Decisiones Tácticas”, Jay Heizer / Barry Render

### *Clasificación de Procesos:*

- ***Procesos Gobernantes:***

Son aquellos procesos predestinados a definir y controlar las metas de la institución, sus políticas y estrategias.

- ***Procesos Productivos / Operativos:***

También conocidos como procesos operativos, institucionales o fundamentales, estos procesos son la razón de ser de la institución y general los productos y/o servicios que se entregan al cliente.

- ***Procesos de Apoyo / Soporte:***

También conocidos como procesos de soporte o habilitantes, son aquellas actividades que se requieren para el correcto funcionamiento y mejorar la eficiencia de los productos operativos. Ejemplo: RRHH, Desarrollo técnico, mantenimiento, etc.”<sup>23</sup>

### **3.3. MAPA DE PROCESOS**

“Es una aproximación que define a una organización como un sistemas de procesos interrelacionados, el mismo que impulsa a tener una visión de la empresa sobre sus límites geográficos y funcionales” <sup>24</sup>. A continuación en el *Grafico # 10* se presenta el mapa de procesos de Edubusiness.

---

<sup>23</sup> [http://www.esepolicarpa.gov.co/ArchivosWeb/G-001-OP\\_GUIA\\_PROCESOS\\_ESE.pdf](http://www.esepolicarpa.gov.co/ArchivosWeb/G-001-OP_GUIA_PROCESOS_ESE.pdf) 10/05/2009

<sup>24</sup> Dirección de la Producción “Decisiones Tácticas”, Jay Heizer / Barry Render

GRAFICO # 10: MAPA DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS EDUBUSINESS



(\*) No existen procesos gobernantes en Edubusiness

ELABORADO POR: Andrea Yépez.

FUENTE: Edubusiness.

No existen procesos gobernantes en la empresa, ya que por ser pequeña las actividades se realizan en función a la experiencia del gerente y demás miembros de la empresa, más no porque se encuentren respaldadas en algún documento de la empresa.

### **3.4. JERARQUÍA DE PROCESOS**

“Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. Existen procesos altamente complejos y procesos muy sencillos, teniendo la necesidad de establecer jerarquías del proceso.

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo.

Todo macroproceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades. Las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos. Cada actividad consta de un determinado número de tareas”<sup>25</sup> .

A continuación en el *Grafico # 11* se presenta la jerarquía de procesos de Edubusiness.

---

<sup>25</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. Página 33-35

**GRAFICO # 11: JERARQUÍA DE PROCESOS**



**ELABORADO POR:** *Andrea Yépez.*

**FUENTE:** *Edubusiness.*

### **3.5. INVENTARIO DE PROCESOS**

Toda empresa es una cadena de procesos, por ende es necesario conocer los procesos existentes en la empresa y para ello eso es necesario tener un inventario de procesos, el mismo que permite determinar cuantos procesos tiene la empresa, y asignar el dueño de cada uno de los procesos.

### **3.6. ANÁLISIS DE PROCESOS**

Para realizar el análisis de los procesos, cada actividad debe ser medida tanto en tiempo como también en sus costos, de tal manera poder determinar la eficiencia de los procesos tanto en tiempo como en el costo.

$$\text{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}}$$

$$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}}$$

Los costos en que incurre la empresa Edubusiness, se clasifican en costos de personal y costos de operación

#### **3.6.1 Costos del personal:**

Los ingresos líquidos a recibir mensualmente de cada empleado de la empresa comprende: el sueldo unificado, bonificación complementaria, aporte patronal (12.15%) para el IESS y demás beneficios de ley como décimo tercer sueldo y décimo cuarto sueldo.

El cálculo del sueldo por minuto de cada empleado de la empresa se realizó de la siguiente manera:

$$\text{Ingreso/ Día} = \frac{\text{Ingreso Mensual}}{30 \text{ días}}$$

$$\text{Ingreso/ Hora} = \frac{\text{Ingreso Día}}{8 \text{ horas}}$$

$$\text{Ingreso/ Minuto} = \frac{\text{Ingreso Hora}}{60 \text{ min}}$$

**Ejemplo:**

$$\begin{aligned} \text{Gerente} &= \frac{\text{Ingreso Mensual}}{30 \text{ Días} \times 8 \text{ Horas} \times 60 \text{ Minutos}} \\ &= \frac{500}{30 \text{ Días} \times 8 \text{ Horas} \times 60 \text{ Minutos}} \\ &= \frac{500}{14400} \\ &= 0,03472222 \end{aligned}$$

A continuación se detalla la tabla de costos que se va aplicar en el análisis de procesos *Ver Cuadro # 6*.

**Tabla # 11: COSTOS**

<u>Nº</u>	<u>CARGO</u>	<u>COSTO</u>					
		Mensual	Diario	Horas	Minuto	Costos Fijos	Costo Total
1	Técnico	\$ 291,00	\$ 9,70	\$ 1,21	\$ 0,02021	\$ 0,005058	\$ 0,02527
2	Web Master	\$ 240,00	\$ 8,00	\$ 1,00	\$ 0,01667	\$ 0,005058	\$ 0,02172
3	Vendedor	\$ 240,00	\$ 8,00	\$ 1,00	\$ 0,01667	\$ 0,005058	\$ 0,02172
4	Gerente General	\$ 500,00	\$ 16,67	\$ 2,08	\$ 0,03472	\$ 0,005058	\$ 0,03978

**ELABORADO POR:** Andrea Yépez

**FUENTE:** Edubusiness.

Los cálculos efectuados para obtener los ingresos por día, hora y minuto resultan de la división de los ingresos con el tiempo laborable, así se obtiene:

### ***3.6.2 Costos Operativos***

Para realizar el cálculo de los costos operativos se tomó en cuenta:

- Agua potable
- Energía eléctrica
- Teléfono
- Alimentación
- Mantenimiento de local y equipos
- Repuestos y accesorios
- Cuotas contribuciones e impuestos
- Multas / intereses e impuestos
- Publicidad y propaganda
- Suministros y materiales de oficina
- Arriendos
- Internet
- Transporte

Para calcular los costos de operación, se toma en cuenta los gastos mensuales realizados por Edubusiness, los cuales son de \$ 874 (mensuales), para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

- *Costos por minuto:*  
= 
$$\frac{\text{Total Costos Operativos}}{30 \text{ Dias} \times 24 \text{ Horas} \times 60 \text{ Minutos}}$$
  
= 
$$\frac{874}{30 \text{ Dias} \times 24 \text{ Horas} \times 60 \text{ Minutos}}$$
  
= 
$$\frac{874}{43200}$$
  
= *0,02023148*

- *Costos por empleado:*

$$= \frac{0,019993981}{4}$$

$$= \underline{0,0049985} \longrightarrow \text{costos operativos x persona}$$

### 3.7. DIAGRAMA DE FLUJO

El Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Se aplican los símbolos de diagramación de la norma ASME (American Society of Mechanical Engineers), estableciendo tiempos, costos, eficiencias y las respectivas observaciones en las que se explica lo que se está mejorando *Ver Cuadro # 7.*

**Tabla # 12: SIMBOLOGÍA**

SIMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
	Operación	Agrega
	Inspeccion	No agrega
	Transporte	No agrega
	Archivo	No agrega
	Demora	No agrega
	Inicio / Fin	No agrega

**ELABORADO POR:** Andrea Yépez

**FUENTE:** Ing. Armando Mora

Con esta simbología se presentará cada proceso con sus respectivas actividades. A continuación se elabora gráficamente los procesos seleccionados en los que se detallan:

- *Nombre del Proceso*
- *Responsable*
- *Lugar y fecha*
- *Entradas / Salidas*
- *Frecuencia*
- *Simbología*
- *Tiempo (A.V / N.A.V)*
- *Costo (A.V / N.A.V)*
- *Actividades*
- *Observaciones*

A continuación se presentan los diferentes diagramas de procesos de Edubusiness:

**A RECEPCIÓN DE NECESIDADES**

**Total tiempos: 48**

**Total costos: 1,909**

**Responsable:** Gerente

**Entradas:** Los empleados de la empresa informan sobre necesidades de los clientes (interno / externo)

**Salidas:** Satisface necesidades del cliente (interno y externo)

**Eficiencia Tiempos:** 38%

**Eficiencia Costos:** 38%

**Frecuencia:** Diaria

**Volumen:** 4

Nº	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Los empleados de la empresa informan sobre necesidades de los clientes (interno / externo)							10		0,398	Los clientes comunican sus necesidades al personal de la empresa, pero no siempre se informa a la gerencia inmediatamente, y se pasan por alto detalles.
2	Evalua las necesidades de los clientes (interno / externo)							10		0,398	No le dedica suficiente tiempo para analizar las necesidades del cliente interno.
3	Determina prioridades						3		0,119		Prioriza a los clientes externos, y no siempre el personal de la empresa esta conforme.
4	Elabora un registro de las necesidades de los clientes (interno / externo)							10		0,398	Los registros son desordenados, y poco claros
5	Satisface necesidades del cliente (interno y externo)						15		0,597		
<b>SUBTOTAL</b>							<b>18</b>	<b>30</b>	<b>0,71604167</b>	<b>1,19340278</b>	
<b>TOTALES</b>								<b>48</b>		<b>1,909</b>	
<b>EFICIENCIAS</b>								<b>38%</b>		<b>38%</b>	

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{18}{48}$$

$$= 38\%$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,716}{1,909}$$

$$= 38\%$$

<b>Responsable:</b> Técnico <b>Entradas:</b> Llama al cliente <b>Salidas:</b> Entrega del equipo		<b>B MANTENIMIENTO DE EQUIPOS</b>					<b>Total tiempos: 1777</b>		<b>Total costos: 44,898</b>		
							<b>Eficiencia Tiempos: 9%</b>		<b>Frecuencia: Diaria</b>		
							<b>Eficiencia Costos: 9%</b>		<b>Volumen: 4</b>		
N°	ACTIVIDADES	●	▭	➔	▼	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Llama al cliente							2		0,051	Se llama al cliente cuando no tiene contrato de mantenimiento fijo con la empresa
2	Visita semanalmente (cliente con contrato de mantenimiento)							120		3,032	Se realiza una vez a la semana durante el tiempo que dure dicho contrato
3	Revisa el equipo y valorar el servicio							15		0,379	Valorar si el mantenimiento del equipo se lo puede realizar donde el cliente o necesariamente en el área técnica de la empresa.
4	Repara el equipo si no requiere partes / piezas							120		3,032	Si el equipo no requiere de partes / piezas el mantenimiento se lo realiza de manera inmediata.
5	Llama al cliente y comunicarle sobre el costo y el trabajo a realizar.							5		0,126	El técnico posterior a la revisión del equipo, realiza la cotización de mantenimiento y comunica al cliente.
6	Identifica partes / piezas a cambiar							10		0,253	Toca desarmar los equipos, y realizar las respectivas pruebas y existe una unica persona a cargo de esta actividad.
7	Analiza compatibilidad de partes / piezas con el equipo							10		0,253	Los clientes son impacientes.
8	Realiza período de pruebas para comprobar el funcionamiento							1440		36,383	Existe un solo tecnico en la empresa.
9	Comprueba la funcionalidad del equipo con el cliente							30		0,758	El técnico revisa el equipo con el cliente al momento de entrega.
10	Realiza pruebas de conformidad del cliente							20		0,505	El cliente revisa el equipo con el objeto de verificar los requerimientos iniciales con el trabajo realizado.
11	Entrega del equipo							5		0,126	
<b>SUB TOTAL</b>								<b>155</b>	<b>1622</b>	<b>3,91626157</b>	<b>40,9817824</b>
<b>TOTALES</b>								<b>1777</b>		<b>44,898</b>	
<b>EFICIENCIAS</b>								<b>9%</b>		<b>9%</b>	

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{155}{1777}$$

$$= \mathbf{9\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{3,916}{44,898}$$

$$= \mathbf{9\%}$$

<b>C DISEÑO WEB</b>							<b>Total tiempos: 3115</b>		<b>Total costos: 67,672</b>		
<i>Responsable:</i> Web Master <i>Entradas:</i> Contacta al cliente para el diseño de la pagina web <i>Salidas:</i> Se entrega la página web al cliente.							<i>Eficiencia Tiempos:</i> 93% <i>Eficiencia Costos:</i> 93%		<i>Frecuencia:</i> Semanal <i>Volumen:</i> 1		
Nº	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Contacta al cliente para el diseño de la pagina web							30		0,652	El cliente no siempre esta disponible.
2	Elabora 3 maquetas de diseño via on line						2880		62,567		La elaboración de maquetas varia de 2 a 3 dias, se le envián al cliente para que revise y decida que diseño desea que se realice en la página web.
3	Realiza citas frecuentes con el cliente para recolectar información y fotografías que irá en la página web.							150		3,259	Las citas que se realizan con el cliente son exclusivamente para recolección de información y para conocer otras especificaciones que desea añadir el cliente.
4	Crea correos electronicos para uso del persona de la empresa						10		0,217		
5	Realiza cambios requeridos por el cliente vía on line							30		0,652	Los cambios realizados a las páginas web pueden ser revisados por el cliente vía on line, pero no siempre es claro el proceso para el cliente.
6	Se entrega la página web al cliente.						15		0,326		
<b><u>SUBTOTAL</u></b>							<b>2905</b>	<b>210</b>	<b>63,1097801</b>	<b>4,56215278</b>	
<b><u>TOTALES</u></b>							<b>3115</b>		<b>67,672</b>		
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>							<b>93%</b>		<b>93%</b>		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{2905}{3115}$$

$$= \mathbf{93\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{63,110}{67,672}$$

$$= \mathbf{93\%}$$

		<b>D VENTAS</b>					<i>Total tiempos:</i> <b>53</b>		<i>Total costos:</i> <b>1,151</b>		
<i>Responsable:</i> Vendedor							<i>Eficiencia Tiempos:</i> 57%		<i>Frecuencia:</i> Diaria		
<i>Entradas:</i> Ofrece mercadería disponible en la empresa							<i>Eficiencia Costos:</i> 57%		<i>Volumen:</i> 4		
<i>Salidas:</i> Efectua la venta											
N°	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ofrece mercadería disponible en la empresa							5		0,109	Informa via mail a los clientes sobre mercadería nueva disponible.
2	Atiende requerimientos de los clientes						25		0,543		Recibe llamadas por parte de los clientes, o se dirige a las empresas directamente.
3	Verifica disponibilidad de mercadería							15		0,326	Contacta a los diferentes proveedores para verificar disponibilidad de mercadería pero es un proceso demorado
4	Solicita cotizaciones de mercadería requerida							2		0,043	Las cotizaciones solicitadas a los proveedores se realiza via telefónica y toma mucho tiempo.
5	Entrega cotizacion al cliente							1		0,022	Se entrega personalmente al cliente o se envia via mail o fax las cotizaciones.
6	Efectua la venta							5		0,109	
<b><u>SUBTOTAL</u></b>							<b>30</b>	<b>23</b>	<b>0,65173611</b>	<b>0,49966435</b>	
<b><u>TOTALES</u></b>							<b>53</b>		<b>1,151</b>		
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>							<b>57%</b>		<b>57%</b>		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{30}{53}$$

$$= 57\%$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,652}{1,151}$$

$$= 57\%$$

**E.1 SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

**Total tiempos: 82**

**Total costos: 3,262**

**Responsable:** Gerente  
**Entradas:** Visita personalmente al proveedor.  
**Salidas:** Realiza la entrega de garantías.

**Eficiencia Tiempos:** 7%  
**Eficiencia Costos:** 7%

**Frecuencia:** Quincenal  
**Volumen:** 1

Nº	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Visita personalmente al proveedor.							45		1,790	No existe una planificación para realizar dicha actividad.
2	Pide solicitud de distribución.						5		0,199		La solicitud de distribución se pide, para verificar que la empresa se dedica a ese giro de negocio
3	Realiza solicitud de crédito.							5		0,199	Para ver que cupo y tiempo le conviene pactar a la empresa
4	Analiza condiciones							25		0,995	De tiempo de despacho de mercadería, credito y plazo de pago
5	Procede a firmar el convenio						1		0,040		
6	Realiza la entrega de garantías.							1		0,040	Porque la mercadería entregada por el proveedor a la empresa es de valor alto los proveedores piden garantías a edubusiness
<b>SUBTOTAL</b>							<b>6</b>	<b>76</b>	<b>0,23868056</b>	<b>3,023</b>	
<b>TOTALES</b>							<b>82</b>		<b>3,262</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>							<b>7%</b>		<b>7%</b>		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{6}{82}$$

$$= 7\%$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,239}{3,262}$$

$$= 7\%$$

E.2 COTIZACIÓN DE PRODUCTOS		Total tiempos: 73		Total costos: 2,904									
<i>Responsable:</i> Gerente <i>Entradas:</i> Analiza el listado de productos solicitados. <i>Saldas:</i> Envía la cotización al cliente		<i>Eficiencia Tiempos:</i> 3% <i>Eficiencia Costos:</i> 3%		<i>Frecuencia:</i> Semanal <i>Volumen:</i> 5									
Nº	ACTIVIDADES	●	▭	➔	▼	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES		
							AV	NAV	AV	NAV			
1	Analiza el listado de productos solicitados.							5		0,199	No se le dedica el tiempo necesario a esta actividad además el gerente no mantiene orden en la documentación		
2	Contacta a los diferentes proveedores							30		1,193	No es puntual en las conversaciones y fácilmente se sale del tema de interés.		
3	Analiza los precios de los proveedores							10		0,398	El análisis de precios se realiza entre los diferentes proveedores mediante llamadas telefónicas las mismas que toman algún tiempo		
4	Selecciona el proveedor							2		0,080	En función a precio y crédito.		
5	Contacta al proveedor							20		0,796			
6	Realiza la cotización de lo que requiere cada cliente							5		0,199	La cotización se realiza vía telefónica, es un proceso demorado.		
7	Envía la cotización al cliente							1		0,040	La cotización se envía vía mail, pero muchas veces no se realiza el seguimiento a los clientes para verificar la recepción de la información.		
<b>SUBTOTAL</b>								2	71	0,07956019	2,82438657		
<b>TOTALES</b>									73		2,904		
<b>EFICIENCIAS</b>									3%		3%		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{2}{73}$$

$$= \mathbf{3\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,080}{2,904}$$

$$= \mathbf{3\%}$$

E.3 <b>COMPRAS</b>							<b>Total tiempos: 113</b>		<b>Total costos: 4,495</b>		
<b>Responsable:</b> Gerente <b>Entradas:</b> Recibe listado de pedidos de los clientes <b>Salidas:</b> Recibe el pedido							<b>Eficiencia Tiempos:</b> 3% <b>Eficiencia Costos:</b> 3%		<b>Frecuencia:</b> Semanal <b>Volumen:</b> 5		
N°	ACTIVIDADES					TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe listado de pedidos de los clientes						5		0,199	No existe orden para tomar los pedidos de los clientes ni un registro de pedidos organizado.	
2	Analiza los precios de articulos solicitados						40		1,591	Se llaman a los diferentes proveedores para verificar precios mas convenientes y validar características de productos solicitados, pero esto lleva mucho tiempo ya que realiza unicamente el gerente	
3	Verifica el stock de productos con proveedores						20		0,796	No siempre el producto esta disponible en el momento requerido.	
4	Establece forma de pago con los proveedores						15		0,597		
5	Verifica el tipo de credito						5		0,199	El credito que los proveedores le ofrecen a la empresa (entre 15 000 y 30 000 dólares)	
6	Efectua la compra.						3	0,119			
7	Recibe el pedido						25		0,995	Los equipos, partes o piezas deber ser retirados por algun miembro de la empresa en las instalaciones da cada proveedor, y toma algun tiempo.	
<b>SUBTOTAL</b>							<b>3</b>	<b>110</b>	<b>0,11934028</b>	<b>4,376</b>	
<b>TOTALES</b>							<b>113</b>		<b>4,495</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>							<b>3%</b>		<b>3%</b>		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{3}{113}$$

$$= \mathbf{3\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,119}{4,495}$$

$$= \mathbf{3\%}$$

**E.4 CONTROL DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS**

**Total tiempos: 115**

**Total costos: 2,498**

**Responsable:** Vendedor  
**Entradas:** Verifica necesidades de compra  
**Salidas:** Embala el producto

**Eficiencia Tiempos:** 52%  
**Eficiencia Costos:** 52%

**Frecuencia:** Semanal  
**Volumen:** 5

Nº	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Verifica necesidades de compra		 					30		0,652	El tiempo que esto toma es mas de lo que realmente debería ser.	
2	Verifica que el producto sea adquirido en buen estado							10		0,217	Se debe abrir el producto ya sea equipos de computación, partes o piezas .	
3	Verifica que el producto llegue completo							10		0,217	Abrir las cajas que contienen equipos, partes / piezas, verificar en presencia del proveedor.	
4	Realiza pruebas de funcionalidad y capacidades del producto						60		1,303		Revisión de programas de instalación adquiridos, velocidad de procesadores y características de los equipos.	
5	Embala el producto				 			5		0,109	Guardar el producto, programas y demas partes y piezas en sus respectivos empaques .	
<b>SUBTOTAL</b>							60	55	1,303	7222	1,194	8954
<b>TOTALES</b>							115		2,498			
<b>EFICIENCIAS</b>							52%		52%			

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{60}{115}$$

$$= 52\%$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{1,303}{2,498}$$

$$= 52\%$$

**F.1 CONTABILIDAD**

**Total tiempos: 30**

**Total costos: 1,193**

**Responsable:** Gerente  
**Entradas:** Ingresa al sistema contable  
**Saldas:** Procede a salir del sistema contable

**Eficiencia Tiempos:** 0%  
**Eficiencia Costos:** 0%

**Frecuencia:** Diaria  
**Volumen:** 5

Nº	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ingresa al sistema contable							1		0,040	El sistema contable se lo empezo a utilizar hace 2 meses, la contabilidad no esta actualizada
2	Ingresa las facturas que genera la empresa a sus clientes							3		0,119	Muchas facturas que se elaboran a mano son anuladas.
3	Ingresa las respectivas compras / gastos que se han generado en el dia							15		0,597	No se actualiza la información diariamente ya que el ingreso de los datos es desordenado.
4	Ingresa las retenciones respectivas							10		0,398	Las retenciones de los proveedores no siempre se han recibido. Y las que genera la empresa no siempre estan archivadas
5	Procede a salir del sistema contable							1		0,040	
<b><i>SUBTOTAL</i></b>							0	30	0	1,19340278	
<b><i>TOTALES</i></b>								30		1,193	
<b><i>EFICIENCIAS</i></b>								0%		0%	

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{0}{30}$$

$$= \mathbf{0\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,000}{1,193}$$

$$= \mathbf{0\%}$$

**F.2 PAGO A PROVEEDORES**

**Total tiempos: 8**

**Total costos: 0,318**

**Responsable:** Gerente  
**Entradas:** Determina forma de pago  
**Salidas:** Recibe la factura respectiva

**Eficiencia Tiempos:** 75%  
**Eficiencia Costos:** 75%

**Frecuencia:** Mensual  
**Volumen:** 2

Nº	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Determina forma de pago							1		0,040	Si es a contado o a credito	
2	Si es a credito se verifica los dias de credito y se establece la fecha tope de pago							2		0,080	La mayor parte de mercadería se saca con credito ya que son valores altos.	
3	Si es de contado se entrega un cheque o se realiza el pago en efectivo							2		0,080	Cuando es a credito el beneficiario realiza el respectivo debito a la cuenta de la empresa, no siempre hay disponibilidad de fondos	
4	Efectua el pago							2		0,080		
5	Recibe la factura respectiva								1		0,040	Las facturas son archivadas para el control de la empresa, pero no siempre estan en orden.
<b><u>SUBTOTAL</u></b>							<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0,23868056</b>	<b>0,07956019</b>		
<b><u>TOTALES</u></b>								<b>8</b>		<b>0,318</b>		
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>								<b>75%</b>		<b>75%</b>		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{6}{8}$$

$$= 75\%$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,239}{0,318}$$

$$= 75\%$$

F.3

**RECUPERACIÓN DE CARTERA****Total tiempos: 2962****Total costos: 117,829****Responsable:** Gerente**Entradas:** Revisa el registro de morosidad de los clientes**Salidas:** Recibe el pago**Eficiencia Tiempos:** 1%**Eficiencia Costos:** 1%**Frecuencia:** Quincenal**Volumen:** 1

Nº	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Revisa el registro de morosidad de los clientes							25		0,995	Este registro se lo lleva en excel, y no es un registro muy claro.	
2	Realiza listado de clientes en mora.							15		0,597	Los clientes en mora son anotados en hojas de papel, sin un adecuado orden, es facil pasar por alto algun cliente en mora.	
3	Realiza llamadas a los clientes morosos.							3		0,119	Las llamadas no siempre son contestadas, los clientes no siempre estan al tanto de que es su deuda.	
4	Concreta fecha de pago.							25		0,995		
5	Envia mails personales a los clientes en mora.							4		0,159	Se realiza cuando los clientes no contestan las llamadas telefonicas, pero no es muy efectivo porque no siempre se comunican con la empresa o responden el mail.	
6	Espera que los clientes realicen el respectivo pago o deposito.							2880		114,567	Con los clientes que se hablo directamente se espera que realicen el pago respectivo, pero a quienes se envio un mail (no es tan confiable) se debe serguir insistiendo.	
7	Recibe el pago							10		0,398		
<b><i>SUBTOTAL</i></b>								<b>35</b>	<b>2927</b>	<b>1,39230324</b>	<b>116,436331</b>	
<b><i>TOTALES</i></b>								<b>2962</b>		<b>117,829</b>		
<b><i>EFICIENCIAS</i></b>								<b>1%</b>		<b>1%</b>		

***EFICIENCIA TIEMPOS***

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{35}{2962}$$

$$= 1\%$$

***EFICIENCIA COSTOS***

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{1,392}{117,829}$$

$$= 1\%$$

F.4 PAGO DE SUELDOS Y COMISIONES							Total tiempos: 40		Total costos: 1,591			
<i>Responsable:</i> Gerente <i>Entradas:</i> Se verifica el sueldo a pagar a los empleados <i>Salidas:</i> Se realiza el pago total de sueldo y comisiones al personal de la empresa.							<i>Eficiencia Tiempos:</i> 38% <i>Eficiencia Costos:</i> 38%		<i>Frecuencia:</i> Mensual <i>Volumen:</i> 1			
N°	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Se verifica el sueldo a pagar a los empleados							3		0,119	Ocasionalmente los empleados solicitan adelantos de sueldo.	
2	Se revisa el valor total de multas correspondientes al mes, para proceder a descontar.							5		0,199	Por diferentes motivos se multa al personal, y se toma en cuenta los adelantos de sueldo que soliciten	
3	Se revisan las facturas provenientes de cada venta							15		0,597	Las facturas siempre son archivadas en orden secuencial, pero no siempre estan en orden.	
4	Se realiza el registro de ventas a una hoja de excel							10		0,398	En este registro se detalla que venta realizo cada vendedor, y con que factura, pero no esta organizado, y muchas veces se pasa por alto cierta informacion	
5	Se suma el total de ventas de cada empleado para determinar el valor de la comision							2		0,080	Es un proceso lento y el personal no siempre esta conforme	
6	Se realiza el pago total de sueldo y comisiones al personal de la empresa.							5		0,199	El pago de comisiones no siempre es puntual y no existe un registro adecuado de las comisiones generadas por cada persona.	
<b>SUBTOTAL</b>								15	25	0,59670139	0,99450231	
<b>TOTALES</b>								40		1,591		
<b>EFICIENCIAS</b>								38%		38%		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{15}{40}$$

$$= 38\%$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,597}{1,591}$$

$$= 38\%$$

G.1 <b>TOMA DE DECISIONES</b>		<b>Total tiempos: 155</b>		<b>Total costos: 6,166</b>							
<b>Responsable:</b> Gerente		<b>Eficiencia Tiempos:</b> 13%		<b>Frecuencia:</b> Semanal							
<b>Entradas:</b> Determina las necesidades del cliente interno y externo		<b>Eficiencia Costos:</b> 13%		<b>Volumen:</b> 1							
<b>Salidas:</b> Toma decisiones											
Nº	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Determina las necesidades del cliente interno y externo							30		1,193	No existe un efectivo análisis de las necesidades de los clientes
2	Asigna funciones a cada uno de los empleados						15		0,597		
3	Analiza el mercado							60		2,387	La empresa no realiza un profundo análisis de nuevos productos existentes en este mercado
4	Analiza los precios de compra de mercadería							45		1,790	Los precios de la mercadería se obtienen realizando llamadas a los diferentes proveedores, lo cual quita mucho tiempo para realizar otras actividades.
5	Elabora un listado de precios de la empresa.						5		0,199		
6	Toma decisiones										Se la realiza en funcion a las necesidades de los clientes, de los precios del mercado, pero casi no se toma en cuenta al cliente interno (empleados), ya que es un proceso que el gerente enfoca mas al cliente externo.
<b>SUBTOTAL</b>							20	135	0,79560185	5,3703125	
<b>TOTALES</b>							155		6,166		
<b>EFICIENCIAS</b>							13%		13%		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{20}{155}$$

$$= 13\%$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,796}{6,166}$$

$$= 13\%$$

**G.2 CAPACITACIÓN**

**Total tiempos: 84**

**Total costos: 3,342**

**Responsable:** Gerente

**Entradas:** Recibe información sobre cursos disponibles de capacitación.

**Saldas:** Autoriza el pago del curso de capacitación.

**Eficiencia Tiempos:** 7%

**Eficiencia Costos:** 7%

**Frecuencia:** Trimestral

**Volumen:** 1

Nº	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe información sobre cursos disponibles de capacitación.							45		1,790	El gerente no se encuentra directamente involucrado en buscar los cursos de capacitación. Las marcas contactan al gerente de la empresa y le ofrecen capacitaciones para el personal.
2	Distribuye al personal en las diferentes capacitaciones de acuerdo a las áreas de interés.						3		0,119		
3	Envía listado del personal de la empresa.							2		0,080	Es enviado previamente a la confirmación con el objeto de conservar cupos dentro de dicha capacitación.
4	Confirma la asistencia del personal.							1		0,040	
5	Analiza la utilidad del curso de capacitación.							30		1,193	No existe un sistema de evaluación concreto y eficaz a los empleados en base a los cursos de capacitación recibidos.
6	Autoriza el pago del curso de capacitación.							3		0,119	El 80% de ocasiones estos cursos son financiados por las marcas patrocinadoras, y en un 20% de ocasiones la empresa debe pagar un valor por la capacitación.
<b>SUBTOTAL</b>							<b>6</b>	<b>78</b>	<b>0,23868056</b>	<b>3,10284722</b>	
<b>TOTALES</b>								<b>84</b>		<b>3,342</b>	
<b>EFICIENCIAS</b>								<b>7%</b>		<b>7%</b>	

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{6}{84}$$

= **7%**

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,239}{3,342}$$

= **7%**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA</b>										
N°	PROCESO	TIEMPO				COSTO				OBSERVACIONES
		AV	NAV	TOTAL	% EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	% EFICIENCIA	
1	TOMA DE DECISIONES	20	135	155	13%	0,796	5,370	6,166	13%	La toma de decisiones se basa únicamente en la perspectiva del gerente sin tomar en cuenta la opinión del personal.
2	CAPACITACIÓN	6	78	84	7%	0,239	3,103	3,342	7%	No es un proceso claramente definido, tampoco se le da la importancia que amerita.
3	COMPRAS	3	110	113	3%	0,119	4,376	4,495	3%	Es un proceso que realiza el gerente de manera manual, no cuenta con inventarios o registros detallados.
4	RECUPERACIÓN DE CARTERA	35	2927	2962	1%	1,392	116,436	117,829	1%	Se realiza vía telefónica o vía mail, no existe una persona encargada al seguimiento de clientes en mora.
5	SELECCIÓN DE PROVEEDORES	6	76	82	7%	0,239	3,023	3,262	7%	Proveedores fijos, y con una excelente relación con la empresa.
6	COTIZACIÓN DE PRODUCTOS	2	71	73	3%	0,080	2,824	2,904	3%	Es un proceso demorado, confuso y poco organizado por lo que muchas veces se pasan por alto cotizaciones.
7	PAGO DE SUELDOS Y COMISIONES	15	25	40	38%	0,597	0,995	1,591	38%	No se encuentra bien estructurado este proceso, muchas veces el personal se siente poco conforme.
8	CONTROL DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS	60	55	115	52%	1,303	1,195	2,498	52%	La verificación es lenta y realiza una sola persona para toda la empresa.
9	DISEÑO WEB	2905	210	3115	93%	63,110	4,562	67,672	93%	La atención es personalizada, sin embargo es un proceso lento ya que existe una única persona encargada en el área.
10	CONTABILIDAD	0	1	1	0%	0,000	1,193	1,193	0%	La contabilidad se encuentra desactualizada y no existe un responsable para realizar dicha función.
11	PAGO A PROVEEDORES	6	2	8	75%	0,239	0,080	0,318	75%	El pago a proveedores se lo realiza generalmente a crédito ya que son valores considerables.
12	VENTAS	30	23	53	57%	0,652	0,500	1,151	57%	El proceso de ventas no es excelente ya que no existe suficiente personal de apoyo para realizar dicha actividad.
13	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	155	1622	1777	9%	3,916	40,982	44,898	9%	Existe poco personal que realiza esta actividad, muchas veces se retrasa el mantenimiento de equipos ya que no existe una hoja de rutas.
14	RECEPCIÓN DE NECESIDADES	18	30	48	38%	0,716	1,193	1,909	38%	Es un proceso que esta enfocado en mayor medida al cliente externo, y en ocasiones se deja de lado las necesidades del cliente interno.
<b>EFICIENCIA PROMEDIO</b>					<b>27,5%</b>				<b>27,5%</b>	

**ELABORADO POR: Andrea Yépez.**

## **CAPÍTULO IV**

### **4. MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Después de haber realizado el levantamiento de procesos en el capítulo anterior, en el presente capítulo se propone un cambio que conlleva al mejoramiento de los procesos seleccionados, de tal manera conseguir lo siguiente:

- *Mejorar el proceso reduciendo costos y gastos.*
- *Fusionar actividades o procesos.*
- *Eliminar actividades o procesos si el caso lo amerita.*
- *Crear actividades o procesos absolutamente indispensables para la consecución de objetivos empresariales.*

Para lo cual se utilizará una serie de herramientas necesarias para la elaboración de la nueva propuesta de mejoramiento de procesos. Harrington, establece doce herramientas para el mejoramiento de procesos, las mismas que se sintetizan a continuación:

- *“Eliminación de trabas burocráticas, suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.*
- *Eliminación de duplicación de actividades, suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.*
- *Evaluación del valor agregado, estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente.*

- *Simplificación*, reducir la complejidad del proceso.
- *Reducción del tiempo del ciclo del proceso*, determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- *Prueba de errores*, dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- *Eficiencia en la utilización de equipos*, hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- *Lenguaje simple*, reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos para que todas las personas comprendan los documentos fácilmente.
- *Estandarización de actividades*, elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
- *Alianza con proveedores*, el desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.
- *Mejoramiento de situaciones importantes*, esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados.
- *Automatización / Sistematización*, aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demanden mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Mejoramiento de los procesos de la empresa, James Harrington

## **4.1. DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS**

Según Harrington, existen tres dimensiones principales para medir la calidad de un proceso: *Efectividad, Eficacia y Adaptabilidad*.

Se dice que un proceso es efectivo cuando sus salidas satisfacen las necesidades de sus clientes, es eficaz, cuando es efectivo al menor coste y adaptable cuando logra mantenerse efectivo y eficaz frente a los muchos cambios que ocurren en el transcurso del tiempo. Es vital una orientación a los procesos para las organizaciones que pretenden reducir costes, tiempos, satisfacer las necesidades de sus clientes, etc. y al mismo tiempo permanecer saludables.

La eficiencia en los procesos determina la calidad en la atención al cliente y los beneficios derivados de la misma.

Es necesario, definir los formularios que sirven para facilitar el trabajo del mejoramiento de los procesos, para lo cual se ha utilizado los siguientes:

- *Flujo diagramación*
- *Hoja de mejoramiento*
- *Caracterización de procesos*

### *4.1.1 Flujodiagramación*

A continuación, se presenta el esquema de Flujodiagramación que se utilizara para realizar el mejoramiento de procesos de la empresa. *Ver Grafico # 12.*

**GRAFICO # 12: Flujodiagramación de procesos**

 <b>FLUJODIAGRAMACIÓN</b>										
<b>Objetivo</b>						<b>Entradas</b>		<b>Tiempos</b>		<b>Eficiencia tiempos</b>
<b>Alcance</b>						<b>Salidas</b>		<b>Costos</b>		<b>Eficiencia costos</b>
<b>Responsable</b> Gerencia										
N°	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1										
2										
3										
4										
<b>SUBTOTAL</b>						0	0	0	0	
<b>EFICIENCIAS</b>										
<b>FORMULARIOS</b>										
<b>TERMINOLOGIA</b>										
<b>CAMBIOS REALIZADOS</b>	<b>MEJORADOS</b>			<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
	<b>FUSIONADOS</b>			Andrea Yépez B.		Ing. Jaime Chiriboga.		Ing. Danny Velasco.		
	<b>SUPRIMIDOS</b>									
	<b>CREADOS</b>									

**ELABORADO POR:** *Andrea Yépez.*

**4.1.2 Hoja de mejoramiento**

Esta hoja permite comparar cuantitativamente los procesos anteriores y actuales, de tal manera poder determinar cuales son los problemas presentados en el proceso actual, cual son las mejoras y los beneficios de implementar el nuevo proceso *Ver Grafico # 13.*



**GRAFICO # 14: Caracterización de procesos**

<small>Te conectamos en</small> <b>www.ecuadorpr.com</b>		<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
		<b>PROCESO:</b>	<b>VERSIÓN:</b>
		<b>SUBPROCESO:</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>
			<b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b>
			<b>PÁGINA:</b>
<b>A.-</b>	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>		
<b>B.-</b>	<b>AL CANCE:</b>		
<b>C.-</b>	<b>RESPONSABLES:</b>		
<b>D.-</b>	<b>REQUISITOS LEGALES:</b>		
<b>E.-</b>	<b>POLITICAS INTERNAS:</b>		
<b>F.-</b>	<b>SUB PROCESOS:</b>		
<b>G.-</b>	<b>INDICADORES:</b>		
<b>H.-</b>	<b>ENTRADAS:</b>		
<b>I.-</b>	<b>SALIDAS:</b>		
<b>J.-</b>	<b>CONTROLES:</b>		
<b>K.-</b>	<b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>		

**ELABORADO POR:** *Andrea Yépez.*

Edubusiness no tiene un proceso gobernante establecido, por lo cual a continuación se crea la Gestión Directiva y posteriormente se detallan los procesos existentes de la empresa.



**Gestión Directiva**

**Objetivo** Desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias de los Directivos de la empresa para que sean capaces de desenvolverse con eficacia y aprovechar las oportunidades

**Alcance** Difunde la planificación aprobada para la siguiente semana

**Responsable** Gerente

**Entradas** Presenta Reporte de actividades semanal (Que difunde la planificación aprobada para la siguiente

**Tiempos** 78  
**Costos** 3,103

**CODIGO**  
**Eficiencia tiempos** 87%  
**Eficiencia costos** 87%

Nº	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Presenta Reporte de actividades semanal (Que realiza en base a la semana anterior)					5		0,199		Actividad que permite obtener información detallada de cada área
2	Consolida el plan semanal de actividades en las diferentes áreas					20		0,796		Para obtener información específica por área
3	Analiza la planificación de cada área en base a los reportes de actividades de la semana anterior					20		0,796		Con el propósito de realizar mejoras en las diferentes áreas en función de los últimos reportes que presenta cada área.
4	Efectúa correcciones a las planificaciones que presento cada área						10		0,398	Debe ser un informe puntual, donde se resuman las actividades más importantes de cada una de las diferentes áreas
5	Aprueba actividades a realizar en la siguiente semana					3		0,119		
6	Difunde la planificación aprobada para la siguiente semana					20		0,796		Todo el personal debe mantenerse informado y al tanto de la planificación que se llevará a cabo para realizar su trabajo.
<b>SUBTOTAL</b>						<b>68</b>	<b>10</b>	<b>2,705</b>	<b>0,398</b>	
<b>EFICIENCIAS</b>						<b>87%</b>		<b>87%</b>		

<b>FORMULARIOS</b>	Reporte de actividades				
<b>TERMINOLOGIA</b>	Consolida plan semanal				
<b>CAMBIOS REALIZADOS</b>	<b>MEJORADOS</b>	0	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
	<b>FUSIONADOS</b>	0			
	<b>SUPRIMIDOS</b>	0	Andrea Yépez B.	Ing. Jaime Chiriboga.	Ing. Danny Velasco.
	<b>CREADOS</b>	6			

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Gestión Directiva

**CODIGO**

**OBJETIVO** Desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias de los Directivos de la empresa para que sean capaces de desenvolverse con eficacia y aprovechar las oportunidades

**ALCANCE** Difunde la planificación aprobada para la siguiente semana

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

No existe gestión directiva en la empresa.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Tener un manual de Gestión Directiva

La determinación de las necesidades será más efectiva si los responsables de cada área entregán el reporte semanal a la gerencia en el cual se especifican las necesidades de cada departamento

El gerente debe reunirse con el personal y analizar los resultados obtenidos en base a la planificación elaborada previamente

<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>				<i>SITUACIÓN PROPUESTA</i>				<i>DIFERENCIAS</i>			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
				<b>78</b>	<b>3,10</b>	<b>87%</b>	<b>87%</b>	<b>78</b>	<b>3,10</b>	<b>87%</b>	<b>87%</b>

**TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (78 \times 53 \times 1)$$

$$= 4134$$

**COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (3,10 \times 53 \times 1)$$

$$= 164,30$$

<p>Tu computador en   </p> <p><b>MACROPROCESO:</b></p> <p><b>PROCESO:</b>           Gestión Directiva</p> <p><b>SUBPROCESO:</b>      Planificación</p>	<p><b>CÓDIGO:</b></p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>       07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b>                       14</p>
<b>A.-</b>	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias de los Directivos de la empresa para que sean capaces de desenvolverse con eficacia y aprovechar las oportunidades
<b>B.-</b>	<b>ALCANCE:</b> Difunde la planificación aprobada para la siguiente semana
<b>C.-</b>	<b>RESPONSABLES:</b> Gerente
<b>D.-</b>	<b>REQUISITOS LEGALES:</b> La empresa debe tener un RUC
<b>E.-</b>	<b>POLITICAS INTERNAS:</b> La Gestion Directiva debe involucrar a todo el personal de la empresa, al mismo que se informará sobre la respectiva planificación semanalmente en reuniones.
<b>F.-</b>	<b>SUB PROCESOS:</b> Planificación
<b>G.-</b>	<b>INDICADORES:</b> Total reuniones realizadas / Total reuniones programadas
<b>H.-</b>	<b>ENTRADAS:</b> Presenta Reporte de actividades semanal (Que realiza en base a la seman a anterior)
<b>I.-</b>	<b>SALIDAS:</b> Difunde la planificación aprobada para la siguiente semana
<b>J.-</b>	<b>CONTROLES:</b> Manuales de procesos, aplicación de procesos, dispociones legales, políticas y reglamento internos de la empresa.
<b>K.-</b>	<b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b> La gestión directiva en la empresa debe encontrarse respaldada bajo documentos que permitan al gerente guiarse bajo parametros establecidos, ya que actualmente no existe ningún documento de apoyo para este proceso.



Recepción de necesidades

Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, manteniendo como eje principal el cumplimiento de sus expectativas.

**Alcance** Satisfacer las necesidades del cliente (interno / externo)

**Responsable** Gerente

**Entradas** Los empleados de la empresa analizan  
**Salidas** Satisfacer las necesidades del cliente (interno / externo)

**Tiempos** 35  
**Costos** 1,392

**CODIGO** A  
**Eficiencia tiempos** 86%  
**Eficiencia costos** 86%

N°	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Los empleados de la empresa analizan necesidades del cliente interno y externo e informan a la gerencia.					15		0,597		(Act. 1 y2) se fusionan, los empleados conocen la empresa y pueden analizar las necesidades del los clientes con el criterio necesario.
2	Determina las prioridades y elabora un registro de las necesidades de los clientes.						5		0,199	(Act. 3 y 4) se fusionan, se determina que es primordial en determinado momento para la empresa, para coordinar y lograr satisfacer las necesidades.
3	Satisfacer las necesidades del cliente (interno / externo)					15		0,597		
<b>SUBTOTAL</b>						<b>30</b>	<b>5</b>	<b>1,193</b>	<b>0,199</b>	
<b>EFICIENCIAS</b>						<b>86%</b>		<b>86%</b>		
<b>FORMULARIOS</b>										
<b>TERMINOLOGIA</b>										
<b>CAMBIOS REALIZADOS</b>		<b>MEJORADOS</b>	0	<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
		<b>FUSIONADOS</b>	2							
		<b>SUPRIMIDOS</b>	0	Andrea Yépez B.		Ing. Jaime Chiriboga.		Ing. Danny Velasco.		
		<b>CREADOS</b>	0							

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Recepción de necesidades  
**OBJETIVO** Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, manteniendo como eje principal el cumplimiento de sus expectativas.  
**ALCANCE** Satisface las necesidades del cliente (interno / externo)

**CODIGO** A

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

Los clientes comunican sus necesidades al personal de la empresa, pero no siempre se informa a la gerencia inmediatamente, y se pasan por alto detalles.  
 No le dedica suficiente tiempo para analizar las necesidades del cliente interno.  
 Prioriza a los clientes externos, y no siempre el personal de la empresa esta conforme.  
 Los registros son desordenados, y poco claros.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Los empleados conocen la empresa y pueden analizar las necesidades del los clientes con el criterio necesario, para hacer mas eficiente este proceso y no dejar todo en manos de la gerencia unicamente.  
 Se determina que es primordial en determinado momento para la empresa, para coordinar y lograr satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como externo.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
48	1,91	38%	38%	35	1,39	86%	86%	13	0,52	48%	48%

**TIEMPOS**

= Diferencia x Frecuencia x Año  
 = ( 13\*365\*4 )  
 = 18980

**COSTOS**

= Diferencia x Frecuencia x Año  
 = (0,52\*365\*4)  
 = 759,20

Tu computador en

www.ecuadorpc.com



MACROPROCESO:

PROCESO: Recepción de necesidades

SUBPROCESO: Cubrir necesidades de los clientes

CÓDIGO:

A

VERSIÓN:

FECHA DE ELABORACIÓN:

07/07/2009

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:

07/07/2009

PAGINA:

15

**A.- OBJETIVO DEL PROCESO:**

Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, manteniendo como eje principal el cumplimiento de sus expectativas.

**B.- ALCANCE:**

Satisface las necesidades del cliente (interno / externo)

**C.- RESPONSABLES:**

Gerente

**D.- REQUISITOS LEGALES:**

Tener RUC, ser una empresa legalmente constituida

**E.- POLITICAS INTERNAS:**

El personal debe informar a la gerencia sobre necesidades del (cliente interno / externo) , no pueden tomar decisiones por si solos.

**F.- SUB PROCESOS:**

Cubrir necesidades de los clientes

**G.- INDICADORES:**

# Necesidades de los clientes atendidas / Total de necesidades

**H.- ENTRADAS:**

Los empleados de la empresa analizan necesidades del cliente interno y externo e informan a la gerencia.

**I.- SALIDAS:**

Satisface las necesidades del cliente (interno / externo)

**J.- CONTROLES:**

Políticas internas de la empresa

**K.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:**

La recepción de necesidades de los clientes se enfoca a los requerimientos que tienen los clientes externos en cuanto a productos o servicios, y cliente interno en cuanto a herramientas de trabajo, horarios, sueldos, entre otros.



### Mantenimiento de equipos

**Objetivo** Evitar y prevenir problemas en los equipos de computo, partes o piezas mediante el mantenimiento periódico de equipos.

**Alcance** Culminar el mantenimiento preventivo / correctivo de equipos de computo.

**Responsable** Técnico

Reliza una planificación semanal, con la ayuda de una hoja de ruta y visitar a los clientes que tienen contrato de mantenimiento y a los clientes que no lo tienen.  
**Entradas** Entrega el equipo / se finaliza el mantenimiento de equipos.

**Tiempos** 1516

**Costos** 38,304

**CODIGO** B

**Eficiencia tiempos** 97%

**Eficiencia costos** 97%

N°	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	Reliza una planificación semanal, con la ayuda de una hoja de ruta y visitar a los clientes que tienen contrato de mantenimiento y a los clientes independientes.						3		0,076	(Act.2) Se mejora esta actividad, se elabora un cronograma de actividades que incluye ademas una hoka de ruta, donde el técnico puede visitar las empresas que tienen contrato de mantenimiento y puede organizar su tiempo para atender a los clientes que no lo tienen.	
2	Revisa los equipos, o las instalaciones con problemas para valorar el servicio y determinar el tiempo q el arreglo o mantenimiento implica.						25		0,632	(Act. 3) Se mejora, para agilizar el trabajo del técnico y optimizar tiempo y recursos.	
3	Efectua la reparación de equipos o el mantenimiento respectivo, en caso de que no sea necesario realizar el cambio de alguna pieza.					1440		36,383		(Act. 4) se mejora, inmediatamente se identifique el problema se procede a arreglar el equipo en cuestion	
4	Si se requiere partes o piezas, previo consentimiento del cliente se procede a identificar partes / piezas para realizar la compra de las piezas necesarias y arreglar el equipo						15		0,379	(Act. 5 y 6) Se fusionan actividades, las partes / piezas que se deben cambiar son adquiridas por el tecnico o por otro miembro de la empresa para realizar el trabajo lo antes posible y cumplir el cronograma establecido.	
5	Verifica la compatibilidad de las partes y piezas con el equipo, y se realizan pruebas de funcionalidad del equipo.					30		0,758		(Act. 6, 7 y 8) Se fusionan actividades, la compatibilidad de partes / piezas asquiridas se verifican al igual que la funcionalidad del equipo en presencia del cliente si asi lo requiere	
6	Entrega el equipo / se finaliza el mantenimiento de equipos.					3		0,076			
<b><u>SUBTOTAL</u></b>						<b>1473</b>	<b>43</b>	<b>37,217</b>	<b>1,086</b>		
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>						<b>97%</b>		<b>97%</b>			
<b><u>FORMULARIOS</u></b>		Hoja de ruta									
<b><u>TERMINOLOGIA</u></b>		Hoja de ruta, Contrato de mantenimiento									
<b><u>CAMBIOS REALIZADOS</u></b>		<b><u>MEJORADOS</u></b>	3	<b><u>ELABORADO POR:</u></b>  Andrea Yépez B.		<b><u>REVISADO POR:</u></b>  Ing. Jaime Chiriboga.		<b><u>APROBADO POR:</u></b>  Ing. Danny Velasco.			
		<b><u>FUSIONADOS</u></b>	2								
		<b><u>SUPRIMIDOS</u></b>	2								
		<b><u>CREADOS</u></b>	0								

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Mantenimiento de equipos

**OBJETIVO** Evitar y prevenir problemas en los equipos de computo, partes o piezas mediante el mantenimiento periódico de equipos.

**ALCANCE** Culminar el mantenimiento preventivo / correctivo de equipos de computo.

**CODIGO** B

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

Se llama al cliente cuando no tiene contrato de mantenimiento fijo con la empresa

Valorar si el mantenimiento del equipo se lo puede realizar donde el cliente o necesariamente en el área técnica de la empresa.

Si el equipo no requiere de partes / piezas el mantenimiento se lo realiza de manera inmediata.

Toca desarmar los equipos, y realizar las respectivas pruebas y existe una unica persona a cargo de esta actividad.

El técnico revisa el equipo con el cliente al momento de entrega.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Se elabora un cronograma de actividades que incluye ademas una hoka de ruta, donde el técnico puede visitar las empresas que tienen contrato de mantenimiento y puede organizar su tiempo para atender a los clientes que no lo tienen

Inmediatamente se identifique el problema se procede a arreglar el equipo en cuestion

Las partes / piezas que se deben cambiar son adquiridas por el tecnico o por otro miembro de la empresa para realizar el trabajo lo antes posible y cumplir el cronograma establecido.

La compatibilidad de partes / piezas asquiridas se verifican al igual que la funcionalidad del equipo en presencia del cliente si asi lo requiere

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
1777	44,90	9%	9%	1516	38,30	97%	97%	261	6,59	88%	88%

**AHORRO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (1777-1516) \times 365 \times 4$$

$$= 381060$$

**AHORRO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (44,90 - 38,30) \times 365 \times 4$$

$$= 9627,94$$

<p>Tu computador en   </p> <p><b>MACROPROCESO:</b></p> <p><b>PROCESO:</b> Mantenimiento de equipos</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Mantenimiento interno / externo</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> B</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 12</p>
<p><b>A.- OBJETIVO DEL PROCESO:</b>  Evitar y prevenir problemas en los equipos de computo, partes o piezas mediante el mantenimiento periódico de equipos.</p>	
<p><b>B.- ALCANCE:</b>  Culminar el mantenimiento preventivo / correctivo de equipos de computo.</p>	
<p><b>C.- RESPONSABLES:</b>  Técnico</p>	
<p><b>D.- REQUISITOS LEGALES:</b>  Mantener precios estandar al mercado.</p>	
<p><b>E.- POLITICAS INTERNAS:</b>  El mantenimiento de equipos se realiza una vez por semana a las empresas que tienen contrato de mantenimiento.</p>	
<p><b>F.- SUB PROCESOS:</b>  Mantenimiento interno / externo</p>	
<p><b>G.- INDICADORES:</b>  Visitas realizadas / Visitas programadas; Equipos dados mantenimiento / Total equipos</p>	
<p><b>H.- ENTRADAS:</b>  Reliza una planificación semanal, con la ayuda de una hoja de ruta y visitar a los clientes que tienen contrato de mantenimiento y a los clientes independientes.</p>	
<p><b>I.- SALIDAS:</b>  Entrega el equipo / se finaliza el mantenimiento de equipos.</p>	
<p><b>J.- CONTROLES:</b>  Políticas internas de la empresa.</p>	
<p><b>K.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>  El contrato por mantenimiento en empresas es por un año, el mismo que se renovara bajo consentimiento de estas, las visitas de mantenimientos se realiza 1 vez por semana.</p>	



## Diseño Web

**Objetivo** Realizar el diseño de las diferentes páginas web en un tiempo promedio de 2 a 3 meses, asegurando la satisfacción total del cliente.

**Alcance** Se realiza la entrega de la página web al cliente

**Responsable** Web Master

**Entradas** Contactar al cliente para realizar el diseño de la pagina  
**Salidas** Se verifica con el cliente el funcionamiento de la pagina

**Tiempos** 2988  
**Costos** 64,913

**CODIGO** C  
**Eficiencia tiempos** 97%  
**Eficiencia costos** 97%

Nº	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Contactar al cliente para realizar el diseño de la pagina web y realizar las maquetas de diseño via on line.					2880		62,567		(Act. 1 y 2) Se fusiona esta actividad, una vez que se determina con el cliente el esquema y diseño de la pagina web, se empieza a trabajar en las 3 maquetas de referencia para continuar con el trabajo de acuerdo a los requerimientos del cliente.
2	Realizar 2 citas semanales con el cliente para recopilar información y fotografías para el diseño de la página web.						60		1,303	(Act. 3) Se mejora esta actividad, las reuniones con el cliente permitirán al Web master adelantar el trabajo y presentarles el avance del mismo de manera mas rapida.
3	Se van realizando cambios requeridos por el cliente via on line.						30		0,652	
4	Se crean los correos de los miembros de la empresa a la que se realiza la pagina web.						3		0,065	(Act. 4) Esta actividad se mantiene ya que es necesaria, y no toma mucho tiempo cumplirla.
5	Se verifica con el cliente el funcionamiento de la pagina web y se realiza la entrega del sitio a su dueño.					15		0,326		(Act. 5 y 6) Se mejora esta actividad, una vez concluido el trabajo se reúne el cliente con el empleado y verifican que la pagina web este de acuerdo a lo requerido con el cliente en cuanto a su diseño y
<b><u>SUBTOTAL</u></b>						<b>2895</b>	<b>93</b>	<b>62,893</b>	<b>2,020</b>	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>						<b>97%</b>		<b>97%</b>		
<b><u>FORMULARIOS</u></b>										
<b><u>TERMINOLOGIA</u></b>		Maquetas de diseño								
<b><u>CAMBIOS REALIZADOS</u></b>	<b><i>MEJORADOS</i></b>	2	<b><i>ELABORADO POR:</i></b>		<b><i>REVISADO POR:</i></b>	<b><i>APROBADO POR:</i></b>				
	<b><i>FUSIONADOS</i></b>	1								
	<b><i>SUPRIMIDOS</i></b>	0	Andrea Yépez B.		Ing. Jaime Chiriboga.	Ing. Danny Velasco.				
	<b><i>CREADOS</i></b>	0								

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Diseño Web

**OBJETIVO**

Realizar el diseño de las diferentes páginas web en un tiempo promedio de 2 a 3 meses, asegurando la satisfacción total del cliente.

**ALCANCE**

Se realiza la entrega de la página web al cliente

**CODIGO** C

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

El cliente no siempre esta disponible.

La elaboración de maquetas varia de 2 a 3 días, se le envián al cliente para que revise y decida que diseño desea que se realice en la página web.

Las citas que se realizan con el cliente son exclusivamente para recolección de información y para conocer otras especificaciones que desea añadir el cliente.

Los cambios realizados a las páginas web pueden ser revisados por el cliente vía on line, pero no siempre es claro el proceso para el cliente.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Una vez que se determina con el cliente el esquema y diseño de la pagina web, se empieza a trabajar en las 3 maquetas de referencia para continuar con el trabajo de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Las reuniones con el cliente permitiran al Web master adelantar el trabajo y presentarles el avance del mismo de manera mas rapida.

Una vez concluido el trabajo se reúne el cliente con el empleado y verifican que la pagina web este de acuerdo a lo requerido con el cliente en cuanto a su diseño y funcionalidad.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
3115	67,67	93%	93%	2988	64,91	97%	97%	127	2,76	4%	4%

**AHORRO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (3115 - 2988) \times 53 \times 1$$

$$= 6731$$

**AHORRO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (67,67 - 64,91) \times 53 \times 1$$

$$= 146,228$$

 <p><b>MACROPROCESO:</b></p> <p><b>PROCESO:</b> Diseño Web</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de paginas web</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> C</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 11</p>
A.-	<p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Realizar el diseño de las diferentes páginas web en un tiempo promedio de 2 a 3 meses, asegurando la satisfacción total del cliente.</p>
B.-	<p><b>ALCANCE:</b> Se realiza la entrega de la página web al cliente</p>
C.-	<p><b>RESPONSABLES:</b> Web Master</p>
D.-	<p><b>REQUISITOS LEGALES:</b> Utilizar programas de diseño web y flash avalados por las diferentes marcas.</p>
E.-	<p><b>POLITICAS INTERNAS:</b> La elaboración de cada pagina web no puede ser mayor a 3 meses desde su solicitud.</p>
F.-	<p><b>SUB PROCESOS:</b> Elaboración de paginas web</p>
G.-	<p><b>INDICADORES:</b> # Paginas Web elaboradas al año / Total de paginas web solicitadas anualmente</p>
H.-	<p><b>ENTRADAS:</b> Contactar al cliente para realizar el diseño de la pagina web y realizar las maquetas de diseño via on line.</p>
I.-	<p><b>SALIDAS:</b> Se verifica con el cliente el funcionamiento de la pagina web y se realiza la entrega del sitio a su dueño.</p>
J.-	<p><b>CONTROLES:</b> Disponibilidad de hosting &amp; dominios, licencias, políticas internas de la empresa</p>
K.-	<p><b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b> Dependiendo el grado de complejidad en la elaboración de la página web, el tiempo para la elaboración de la página web puede variar de 6 meses a un año. (posterior negociación con el cliente)</p>



Ventas

**Objetivo** Atender los requerimientos de los clientes de manera eficiente, en el menor tiempo posible, con los mejores costos y satisfaciendo sus necesidades.

**Alcance** Efectua la venta

**Responsable** Vendedor

**Entradas** Verifica disponibilidad de mercadería y ofrece a los  
**Salidas** Efectua la venta

**Tiempos** 77  
**Costos** 1,673

**CODIGO** D  
**Eficiencia tiempos** 84%  
**Eficiencia costos** 84%

Nº	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Verifica disponibilidad de mercadería y ofrece a los clientes.						10		0,217	(Act. 1 y 3) Se mejora, una vez constatada la existencia de mercadería con los diferentes proveedores se procede a informar a los clientes sobre mercadería nueva disponible.
2	Recibir requerimientos de los clientes y cotizar los productos solicitados.					60		1,303		(Act. 2 y 4) se fusionan, los requerimientos de los clientes se cotizaran el mismo día de solicitada la mercadería.
3	Entregar cotización al cliente, personalmente o via mail, y concretar venta.						2		0,043	(Act. 5) se mejora, las cotizaciones serán entregadas en un plazo no mayo a 24 horas de solicitada la mercadería, la misma que será entregada al cliente para aprobación.
4	Efectua la venta					5		0,109		
<b><u>SUBTOTAL</u></b>						<b>65</b>	<b>12</b>	<b>1,412</b>	<b>0,261</b>	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>						<b>84%</b>		<b>84%</b>		

<b><u>FORMULARIOS</u></b>	Proformas / cotizaciones				
<b><u>TERMINOLOGIA</u></b>	Disponibilidad de mercadería				
<b><u>CAMBIOS REALIZADOS</u></b>	<b><u>MEJORADOS</u></b>	2	<b><u>ELABORADO POR:</u></b>	<b><u>REVISADO POR:</u></b>	<b><u>APROBADO POR:</u></b>
	<b><u>FUSIONADOS</u></b>	1			
	<b><u>SUPRIMIDOS</u></b>	0	Andrea Yépez B.	Ing. Jaime Chiriboga.	Ing. Danny Velasco.
	<b><u>CREADOS</u></b>	0			

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO**

Ventas

**CODIGO**

D

**OBJETIVO**

Atender los requerimientos de los clientes de manera eficiente, en el menor tiempo posible, con los mejores costos y satisfaciendo sus necesidades.

**ALCANCE**

Efectua la venta

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

Informa via mail a los clientes sobre mercadería nueva disponible.

Contacta a los diferentes proveedores para verificar disponibilidad de mercadería pero es un proceso demorado

Las cotizaciones solicitadas a los proveedores se realiza via telefónica y toma mucho tiempo.

Se entrega personalmente al cliente o se envia via mail o fax las cotizaciones.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Una vez constatada la existencia de mercadería con los diferentes proveedores se procede a informar a los clientes sobre mercadería nueva disponible

Los requerimientos de los clientes se cotizaran el mismo día de solicitada la mercadería.

Las cotizaciones serán entregadas en un plazo no mayo a 24 horas de solicitada la mercadería, la misma que será entregada al cliente para aprobación.

<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>				<i>SITUACIÓN PROPUESTA</i>				<i>DIFERENCIAS</i>			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
53	1,15	57%	57%	77	1,67	84%	84%	130	2,82	28%	28%

**AHORRO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (53 - 77) \times 365 \times 4$$

$$= -35040$$

**AHORRO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (1,15 - 1,67) \times 365 \times 4$$

$$= -761,23$$

<p>Tu computador en   </p> <p><b>MACROPROCESO:</b></p> <p><b>PROCESO:</b> Ventas</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Cumplir requerimientos de los clientes</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> D</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 13</p>
A.-	<p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>          Atender los requerimientos de los clientes de manera eficiente, en el menor tiempo posible, con los mejores costos y satisfaciendo sus necesidades.</p>
B.-	<p><b>ALCANCE:</b>          Efectua la venta</p>
C.-	<p><b>RESPONSABLES:</b>          Vendedor</p>
D.-	<p><b>REQUISITOS LEGALES:</b>          Emitir la respectiva factura al efectuar una venta</p>
E.-	<p><b>POLITICAS INTERNAS:</b>          El cliente debe cancelar el 30% del valor total de la factura una vez efectuada la venta, y el valor restante máximo en un plazo de 30 días.</p>
F.-	<p><b>SUB PROCESOS:</b>          Cumplir requerimientos de los clientes</p>
G.-	<p><b>INDICADORES:</b>          Valor facturas cobradas mensualmente / Valor total facturas mensualmente, # Ventas realizadas / # Total de ventas</p>
H.-	<p><b>ENTRADAS:</b>          Verifica disponibilidad de mercadería y ofrece a los clientes.</p>
I.-	<p><b>SALIDAS:</b>          Entrega el producto o el servicio al cliente.</p>
J.-	<p><b>CONTROLES:</b>          Ley tributaria, políticas y reglamento interno de la empresa.</p>
K.-	<p><b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>          Las condiciones de pago varían dependiendo el monto total de la mercadería y condiciones previamente establecidas con el gerente de la empresa.</p>



### Selección de proveedores

**Objetivo** Establecer sistemas de medición que ayuden en la gestión de seguimiento y evaluación de los proveedores.

**Alcance** Entregar las garantías respectivas y firmar el convenio con el proveedor seleccionado

**Responsable** Gerencia

**Entradas** Contactar a los diferentes proveedores via mail y pedir solicitud de distribución

**Salidas** Firmar el convenio con el proveedor seleccionado y

**Tiempos** 28

**Costos** 1,114

**CODIGO** E.1

**Eficiencia tiempos** 82%

**Eficiencia costos** 82%

Nº	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Contactar a los diferentes proveedores via mail y pedir solicitud de distribución					10		0,398		(Act. 1 y 2) Se mejora esta actividad, ya no es el gerente quien visita a los proveedores, sino el proveedor al gerente de la empresa.
2	Evaluar la calidad del producto que ofrece y el credito que otorgan					5		0,199		(Act. 3)Se mejora la actividad, y el proveedor debe visitar al gerente de la empresa realizando pruebas con algun producto solicitado por la empresa, e informarle detalles adicionales, como tipo de...
3	Analizar el tiempo de entrega de las cotizaciones y del pedido						5		0,199	(Act. 4) Se mejora esta actividad, se recibe la información via mail, o mediante una llamada telefonica por parte del proveedor
4	Evaluar la atención al cliente (Edubusiness)					3		0,119		Se crea esta actividad, evaluar la capacidad de respuesta del proveedor a la empresa.
5	Firmar el convenio con el proveedor seleccionado y hace la entrega de garantías					5		0,199		(Act. 5 y 6)Se fusiona la actividad, una vez analizadas las cualidades del proveedor el gerente de la empresa procede a firmar el convenio y a realizar la entrega de garantías
<b><u>SUBTOTAL</u></b>						<b>23</b>	<b>5</b>	<b>0,915</b>	<b>0,199</b>	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>						<b>82%</b>		<b>82%</b>		
<b><u>FORMULARIOS</u></b>										
<b><u>TERMINOLOGIA</u></b>		Entrega de garantías								
<b><u>CAMBIOS REALIZADOS</u></b>		<b>MEJORADOS</b>	3	<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
		<b>FUSIONADOS</b>	1							
		<b>SUPRIMIDOS</b>	0	Andrea Yépez B.		Ing. Jaime Chiriboga.		Ing. Danny Velasco.		
		<b>CREADOS</b>	1							

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Selección de proveedores

**OBJETIVO** Establecer sistemas de medición que ayuden en la gestión de seguimiento y evaluación de los proveedores.

**ALCANCE** Entregar las garantías respectivas y firmar el convenio con el proveedor seleccionado

**CODIGO** E.1

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

No existe una planificación para realizar dicha actividad.

La solicitud de distribución se pide, para verificar que la empresa se dedica a ese giro de negocio

Porque la mercadería entregada por el proveedor a la empresa es de valor alto los proveedores piden garantías a edubusiness

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Ya no es el gerente quien visita a los proveedores, sino el proveedor al gerente de la empresa.

El proveedor debe visitar al gerente de la empresa realizando pruebas con algún producto solicitado por la empresa, e informarle detalles adicionales, como tipo de credito.

Analizadas las cualidades del proveedor el gerente de la empresa procede a firmar el convenio y a realizar la entrega de garantías.

<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>				<i>SITUACIÓN PROPUESTA</i>				<i>DIFERENCIAS</i>			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
82	3,26	7%	7%	28	1,11	82%	82%	54	2,15	75%	75%

**AHORRO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (82-28) * 24 * 1$$

$$= 1296$$

**AHORRO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (3,26-1,11) * 24 * 1$$

$$= 51,555$$

<p>Tu computador en <a href="http://www.ecuadorpc.com">www.ecuadorpc.com</a></p> <p><b>MACROPROCESO:</b> Adquisiciones</p> <p><b>PROCESO:</b> Selección de proveedores</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Evaluación de credito ofrecido.</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> E.1</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 6</p>
<b>A.-</b>	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Establecer sistemas de medición que ayuden en la gestión de seguimiento y evaluación de los proveedores.
<b>B.-</b>	<b>ALCANCE:</b> Entregar las garantías respectivas y firmar el convenio con el proveedor seleccionado
<b>C.-</b>	<b>RESPONSABLES:</b> Gerencia
<b>D.-</b>	<b>REQUISITOS LEGALES:</b> Personas jurídicas con RUC
<b>E.-</b>	<b>POLITICAS INTERNAS:</b> Se realizará de acuerdo a las necesidades de la empresa.
<b>F.-</b>	<b>SUB PROCESOS:</b> Evaluación de credito ofrecido.
<b>G.-</b>	<b>INDICADORES:</b> Numero de requerimientos procesados / Requerimientos recibidos
<b>H.-</b>	<b>ENTRADAS:</b> Contactar a los diferentes proveedores via mail y pedir solicitud de distribucion
<b>I.-</b>	<b>SALIDAS:</b> Firmar el convenio con el proveedor seleccionado y hace la entrega de garantías
<b>J.-</b>	<b>CONTROLES:</b> Políticas internas de la empresa.
<b>K.-</b>	<b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b> Se puede contratar un proveedor, o prescindir de uno de ellos sin previo aviso.



### Cotización de productos

**Objetivo** Analizar la mejor opción de compra para la empresa, respaldando sus intereses y dentro de su capacidad de pago sin que afecte la calidad de los productos.

**Alcance** Aceptación de la cotización

**Responsable** Gerente

**Entradas** Elaborar un listado de los productos solicitados por los clientes con sus respectivas especificaciones

**Salidas** Confirmar vía telefonica la aceptación de la cotización al cliente, para efectuar el pedido inmediato al proveedor.

**Tiempos** 50

**Costos** 1,447

**CODIGO** E.2

**Eficiencia tiempos** 90%

**Eficiencia costos** 92%

Nº	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Elaborar un listado de los productos solicitados por los clientes con sus respectivas especificaciones						5		0,109	(Act. 1) Se mejora esta actividad, se detallan especificaciones y se organiza para contactar a los diferentes proveedores.
2	Contactar a los diferentes proveedores y enviar los requerimientos vía mail					5		0,199		(Act. ) Se mejora esta actividad, el contacto con los diferentes proveedores se realizará vía mail y se esperara respuesta de la misma manera.
3	Analizar la cotización enviada por el proveedor y seleccionar el mas apropiado informandole vía telefonica o vía mail.					15		0,597		(Act. 3 y 4) Se funciona esta actividad, toda notificación se realizará vía mail, a excepcion de casos que requieran contacto telefonico dirrecto entre el gerente y el proveedor.
4	En base a la cotización recibida, se elabora la cotización que se enviará de manera inmediata a los clientes					10		0,217		(Act. 6) Se mejora esta actividad, inmediatamente se elabora la cotización al cliente y se les hace llegar con uno de los empleados de la oficina.
5	Confirmar vía telefonica la aceptación de la cotización al cliente, para efectuar el pedido inmediato al proveedor.					15		0,326		Se crea esta actividad, en un periodo maximo de 24h se confirma la aceptación de la cotización realizada por la empresa o se la anula.
<b>SUBTOTAL</b>						45	5	1,339	0,109	
<b>EFICIENCIAS</b>						90%		92%		
<b>FORMULARIOS</b>										
<b>TERMINOLOGIA</b>		Cotización								
<b>CAMBIOS REALIZADOS</b>	<b>MEJORADOS</b>	3	<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>				
	<b>FUSIONADOS</b>	1								
	<b>SUPRIMIDOS</b>	0	Andrea Yépez B.		Ing. Jaime Chiriboga.	Ing. Danny Velasco.				
	<b>CREADOS</b>	1								

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Cotización de productos

**CODIGO** E.2

**OBJETIVO** Analizar la mejor opción de compra para la empresa, respaldando sus intereses y dentro de su capacidad de pago sin que afecte la calidad de los productos.

**ALCANCE** Aceptación de la cotización

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

No se le dedica el tiempo necesario a esta actividad además el gerente no mantiene orden en la documentación

No es puntual en las conversaciones y fácilmente se sale del tema de interés.

El análisis de precios se realiza entre los diferentes proveedores mediante llamadas telefónicas las mismas que toman algún tiempo

La cotización se realiza vía telefónica, es un proceso demorado

La cotización se envía vía mail, pero muchas veces no se realiza el seguimiento a los clientes para verificar la recepción de la información.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

El contacto con los diferentes proveedores se realizará vía mail y se esperará respuesta de la misma manera.

Toda notificación se realizará vía mail, a excepción de casos que requieran contacto telefónico directo entre el gerente y el proveedor.

Inmediatamente se elabora la cotización al cliente y se les hace llegar con uno de los empleados de la oficina.

En un periodo máximo de 24h se confirma la aceptación de la cotización realizada por la empresa o se la anula.

<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>				<i>SITUACIÓN PROPUESTA</i>				<i>DIFERENCIAS</i>			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
115	2,50	3%	3%	50	1,45	90%	92%	65	1,05	87%	90%

**AHORRO TIEMPOS**

= *Diferencia x Frecuencia x Año*

= (115-50) \* 53 \* 5

= 3445

**AHORRO COSTOS**

= *Diferencia x Frecuencia x Año*

= (2,50-1,05) \* 53 \* 5

= 191,64

<p>Tu computador en   </p> <p><b>MACROPROCESO:</b> Adquisiciones</p> <p><b>PROCESO:</b> Cotización de productos</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Selección de proveedor de acuerdo a cotización</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> E.2</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 8</p>
<b>A.-</b>	<p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>  Analizar la mejor opción de compra para la empresa, respaldando sus intereses y dentro de su capacidad de pago sin que afecte la calidad de los productos.</p>
<b>B.-</b>	<p><b>ALCANCE:</b>  Aceptación de la cotización</p>
<b>C.-</b>	<p><b>RESPONSABLES:</b>  Gerente</p>
<b>D.-</b>	<p><b>REQUISITOS LEGALES:</b>  Persona jurídica con RUC</p>
<b>E.-</b>	<p><b>POLITICAS INTERNAS:</b>  La cotización de los productos se debe realizar en un plazo maximo de 24 horas de solicitada la mercadería</p>
<b>F.-</b>	<p><b>SUB PROCESOS:</b>  Selección de proveedor de acuerdo a cotización</p>
<b>G.-</b>	<p><b>INDICADORES:</b>  # Cotizaciones procesadas semanalmente / Total de cotizaciones semanales</p>
<b>H.-</b>	<p><b>ENTRADAS:</b>  Elaborar un listado de los productos solicitados por los clientes con sus respectivas especificaciones</p>
<b>I.-</b>	<p><b>SALIDAS:</b>  Confirmar via telefonica la aceptación de la cotización al cliente, para efectuar el pedido inmediato al proveedor.</p>
<b>J.-</b>	<p><b>CONTROLES:</b>  Reglamento interno de la empresa</p>
<b>K.-</b>	<p><b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>  Los precios estan sujetos a modificaciones, previo aviso al cliente en un plazo no menor de 48 horas de solicitado los productos o servicios.</p>



## Compras

**Objetivo** Efectuar el procedimiento de las compras de equipos de computo, partes y piezas de la empresa.

**Alocance** Se recibe la orden de compra para ser entregada a los clientes

**Responsable** Gerencia

El área solicitante, remite la "requisición de compras".

**Entradas**

**Tiempos**

73

**CODIGO**

E.3

**Eficiencia tiempos**

84%

Se recibe la orden y se verifica que cumpla con los requerimientos establecidos en la orden de compra correspondiente

**Salidas**

**Costos**

2,89

**Eficiencia costos**

83%

Nº	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	El área solicitante, remite la "requisición de compras".						1		0,025		Se crea esta actividad, es necesario que adjunte especificaciones técnicas en caso de productos nuevos
2	El gerente receipta la "requisición de compras", evalúa contenido del documento y si el caso amerita, verifica especificaciones técnicas.						20		0,796		(Act. 1 y 2) Se mejora esta actividad, es necesario para determinar en el menor tiempo posible que proveedores nos pueden ayudar.
3	Verifica la existencia del pedido con los proveedores.							5		0,199	(Act. 3) Se mejora esta actividad, se envia via mail las características de los productos que requiere la empresa a los diferentes proveedores, esperando un tiempo máximo
4	Se solicita proformas o cotizaciones a proveedores							2		0,080	Se crea esta actividad, una vez confirmada la existencia de productos solicitados, se solicita que se envíen las respectivas cotizaciones.
5	Se realiza un análisis en base a las proformas recibidas.							5		0,199	Se crea esta actividad, se determina mejor opción de compra en base a precios y tiempos de entrega
6	Se elabora la "orden de compra" y se la remite al proveedor seleccionado para que despache la orden de compra						5		0,199		Se crea esta actividad, para mantener en orden los pedidos realizados por los clientes y mantener un historico para archivo y uso de la empresa.
7	Se recibe la orden y se verifica que cumpla con los requerimientos establecidos en la orden de compra correspondiente						35		1,392		(Act. 7) Se mejora esta actividad, al momento de recepción de la mercadería se verifica la orden de compra.
<b><u>SUBTOTAL</u></b>							<b>61</b>	<b>12</b>	<b>2,41</b>	<b>0,48</b>	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>							<b>84%</b>		<b>83%</b>		
<b><u>FORMULARIOS</u></b>											
<b><u>TERMINOLOGIA</u></b>		Requisición de compras									
<b><u>CAMBIOS REALIZADOS</u></b>		<b>MEJORADOS</b>	3	<b>ELABORADO POR:</b>  Andrea Yépez B.		<b>REVISADO POR:</b>  Ing. Jaime Chiriboga.		<b>APROBADO POR:</b>  Ing. Danny Velasco.			
		<b>FUSIONADOS</b>	0								
		<b>SUPRIMIDOS</b>	1								
		<b>CREADOS</b>	4								

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Compras

**OBJETIVO** Efectuar el procedimiento de las compras de equipos de computo, partes y piezas de la empresa.

**ALCANCE** Se recibe la orden de compra para ser entregada a los clientes

**CODIGO** E.3

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

No existe orden para tomar los pedidos de los clientes ni un registro de pedidos organizado.

Se llaman a los diferentes proveedores para verificar precios mas convenientes y validar características de productos solicitados, pero esto lleva mucho tiempo ya que realiza unicamente el gerente

No siempre el producto esta disponible en el momento requerido.

Los equipos, partes o piezas deber ser retirados por algun miembro de la empresa en las instalaciones da cada proveedor, y toma algun tiempo.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Es necesario que adjunte especificaciones técnicas en caso de productos nuevos

Es necesario que el gerente analice los requerimientos de los clientes para determinar en el menor tiempo posible que proveedores nos pueden ayudar.

Se envia via mail las características de los productos que requiere la empresa a los diferentes proveedores, esperando un tiempo máximo de respuesta de 8 horas.

Se recibe la proforma e inmediatamente se envia cotización al cliente

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
113	4,50	3%	3%	73	2,89	84%	83%	40	1,61	81%	81%

**AHORRO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (113-73) \times 53 \times 5$$

$$= 10600$$

**AHORRO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (4,50 - 2,89) \times 53 \times 5$$

$$= 426,65$$

<p>Tu computador en   </p> <p><b>MACROPROCESO:</b> Adquisiciones</p> <p><b>PROCESO:</b> Compras</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Requerimiento de clientes</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> E.3</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 4</p>
A.-	<p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>  Efectuar el procedimiento de las compras de equipos de computo, partes y piezas de la empresa.</p>
B.-	<p><b>ALCANCE:</b>  Se recibe la orden de compra para ser entregada a los clientes</p>
C.-	<p><b>RESPONSABLES:</b>  Gerencia</p>
D.-	<p><b>REQUISITOS LEGALES:</b>  Los proveedores deben ser personas juridicas con RUC</p>
E.-	<p><b>POLITICAS INTERNAS:</b>  La adquisición de mercadería se debe realizar previa cotización con los diferentes proveedores.</p>
F.-	<p><b>SUB PROCESOS:</b>  Requerimiento de clientes</p>
G.-	<p><b>INDICADORES:</b>  Volumen de compras realizadas mensualmente / Compras Totales</p>
H.-	<p><b>ENTRADAS:</b>  El área solicitante, remite la "requisición de compras".</p>
I.-	<p><b>SALIDAS:</b>  Se recibe la orden y se verifica que cumpla con los requerimientos establecidos en la orden de compra correspondiente</p>
J.-	<p><b>CONTROLES:</b>  Reglamento interno de la empresa, políticas internas.</p>
K.-	<p><b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>  Las compras que realiza la empresa en su mayoría son a credito a 30 días.</p>



### Control de productos adquiridos

**Objetivo** Verificar la calidad de los productos adquiridos, manteniendo la calidad que la empresa ofrece a sus clientes.

**Alcance** Entregar la mercadería al cliente

**Responsable** Vendedor / Técnico / Gerente

**Entradas** Verificar productos adquiridos con el listado de productos

**Salidas** Embalar el producto para realizar la entrega al cliente.

**Tiempos** 80

**Costos** 1,611

**CODIGO** E.4

**Eficiencia tiempos** 94%

**Eficiencia costos** 93%

Nº	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Verificar productos adquiridos con el listado de productos solicitados por la empresa.					15		0,597		(Act. 1) Se mejora esta actividad, al momento de recepción de la mercadería se revisa con el listado de pedido de la empresa.
2	Verificar especificaciones y estado de los productos.					25		0,022		(Act. 2 y 3) Se fusiona esta actividad, en presencia del proveedor se verifica que la mercadería sea la solicitada.
3	Realizar pruebas de funcionalidad y capacidades de los productos de acuerdo a lo requerido.					35		0,884		(Act. 4) Esta actividad se mantiene, las pruebas de funcionalidad se realizan en la empresa, y cualquier fallo se notifica al proveedor.
4	Embalar el producto para realizar la entrega al cliente.						5		0,109	

**SUBTOTAL**

75      5      1,503      0,109

**EFICIENCIAS**

94%      93%

**FORMULARIOS**

Listado de productos solicitados

**TERMINOLOGIA**

Pruebas de funcionalidad

<b><u>CAMBIOS REALIZADOS</u></b>	<i>MEJORADOS</i>	0	<i>ELABORADO POR:</i>	<i>REVISADO POR:</i>	<i>APROBADO POR:</i>
	<i>FUSIONADOS</i>	2			
	<i>SUPRIMIDOS</i>	0	Andrea Yépez B.	Ing. Jaime Chiriboga.	Ing. Danny Velasco.
	<i>CREADOS</i>	0			

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Control de productos adquiridos  
**OBJETIVO** Verificar la calidad de los productos adquiridos, manteniendo la calidad que la empresa ofrece a sus clientes.  
**ALCANCE** Entregar la mercadería al cliente

**CODIGO** E.4

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

El tiempo que esto toma es mas de lo que realmente debería ser.  
 Abrir las cajas que contienen equipos, partes / piezas, verificar en presencia del proveedor.  
 Revisión de programas de instalación adquiridos, velocidad de procesadores y características de los equipos.  
 Guardar el producto, programas y demas partes y piezas en sus respectivos empaques .

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Al momento de recepción de la mercadería se revisa con el listado de pedido de la empresa.  
 En presencia del proveedor se verifica que la mercadería sea la solicitada.  
 Las pruebas de funcionalidad se realizan en la empresa, y cualquier fallo se notifica al proveedor.

<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>				<i>SITUACIÓN PROPUESTA</i>				<i>DIFERENCIAS</i>			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
115	2,50	52%	52%	80	1,61	94%	93%	35	0,89	42%	41%

***AHORRO TIEMPOS***

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (115 - 80) \times 53 \times 5$$

$$= 9275$$

***AHORRO COSTOS***

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (2,50 - 1,61) \times 53 \times 5$$

$$= 235,04$$

<p>Tu computador en   </p> <p><b>MACROPROCESO:</b> Adquisiciones</p> <p><b>PROCESO:</b> Control de productos adquiridos</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Verificar características y calidad de productos</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> E.4</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 10</p>
A.-	<p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>  Verificar la calidad de los productos adquiridos, manteniendo la calidad que la empresa ofrece a sus clientes.</p>
B.-	<p><b>ALCANCE:</b>  Entregar la mercadería al cliente</p>
C.-	<p><b>RESPONSABLES:</b>  Técnico</p>
D.-	<p><b>REQUISITOS LEGALES:</b>  Los proveedores deben ser personas jurídicas con RUC</p>
E.-	<p><b>POLÍTICAS INTERNAS:</b>  Los productos adquiridos serán entregados al cliente posterior a la verificación de calidad y características solicitadas.</p>
F.-	<p><b>SUB PROCESOS:</b>  Verificar características y calidad de productos</p>
G.-	<p><b>INDICADORES:</b>  (Mercaderías salidas de la empresa / Existencias en la empresa)</p>
H.-	<p><b>ENTRADAS:</b>  Verificar productos adquiridos con el listado de productos solicitados por la empresa.</p>
I.-	<p><b>SALIDAS:</b>  Embalar el producto para realizar la entrega al cliente.</p>
J.-	<p><b>CONTROLES:</b>  Políticas internas de la empresa</p>
K.-	<p><b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>  La garantía de la mercadería varía de acuerdo al tipo de producto adquirido / entregado.</p>



## Contabilidad

**Objetivo** Mantener los registros contables actualizados, con el objeto de tener datos reales en tiempos reales.

**Alcance** Ingresar información contable diaria.

**Responsable** Gerencia

**Entradas** Ingresar al sistema contable

**Tiempos** 32

**CODIGO** F.1

**Eficiencia tiempos** 94%

**Salidas** Sale del sistema contable

**Costos** 1,27

**Eficiencia costos** 94%

N°	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Ingresar al sistema contable						1		0,040	
2	Ingresar al sistema contable, y procede a ingresar las facturas generadas en el día, con sus respectivas retenciones.					15		0,597		(Act. 2 y 4) se fusionan, inmediatamente se facture, o se ingrese la factura, se deberá ingresar la respectiva retención.
3	Ingresar los gastos/compras efectuados en el día, con las retenciones respectivas					15		0,597		(Act. 3 y 4) se fusionan, los gastos se registrarán en el día de efectuada dicha compra con su respectiva retención.
4	Salir del sistema contable						1		0,040	
<b><u>SUBTOTAL</u></b>						<b>30</b>	<b>2</b>	<b>1,19</b>	<b>0,08</b>	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>						<b>94%</b>		<b>94%</b>		
<b><u>FORMULARIOS</u></b>		Milenium, sistema contable								
<b><u>TERMINOLOGIA</u></b>		Retenciones								
<b><u>CAMBIOS REALIZADOS</u></b>		<b><i>MEJORADOS</i></b>	0	<b><i>ELABORADO POR:</i></b>		<b><i>REVISADO POR:</i></b>		<b><i>APROBADO POR:</i></b>		
		<b><i>FUSIONADOS</i></b>	2							
		<b><i>SUPRIMIDOS</i></b>	0	Andrea Yépez B.		Ing. Jaime Chiriboga.		Ing. Danny Velasco.		
		<b><i>CREADOS</i></b>	0							

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Contabilidad

**OBJETIVO** Mantener los registros contables actualizados, con el objeto de tener datos reales en tiempos reales.

**ALCANCE** Ingresar información contable diaria.

**CODIGO** F.1

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

El sistema contable se lo empezo a utilizar hace 2 meses, la contabilidad no esta actualizada

Muchas facturas que se elaboran a mano son anuladas.

No se actualiza la información diariamente ya que el ingreso de los datos es desordenado.

Las retenciones de los proveedores no siempre se han recibido. Y las que genera la empresa no siempre estan archivadas

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Inmediatamente se facture, o se ingrese la fatura, se debrá ingresar la respectiva retención.

Los gastos se registraran en el día de efectuada dicha compra con su respectiva retención.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
30	1,19	0%	0%	32	1,27	94%	94%	62	2,47	94%	94%

**AHORRO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (30-32) \times 365 \times 5$$

$$= 3650$$

**AHORRO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (1,19-1,27) \times 365 \times 5$$

$$= 145,20$$

<p>Tu computador en  <b>www.ecuadorpc.com</b></p> <p><u>MACROPROCESO:</u> Gestión Financiera</p> <p><u>PROCESO:</u> Contabilidad</p> <p><u>SUBPROCESO:</u> Ingreso de información al sistema</p>	<p><u>CÓDIGO:</u> F.1</p> <p><u>VERSIÓN:</u></p> <p><u>FECHA DE ELABORACIÓN:</u> 07/07/2009</p> <p><u>FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN:</u> 07/07/2009</p> <p><u>PAGINA:</u> 3</p>
A.-	<p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Mantener los registros contables actualizados, con el objeto de tener datos reales en tiempos reales.</p>
B.-	<p><b>ALCANCE:</b> Ingresar información contable diaria.</p>
C.-	<p><b>RESPONSABLES:</b> Gerencia</p>
D.-	<p><b>REQUISITOS LEGALES:</b> Declarar los impuestos que obliga la ley.</p>
E.-	<p><b>POLITICAS INTERNAS:</b> La información contable debe ser procesada diariamente, de acuerdo a los diferentes comprobantes que se generen diariamente</p>
F.-	<p><b>SUB PROCESOS:</b> Ingreso de información al sistema</p>
G.-	<p><b>INDICADORES:</b> Utilidad neta / Capital contable</p>
H.-	<p><b>ENTRADAS:</b> Ingresar al sistema contable</p>
I.-	<p><b>SALIDAS:</b> Sale del sistema contable</p>
J.-	<p><b>CONTROLES:</b> Ley tributaria.</p>
K.-	<p><b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b> La contabilidad se maneja actualmente mediante un sistema contable, Milenio 3.</p>



Paqo a proveedores

**Objetivo** Cumplir con los pagos correspondientes con los proveedores, manteniendo un vinculo empresarial optimo y de utilidad para la edubusiness

**Alcance** Efectuar el pago

**Responsable** Gerente

**Entradas** Verifica valor a pagar, y el detalle de compra.  
**Salidas** Efectua el pago, y recibe la respectiva factura.

**Tiempos** 15  
**Costos** 0,597

**CODIGO** F.2  
**Eficiencia tiempos** 87%  
**Eficiencia costos** 87%

N°	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Verifica valor a pagar, y el detalle de compra.						2		0,080	Se crea esta actividad, es necesario verificar los valores adeudados y la mercaderia adquirida.
2	Determina si la forma de pago es al contado o a credito, para cancelar en ese momento o determinar el credito					10		0,398		(Act. 1 y 2) se fusionan actividades, en el instante a pagar se determina la forma de pago.
3	Efectua el pago, y recibe la respectiva factura.					3		0,119		(Act. 4 y 5) se fusionan, el pago se realiza de manera inmediata y se recibe la respectiva factura, y la nota de recepción de mercaderia
<b>SUBTOTAL</b>						<b>13</b>	<b>2</b>	<b>0,517</b>	<b>0,080</b>	
<b>EFICIENCIAS</b>						<b>87%</b>		<b>87%</b>		

<b>FORMULARIOS</b>	Factura
<b>TERMINOLOGIA</b>	

<b>CAMBIOS REALIZADOS</b>	<b>MEJORADOS</b>	0	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
	<b>FUSIONADOS</b>	2			
	<b>SUPRIMIDOS</b>	0	Andrea Yépez B.	Ing. Jaime Chiriboga.	Ing. Danny Velasco.
	<b>CREADOS</b>	1			

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Pago a proveedores  
**OBJETIVO** Cumplir con los pagos correspondientes con los proveedores, manteniendo un vinculo empresarial optimo y de utilidad para la edubusiness  
**ALCANCE** Efectuar el pago

**CODIGO** F.2

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

La mayor parte de mercadería se saca con credito ya que son valores altos.  
 Cuando es a credito el beneficiario realiza el respectivo debito a la cuenta de la empresa, no siempre hay disponibilidad de fondos  
 Las facturas son archivadas para el control de la empresa, pero no siempre estan en orden.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Es necesario verificar los valores adeudados y la mercaderia adquirida.  
 En el instante a pagar se determina la forma de pago.  
 El pago se realiza de manera inmediata y se recibe la respectiva factura, y la nota de recepción de mercadería

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
8	0,32	75%	75%	15	0,60	87%	87%	23	0,91	12%	12%

**GASTO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (8-15) \times 12 \times 2$$

$$= -168$$

**GASTO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (0,32 - 0,60) \times 12 \times 2$$

$$= -6,68$$

Tu computador en

www.ecuadorpc.com



**MACROPROCESO:** Gestión financiera

**PROCESO:** Pago a proveedores

**SUBPROCESO:** Pago de cuentas pendientes

**CÓDIGO:** F.2

**VERSIÓN:**

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 07/07/2009

**FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:** 07/07/2009

**PAGINA:** 7

**A.- OBJETIVO DEL PROCESO:**

Cumplir con los pagos correspondientes con los proveedores, manteniendo un vinculo empresarial optimo y de utilidad para la edubusiness

**B.- ALCANCE:**

Efectuar el pago

**C.- RESPONSABLES:**

Gerente

**D.- REQUISITOS LEGALES:**

Se debe entregar la factura con la respectiva retencion.

**E.- POLITICAS INTERNAS:**

El pago a proveedores se hará de acuerdo al plazo establecido inicialmente en el caso que se realice el pago a credito

**F.- SUB PROCESOS:**

Pago de cuentas pendientes

**G.- INDICADORES:**

Pago realizados en el mes / Total de pagos

**H.- ENTRADAS:**

Verifica valor a pagar, y el detalle de compra.

**I.- SALIDAS:**

Efectua el pago, y recibe la respectiva factura.

**J.- CONTROLES:**

Ley tributaria, políticas internas de la empresa

**K.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:**

El pago de proveedores generalmente se lo realiza a credito con 30 dias de plazo.



## Recuperación de cartera

**Objetivo** Recuperación de cartera en el tiempo y forma establecidos sin perder el cliente

**Alcance** Recibir el pago

**Responsable** Gerencia

**Entradas** Revisar el portafolio de clientes para la recuperación

**Salidas** Recibir el pago

**Tiempos** 149

**Costos** 4,131

**CODIGO** F.3

**Eficiencia tiempos** 97%

**Eficiencia costos** 95%

N°	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisar el portafolio de clientes para la recuperación de cartera.						5		0,199	Se crea esta actividad, con una herramienta que genere fechas tope de pago diariamente, para realizar un seguimiento diario a los diferentes clientes.
2	Crear herramientas para la gestión de portafolios de clientes.					120		3,032		Se crea esta actividad, donde existan opciones tales como recordatorios, planes de pago, reestructuración de deudas, etc.
3	Informar a la persona encargada de realizar los cobros clientes morosos para que proceda a llamar o notificar a dichos clientes.					5		0,199		(Act. 2 y 3) Se fusiona esta actividad, diariamente se envía vía mail el listado de clientes con fecha tope de pago para realizar el respectivo cobro.
4	Concretar fecha de pago de la deuda					3		0,0652		
5	Constatar el cumplimiento del pago total o parcial de la deuda en la fecha pactada					15		0,597		(Act. 6) Se mejora esta actividad, vía on line constatar que se haya efectuado el respectivo pago en la fecha establecida por ambas partes.
6	Recibir el pago					1		0,040		
<b><u>SUBTOTAL</u></b>						144	5	3,933	0,199	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>						97%		95%		
<b><u>FORMULARIOS</u></b>										
<b><u>TERMINOLOGIA</u></b>		Herramientas para la gestión de portafolios								
<b><u>CAMBIOS REALIZADOS</u></b>		<b><u>MEJORADOS</u></b>	1	<b><u>ELABORADO POR:</u></b>	<b><u>REVISADO POR:</u></b>	<b><u>APROBADO POR:</u></b>				
		<b><u>FUSIONADOS</u></b>	1							
		<b><u>SUPRIMIDOS</u></b>	1	Andrea Yépez B.	Ing. Jaime Chiriboga.	Ing. Danny Velasco.				
		<b><u>CREADOS</u></b>	2							

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Recuperación de cartera  
**OBJETIVO** Recuperación de cartera en el tiempo y forma establecidos sin perder el cliente  
**ALCANCE** Recibir el pago

**CODIGO** F.3

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

Este registro se lo lleva en excel, y no es un registro muy claro.

Los clientes en mora son anotados en hojas de papel, sin un adecuado orden, es facil pasar por alto algun cliente en mora.

Las llamadas no siempre son contestadas, los clientes no siempre estan al tanto de que es su deuda.

Se realiza cuando los clientes no contestan las llamadas telefonicas, pero no es muy efectivo porque no siempre se comunican con la empresa o responden el mail.

Con los clientes que se hablo directamente se espera que realicen el pago respectivo, pero a quienes se envio un mail (no es tan confiable) se debe seguir insistiendo.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Se deben crear herramientas que generen fechas tope de pago diariamente, el valor adeudado, para realizar un seguimiento diario a los diferentes clientes.

Se debe enviar a la persona encargada, diariamente via mail el listado de clientes con fecha tope de pago para realizar el respectivo cobro.

Se verifica via on line que se haya efectuado el respectivo pago en la fecha establecida por ambas partes.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
2962	117,83	1%	1%	149	4,13	97%	95%	2813	113,70	95%	94%

**AHORRO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (2962 - 149) \times 24 \times 1$$

$$= 3576$$

**AHORRO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (117,83 - 4,13) \times 24 \times 1$$

$$= 2728,734$$

 <p>Tu computador en <a href="http://www.ecuadorpc.com">www.ecuadorpc.com</a></p> <p><b>MACROPROCESO:</b> Gestión financiera</p> <p><b>PROCESO:</b> Recuperación de cartera</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Evaluación de cuentas pendientes</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> F.3</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 5</p>
<b>A.-</b>	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Recuperación de cartera en el tiempo y forma establecidos sin perder el cliente
<b>B.-</b>	<b>ALCANCE:</b> Recibir el pago
<b>C.-</b>	<b>RESPONSABLES:</b> Gerencia
<b>D.-</b>	<b>REQUISITOS LEGALES:</b> Verificar en el buró de créditos o en la central de riesgos la calificación de los clientes de la empresa.
<b>E.-</b>	<b>POLITICAS INTERNAS:</b> Los clientes deben realizar un pago anticipado del 30% del valor total de la mercadería. El crédito máximo que se otorga a los clientes es de 30 días, dependiendo del valor total de compra.
<b>F.-</b>	<b>SUB PROCESOS:</b> Evaluación de cuentas pendientes
<b>G.-</b>	<b>INDICADORES:</b> Cuentas cobradas / Total cuentas por cobrar
<b>H.-</b>	<b>ENTRADAS:</b> Revisar el portafolio de clientes para la recuperación de cartera.
<b>I.-</b>	<b>SALIDAS:</b> Recibir el pago
<b>J.-</b>	<b>CONTROLES:</b> Reglamento interno de la empresa, políticas internas
<b>K.-</b>	<b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b> Los clientes en mora son registrados en una hoja de excel y la mayoría de estos superan los 3 meses de mora.



**Pago de sueldos y comisiones**

**Objetivo** Cumplir puntualmente con las obligaciones laborales.

**Alcance** Liquidar comisiones a cada empleado y pagar

**Responsable** Gerente

**Entradas** Establecer inicialmente el porcentaje de comisión  
**Salidas** Al cabo de cada mes sumar las comisiones totales de

**Tiempos** 13  
**Costos** 0,123

**CODIGO** F.4  
**Eficiencia tiempos** 100%  
**Eficiencia costos** 100%

Nº	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Establecer inicialmente el porcentaje de comisión correspondiente a las ventas que realicen los empleados.					1		0,040		Se crea esta actividad, para que exista dentro de la empresa un porcentaje de comisión establecido y conocido por los empleados.
2	Elaborar fichas diarias donde se registren las ventas efectuadas por empleado.					2		0,043		(Act. 3, 4 y 5) Se fusiona esta actividad, existira un registro que diariamente será llenado por cada empleado detallando las ventas efectuadas con el respectivo numero de factura, fecha de la venta como
3	Al cabo de cada mes sumar las comisiones totales de cada empleado y proceder a liquidar.					10		0,040		(Act. 1 y 6) Se fusiona esta actividad, al cabo de cada mes se suma las comisiones totales por empleado y se procede a liquidar de manera inmediata.
<b><u>SUBTOTAL</u></b>						<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0,123</b>	<b>0</b>	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>						<b>100%</b>		<b>100%</b>		
<b><u>FORMULARIOS</u></b>		Fichas de control de ventas								
<b><u>TERMINOLOGIA</u></b>										
<b><u>CAMBIOS REALIZADOS</u></b>		<b>MEJORADOS</b>	0	<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
		<b>FUSIONADOS</b>	2							
		<b>SUPRIMIDOS</b>	2	Andrea Yépez B.		Ing. Jaime Chiriboga.		Ing. Danny Velasco.		
		<b>CREADOS</b>	1							

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Pago de sueldos y comisiones  
**OBJETIVO** Cumplir puntualmente con las obligaciones laborales.  
**ALCANCE** Liquidar comisiones a cada empleado y pagar

**CODIGO** F.4

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

Por diferentes motivos se multa al personal, y se toma en cuenta los adelantos de sueldo que soliciten  
 Las facturas siempre son archivadas en orden secuencial, pero no siempre estan en orden.  
 En este registro se detalla que venta realizo cada vendedor, y con que factura, pero no esta organizado, y muchas veces se pasa por alto cierta informacion  
 Es un proceso lento y el personal no siempre esta conforme  
 El pago de comisiones no siempre es puntual y no existe un registro adecuado de las comisiones generadas por cada persona.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Se debe establecer inicialmente el porcentaje de comisión correspondiente a las ventas que realicen los empleados.  
 Existira un registro que diariamente será llenado por cada empleado detallando las ventas efectuadas con el respectivo numero de factura, fecha de la venta como referencia.  
 Al cabo de cada mes se suma las comisiones totales por empleado y se procede a liquidar de manera inmediata.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
40	1,59	38%	38%	13	0,12	100%	100%	27	1,47	63%	63%

**AHORRO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (40 - 13) \times 12 \times 1$$

$$= 324$$

**AHORRO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (1,59 - 0,12) \times 12 \times 1$$

$$= 17,618$$

 <p><b>MACROPROCESO:</b> Gestión financiera</p> <p><b>PROCESO:</b> Pago de sueldos y comisiones</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Elaboración del rol de pagos</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> F.4</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 9</p>
A.-	<p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Cumplir puntualmente con las obligaciones laborales.</p>
B.-	<p><b>ALCANCE:</b> Liquidar comisiones a cada empleado y pagar</p>
C.-	<p><b>RESPONSABLES:</b> Gerente</p>
D.-	<p><b>REQUISITOS LEGALES:</b> Realizar el pago de sueldos, teniendo como base el salario mínimo vital que establece la ley.</p>
E.-	<p><b>POLÍTICAS INTERNAS:</b> Los sueldos y comisiones de los empleados se liquidarán el último día laboral del mes.</p>
F.-	<p><b>SUB PROCESOS:</b> Elaboración del rol de pagos</p>
G.-	<p><b>INDICADORES:</b> Comisiones pagadas / total de comisiones; Empleados pagados / Total empleados</p>
H.-	<p><b>ENTRADAS:</b> Establecer inicialmente el porcentaje de comisión correspondiente a las ventas que realicen los empleados.</p>
I.-	<p><b>SALIDAS:</b> Al cabo de cada mes sumar las comisiones totales de cada empleado y proceder a liquidar.</p>
J.-	<p><b>CONTROLES:</b> Ley laboral, ley tributaria, ley de seguridad social, políticas internas de la empresa.</p>
K.-	<p><b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b> Los pagos de sueldos y comisiones variarán dependiendo las multas o descuentos (anticipos) que corresponda a cada empleado</p>



### Toma de decisiones

**Objetivo** Tomar decisiones apropiadas y correctas en el momento oportuno, en función al cliente interno y externo para obtener mejores resultados dentro de la empresa.

**Alcance** Tomar las decisiones respectivas para la empresa y empleados

**Responsable** Gerencia

**Entradas** Analizar información de las diferentes áreas de la empresa al inicio de cada semana.  
**Salidas** Se elabora el listado de precios de la empresa y se

**Tiempos** 140  
**Costos** 5,57

**CODIGO** G.1

**Eficiencia tiempos** 86%

**Eficiencia costos** 86%

Nº	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Analizar información de las diferentes áreas de la empresa al inicio de cada semana.						10		0,398	Se crea esta actividad ya que es necesario conocer los hechos transcurridos la semana anterior con todo lo que respecta a la empresa interna y externamente.
2	Realizar reuniones semanales con el personal de la empresa para tomar decisiones					60		2,387		Se crea esta actividad con el objeto de que todo el personal se involucre con la toma de decisiones de la empresa.
3	Se determinan las necesidades del cliente.					10		0,398		(Act. 1) Se mejora , para enfocarse en los clientes de la empresa
4	Se determinan las necesidades del cliente interno y se asignan funciones a cada uno de los empleados.					30		1,193		(Act. 1 y 2) Se fusiona, para obtener mejores resultados y mayor conformidad de los empleados
5	Se analizan las nuevas tendencias del mercado.						5		0,199	Se crea esta actividad, ya que la tecnología es cambiante y la empresa debe estar al a par de estos cambios.
6	Se analizan los precios de la competencia en relación con los que establece la empresa.						5		0,199	(Act. 3 y 4) Se mejora, para que la empresa se encuentre en rangos aceptables en cuanto a precios se refiere
7	Se elabora el listado de precios de la empresa y se toman las decisiones respectivas para la empresa y los empleados					20		0,796		(Act. 5 y 6) Se fusiona, Un listado de precios tanto de productos como de servicios, además de tomar las decisiones pertinentes.
<b>SUBTOTAL</b>						120	20	4,77	0,80	
<b>EFICIENCIAS</b>						86%		86%		

**FORMULARIOS**

**TERMINOLOGIA**

Tendencias del mercado

CAMBIOS REALIZADOS	MEJORADOS	2	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	FUSIONADOS	1			
	SUPRIMIDOS	0	Andrea Yépez B.	Ing. Jaime Chiriboga.	Ing. Danny Velasco.
	CREADOS	3			

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Toma de decisiones

**OBJETIVO** Tomar decisiones apropiadas y correctas en el momento oportuno, en función al cliente interno y externo para obtener mejores resultados dentro de la empresa.

**ALCANCE** Gerencia

**CODIGO** G.1

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

No existe un efectivo análisis de las necesidades de los clientes

La empresa no realiza un profundo analisis de nuevos productos existentes en este mercado

Los precios de la mercadería se obtienen realizando llamadas a los diferentes proveedores, lo cual quita mucho tiempo para realizar otras actividades.

Se la realiza en funcion a las necesidades de los clientes, de los precios del mercado, pero casi no se toma en cuenta al cliente interno (empleados), ya que es un proceso que el gerente enfoca mas al cliente externo.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Se analiza la información de cada área de la empresa al inicio de cada semana, ya que es necesario conocer los hechos transcurridos la semana anterior con todo lo que respecta a la empresa interna y externamente.

Se realizan reuniones semanales con el personal de la empresa, con el objeto de que todo el personal se involucre con la toma de decisiones de la empresa.

Se determinan las necesidades de los clientes, para conocer u cubririr sus requerimientos de la mejor manera

Se analizan las nuevas tendencias del mercado ya que la tecnología es cambiante y la empresa debe estar al a par de dichos cambios.

Se analizan los precios de la competencia para que la empresa se encuentre en rangos aceptables y los clientes no dejen de preferir a Edubussines.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
155	0,13	13%	13%	140	5,57	86%	86%	15	5,44	73%	73%

**AHORRO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (155-140) * 53 * 1$$

$$= 795$$

**AHORRO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (0,13-5,57) * 53 * 1$$

$$= 38,09$$

 <p>Tu computador en <a href="http://www.ecuadorpc.com">www.ecuadorpc.com</a></p> <p><b>MACROPROCESO:</b> Gestión administrativa</p> <p><b>PROCESO:</b> Toma de decisiones</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Asignación de funciones</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> G.1</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 1</p>
<b>A.-</b>	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Tomar decisiones apropiadas y correctas en el momento oportuno, en función al cliente interno y externo para obtener mejores resultados dentro de la empresa.
<b>B.-</b>	<b>ALCANCE:</b> Tomar las decisiones respectivas para la empresa y empleados
<b>C.-</b>	<b>RESPONSABLES:</b> Gerencia
<b>D.-</b>	<b>REQUISITOS LEGALES:</b> Realizar la participación de utilidades correspondiente a los trabajadores, y pagar los beneficios de ley.
<b>E.-</b>	<b>POLITICAS INTERNAS:</b> La toma de decisiones se realizara en base a los resultados obtenidos cada mes en ventas, en base a precios y en funcion a las necesidades del cliente interno y externo.
<b>F.-</b>	<b>SUB PROCESOS:</b> Asignación de funciones
<b>G.-</b>	<b>INDICADORES:</b> Problemas resueltos / Problemas planteados
<b>H.-</b>	<b>ENTRADAS:</b> Analizar información de las diferentes áreas de la empresa al inicio de cada semana.
<b>I.-</b>	<b>SALIDAS:</b> Se elabora el listado de precios de la empresa y se toman las decisiones respectivas para la empresa y los empleados
<b>J.-</b>	<b>CONTROLES:</b> Reglamento interno de la empresa, políticas internas.
<b>K.-</b>	<b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b> La toma de decisiones se realizara con todo el personal de la empresa.



## Capacitación

**Objetivo** Ofrecer programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño y la productividad en la organización.

**Alcance** Evaluar el beneficio del curso de capacitación

**Responsable** Gerencia

**Entradas** Determinar las necesidades de la capacitación.  
Evaluar el beneficio del curso, en función al desempeño de cada empleado.

**Salidas**

**Tiempos** 87

**Costos** 3,46

**CODIGO** G.2

**Eficiencia tiempos** 77%

**Eficiencia costos** 77%

N°	ACTIVIDADES	Gerente	Vendedor	Técnico	Web Master	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Determinar las necesidades de la capacitación.					45		1,790		Se crea esta actividad, las capacitaciones deben asignarse de acuerdo a las necesidades de cada empleado.
2	Recibir información de los cursos de capacitación disponibles y analizar utilidad para la empresa y el empleado.						5		0,199	(Act. 1) Se mejora la actividad, no solo se debe enviar al personal de la empresa a capacitación, sino realizar un análisis previo de la utilidad que representa dicha capacitación.
3	Calcular la relación costo beneficio de los diferentes programas de capacitación						5		0,199	Se crea la actividad, aunque no siempre se pagan los cursos de capacitación es primordial conocer la utilidad que representa para la empresa y el empleado tomar el curso.
4	Seleccionar el curso de capacitación, asignar el personal y seleccionar horarios.					20		0,796		(Act. 2) Se mejora actividades, y en base a esto se puede planificar la capacitación con cada empleado.
5	Enviar listado del personal que asistirá al curso de capacitación y confirmar asistencia.					2		0,080		(Act. 3 y 4) Se fusionan actividades, el listado del personal y la confirmación de la asistencia se envía vía mail.
6	Evaluar el beneficio del curso, en función al desempeño de cada empleado.						10		0,398	(Act. 5) Se mejora esta actividad, evaluando al personal capacitado, en función a desempeño y eficiencia.
<b>SUBTOTAL</b>						<b>67</b>	<b>20</b>	<b>2,67</b>	<b>0,80</b>	
<b>EFICIENCIAS</b>						<b>77%</b>		<b>77%</b>		
<b>FORMULARIOS</b>										
<b>TERMINOLOGIA</b>										
<b>CAMBIOS REALIZADOS</b>		<b>MEJORADOS</b>	3	<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
		<b>FUSIONADOS</b>	1							
		<b>SUPRIMIDOS</b>	1	Andrea Yépez B.		Ing. Jaime Chiriboga.		Ing. Danny Velasco.		
		<b>CREADOS</b>	2							

**HOJA DE MEJORAMIENTO**



**PROCESO** Capacitación

**OBJETIVO** Ofrecer programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño y la productividad en la organización.

**ALCANCE** Evaluar el beneficio del curso de capacitación

**CODIGO** G.2

**A. SITUACIÓN ACTUAL (Problemas detectados)**

El gerente no se encuentra directamente involucrado en buscar los cursos de capacitación. Las marcas contactan al gerente de la empresa y le ofrecen capacitaciones para el personal.

Es enviado previamente a la confirmación con el objeto de conservar cupos dentro de dicha capacitación.

No existe un sistema de evaluación concreto y eficaz a los empleados en base a los cursos de capacitación recibidos.

El 80% de ocasiones estos cursos son financiados por las marcas patrocinadoras, y en un 20% de ocasiones la empresa debe pagar un valor por la capacitación.

**B. SITUACIÓN PROPUESTA (Soluciones)**

Las capacitaciones deben asignarse de acuerdo a las necesidades de cada empleado.

No solo se debe enviar al personal de la empresa a capacitación, sino realizar un análisis previo de la utilidad que representa dicha capacitación.

Aunque no siempre se pagan los cursos de capacitación es primordial conocer la utilidad que representa para la empresa y el empleado tomar el curso.

Se debe seleccionar el curso de capacitación viendo cual es el mejor para cada empleado, y será útil para su desempeño dentro de la empresa.

Se debe evaluar el beneficio del curso.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA		TIEMPOS	COSTOS	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS			TIEMPO	COSTOS
84	3,34	7%	7%	87	3,46	77%	77%	3	0,12	70%	70%

**AHORRO TIEMPOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (84 - 87) \times 48 \times 1$$

$$= 144$$

**AHORRO COSTOS**

$$= \text{Diferencia} \times \text{Frecuencia} \times \text{Año}$$

$$= (3,34 - 3,46) \times 48 \times 1$$

$$= 5,76$$

 <p><b>MACROPROCESO:</b> Gestión administrativa</p> <p><b>PROCESO:</b> Capacitación</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Capacitación al personal de la empresa</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> G.2</p> <p><b>VERSIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN:</b> 07/07/2009</p> <p><b>PAGINA:</b> 2</p>
A.-	<p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Ofrecer programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño y la productividad en la organización.</p>
B.-	<p><b>ALCANCE:</b> Evaluar el beneficio del curso de capacitación</p>
C.-	<p><b>RESPONSABLES:</b> Gerencia</p>
D.-	<p><b>REQUISITOS LEGALES:</b> Realizar cursos que se encuentren avalados por microsoft, las respectivas marcas.</p>
E.-	<p><b>POLITICAS INTERNAS:</b> Brindar capacitación en las respectivas áreas de interés trimestralmente.</p>
F.-	<p><b>SUB PROCESOS:</b> Capacitación al personal de la empresa</p>
G.-	<p><b>INDICADORES:</b> # capacitaciones recibidas/ # capacitaciones planificadas</p>
H.-	<p><b>ENTRADAS:</b> Determinar las necesidades de la capacitación.</p>
I.-	<p><b>SALIDAS:</b> Evaluar el beneficio del curso, en función al desempeño de cada empleado.</p>
J.-	<p><b>CONTROLES:</b> Políticas internas de la empresa</p>
K.-	<p><b>INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b> El 80% de capacitaciones que recibe el personal de Edubusiness es financiado por las diferentes marcas.</p>

**MATRIZ RESUMEN**

Nº	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				MEJORA / BENEFICIO				FRECUENCIA ANUAL	BENEFICIO	
		Tiempo	Costos	EFICIENCIAS		Tiempo	Costos	EFICIENCIAS		Tiempo	Costos	EFICIENCIAS			Tiempo	Costo
				Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			
1	Gestión Directiva	-	-	-	-	78	3,10	87%	87%	0	0,00	87%	87%	Semanal	4134	164,30
2	Toma de decisiones	155	0,13	13%	13%	140	5,57	86%	86%	65	1,05	87%	90%	Semanal	795	38,09
3	Capacitación	84	3,34	7%	7%	87	3,46	77%	77%	3	12%	70%	70%	Trimestral	144	5,76
4	Contabilidad	30	1,19	0%	0%	32	1,27	94%	94%	30	0,08	94%	94%	Diaria	-3650	-145,20
5	Compras	113	4,50	3%	3%	73	2,89	84%	83%	40	1,61	81%	81%	Semanal	10600	426,65
6	Recuperación de cartera	2962	117,83	1%	1%	149	4,13	97%	95%	2813	113,70	95%	94%	Quincenal	3576	2728,73
7	Selección de proveedores	82	3,26	7%	7%	28	1,11	82%	82%	54	2,15	75%	75%	Quincenal	1296	51,56
8	Pago a proveedores	8	0,32	75%	75%	15	0,60	87%	87%	7	0,28	12%	12%	Mensual	-168	-6,68
9	Cotización de productos	115	2,50	3%	3%	50	1,45	90%	92%	65	1,05	87%	90%	Semanal	3445	191,64
10	Pago de sueldos y comisiones	40	1,59	38%	38%	13	0,12	100%	100%	27	1,47	63%	63%	Mensual	324	17,62
11	Control de productos adquiridos	115	2,50	52%	52%	80	1,61	94%	93%	35	0,89	42%	41%	Semanal	9275	235,04
12	Diseño Web	3115	67,67	93%	93%	2988	64,91	97%	97%	127	2,76	4%	4%	Semanal	6731	146,23
13	Mantenimiento de equipos	1777	44,90	9%	9%	1516	38,30	97%	97%	261	6,59	88%	88%	Diaria	381060	9627,94
14	Ventas	53	1,15	57%	57%	77	1,67	84%	84%	24	0,52	28%	28%	Diaria	-35040	-761,23
15	Recepción de necesidades	48	1,91	38%	38%	35	1,39	86%	86%	13	0,52	48%	48%	Diaria	18980	759,20
<b>TOTALES</b>		<b>8697</b>	<b>252.79</b>			<b>5361</b>	<b>132</b>			<b>3564</b>	<b>133</b>					
<b>EFICIENCIA PROMEDIO</b>				<b>28%</b>	<b>28%</b>			<b>96%</b>	<b>96%</b>			<b>69%</b>	<b>69%</b>			
<b>BENEFICIO TOTAL ESPERADO</b>														<b>401502</b>	<b>13480</b>	

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA ORGANIZACIONAL**

En el presente capítulo se tratará el mejoramiento completo de la gestión empresarial en el área comercial de Edubusiness de acuerdo al análisis, diseño, desarrollo de los procesos estudiados en los capítulos anteriores, para lo cual se utiliza las siguientes herramientas.

1. Cadena de valor empresarial.
2. Proceso Mejorado.
3. Los factores de éxito que se propone lograr en cada uno de los procesos.
4. Los indicadores de gestión para cada proceso.
5. Organización por procesos

Antes de comenzar con la nueva propuesta organizacional es necesario conocer los conceptos que se utilizan en este capítulo.

#### **5.1. GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por procesos se basa en la estructuración de la misma orientada a sus procesos y actividades en vez de la tradicional organización piramidal (departamental), es decir organizaciones horizontales en vez de organizaciones verticales.

La gestión por procesos es un nuevo enfoque organizacional de acuerdo a Lorino Philippe: *“La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida”*<sup>28</sup>.

Las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos, se puede mencionar que<sup>29</sup>:

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización
- Previene posibles errores
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros

Las diferencias de enfoques entre una organización centrado en funciones y una centrada en procesos se pueden observar a continuación<sup>30</sup>:

---

<sup>28</sup> Lorino, Philippe. El control de gestión estratégico. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá. 1996. p.42.

<sup>29</sup> Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill. Bogotá. 1993. p. 18.

<sup>30</sup> IBID

### *Centrado en las funciones*

- Los empleados son el problema
- Empleados
- Hacer mi trabajo
- Comprender mi trabajo
- Evaluar a los individuos
- Cambiar a la persona
- Siempre se puede encontrar un mejor empleado
- Motivar a las personas
- Controlar a los empleados
- No confiar en nadie
- ¿Quién cometió el error?
- Corregir errores
- Orientado al jefe

### *Centrado en los procesos*

- El proceso es el problema
- Personas
- Ayudar a que se hagan las cosas
- Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
- Evaluar el proceso
- Cambiar el proceso
- Siempre se puede mejorar el proceso
- Eliminar barreras
- Desarrollo de las personas
- Todos estamos en esto conjuntamente
- ¿Qué permitió que se cometiera el error?
- Reducir la variación
- Orientado al cliente

## **5.2 Factores de éxito**

El éxito según la definición de la enciclopedia Salvat se puede definir como: *“Fin o terminación de un negocio o empresa o resultado feliz de un negocio, actuación, etc.”*<sup>31</sup>, por lo tanto los factores de éxito empresarial pueden representar a todos los factores emprendidos para la obtención del éxito empresarial, como pueden ser la disciplina, el trabajo en equipo, el mejoramiento de los procesos, reducción de tiempos, reducción de costos, etc.

Para el proceso de comercialización de Edubusiness los factores de éxito se traducen en el mejoramiento de procesos, reducción de costos y tiempos y por último la satisfacción de las necesidades del cliente.

---

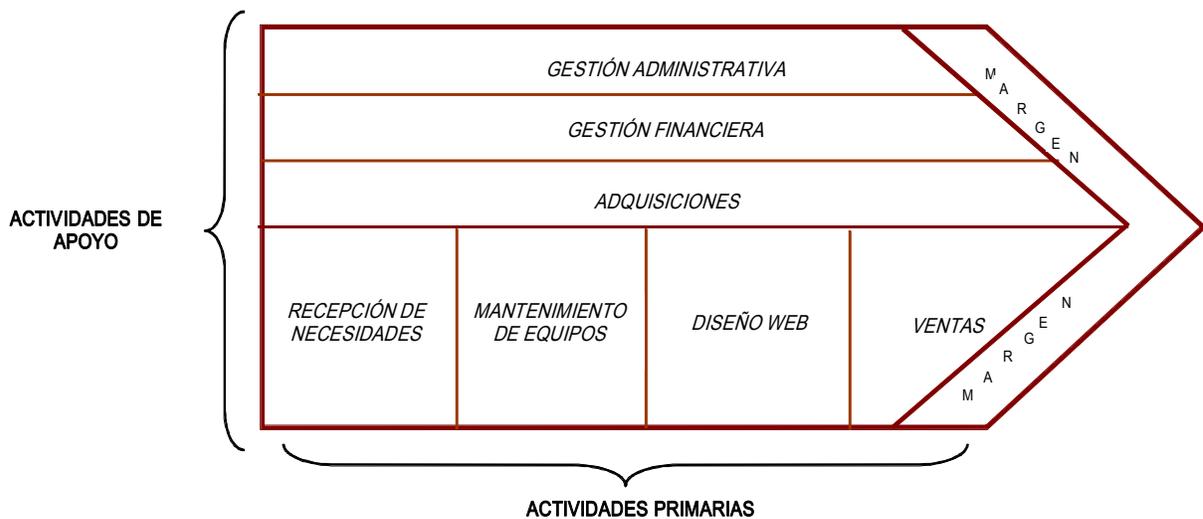
<sup>31</sup> Enciclopedia Salvat diccionario, 1979 Salvat Editores, S.A. Barcelona, España, Pág. 1347.

### 5.3 CADENA DE VALOR

“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, la cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares”<sup>32</sup>.

Edubusiness no cuenta con una cadena de valor establecida por lo cual, se propone la siguiente *Ver gráfico # 15*:

**GRAFICO # 15:** Cadena de valor Edubusiness



**ELABORADO POR:** Andrea Yépez.

<sup>32</sup> Ventaja Competitiva, Cap II Michael Porter, La cadena de valor, pag. 58, 59

## **5.4 INDICADORES DE GESTIÓN**

### **5.4.1 Qué son los Indicadores de Gestión**

*“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura”<sup>33</sup>.*

### **5.4.2 Tipos de indicadores de gestión**

*“Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación.*

*Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).*

*Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.*

---

<sup>33</sup> [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

*Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización<sup>34</sup>.*

### **5.4.3 Criterios para establecer indicadores de gestión**

*”Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:*

- *Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización).*
- *Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación).*
- *Fácil de Comprender y Usar.*
- *Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo).*
- *Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo)<sup>35</sup>.*

*“Para identificar un indicador de gestión se debe contemplar los siguientes criterios estratégicos:*

- *Un indicador de gestión debe ser medible y cuantificable;*
- *Debe identificar un grado de cumplimiento que permita visualizar una meta a alcanzar; conforme se desarrollen o desplieguen acciones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo);*
- *Es importante que la selección de indicadores de gestión esté focalizada a mejorar:*

---

<sup>34</sup> [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

<sup>35</sup> IBID

*La **eficiencia** de los procesos organizacionales, al optimizar el uso de los recursos (tiempo y recurso económico) en la consecución de los objetivos;*

*La **eficacia** de los procesos para alcanzar el objetivo hacia el cual fue estructurado el proceso o hacia el cual se direccionan las actividades;*

*La **efectividad** de los procesos institucionales con el fin de alcanzar el cumplimiento, a nivel macro, de los objetivos estratégicos.*

*La operatividad de los procesos y la estructura que los soporta deben ir de la mano para alcanzar los objetivos que la organización, se ha propuesto a corto, mediano y largo plazo. Los procesos que permiten alcanzar los objetivos deben ser medidos a través de herramientas eficientes que permitan controlar la gestión de desempeño y aseguren el óptimo cumplimiento de los mismos.*

*El Sistema de Gestión estructurado para la organización contiene una serie de Indicadores de Gestión medibles y cuantificables, que le permitirán a la Dirección monitorear y fortalecer sus acciones en torno a su Misión y Visión organizacional así como en el control y seguimiento de los procesos tanto estratégicos como de soporte definidos en sus Procesos.”<sup>36</sup>*

#### **5.4.4 Metodología para formular indicadores**

- “Identificación del objetivo cuyo cumplimiento se quiere verificar y la política, programa o proyecto al cual se asocia.
- Definición de la tipología del indicador de acuerdo al nivel de la cadena de valor en el cual se ubique el objetivo.
- Redacción de indicador (objeto a cuantificar + condición deseada del objeto) de acuerdo a la estructura del objetivo. Selección de indicadores claros, relevantes, económicos, medibles y adecuados.

---

<sup>36</sup> Milton K. Maldonado, Auditoría de Gestión, Edito. Luz de América , 2001 Págs. 235-238

- Elaboración de la hoja de vida del indicador con información de identificación, programación y seguimiento."<sup>37</sup>

#### ***5.4.5 Componentes de un indicador***

<b>NOMBRE</b>	<i>Expresión verbal del patrón de evaluación</i>
<b>DESCRIPTOR</b>	<i>Ejemplo: Tasa de deserción</i>
<b>DEFINICION</b>	<i>Cualidad del indicador</i>  <i>Es la relación porcentual del # de alumnos que abandonan la escuela</i>
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<i>Porcentaje o números enteros</i>
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<i>Fórmula matemática:</i>  <i>Número de alumnos que abandonan la escuela/Número de alumnos matriculados</i>

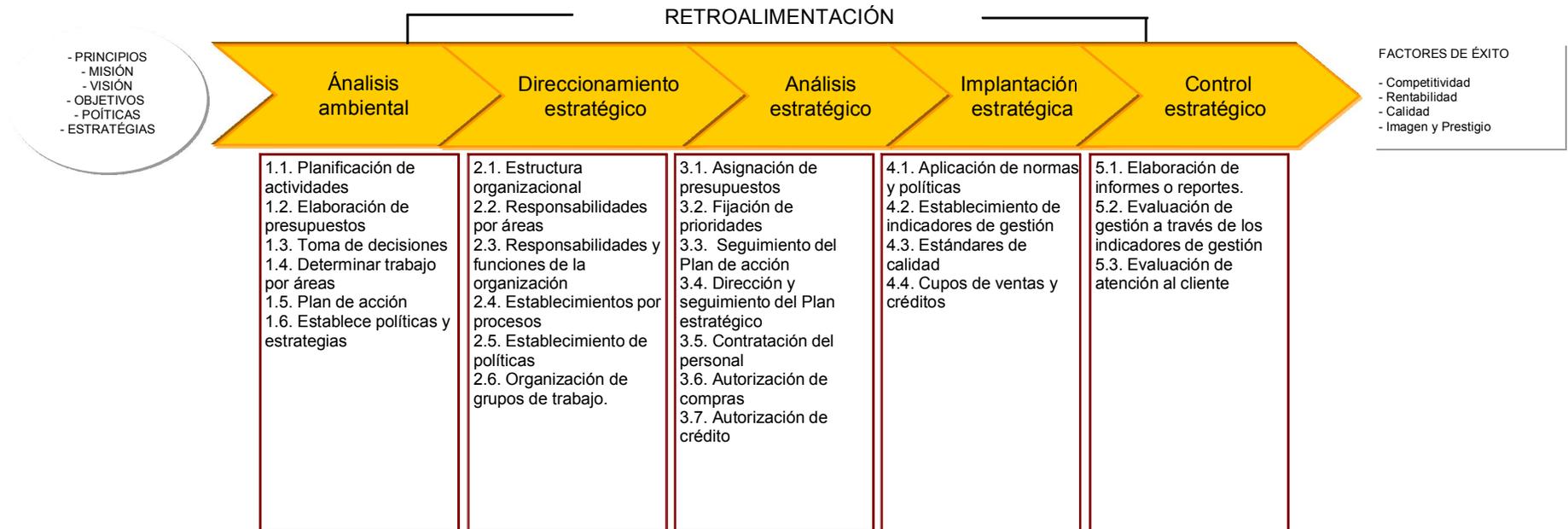
Para realizar el análisis de la empresa a través de indicadores, se utilizarán los siguientes componentes:

- *Índice de gestión*
- *Fórmula*
- *Razonamiento*
- *Aplicación*
- *Meta*
- *Desviación*
- *Observaciones.*

---

<sup>37</sup> Milton K. Maldonado, Auditoria de Gestión, Edito. Luz de América , 2001 Págs. 235-238

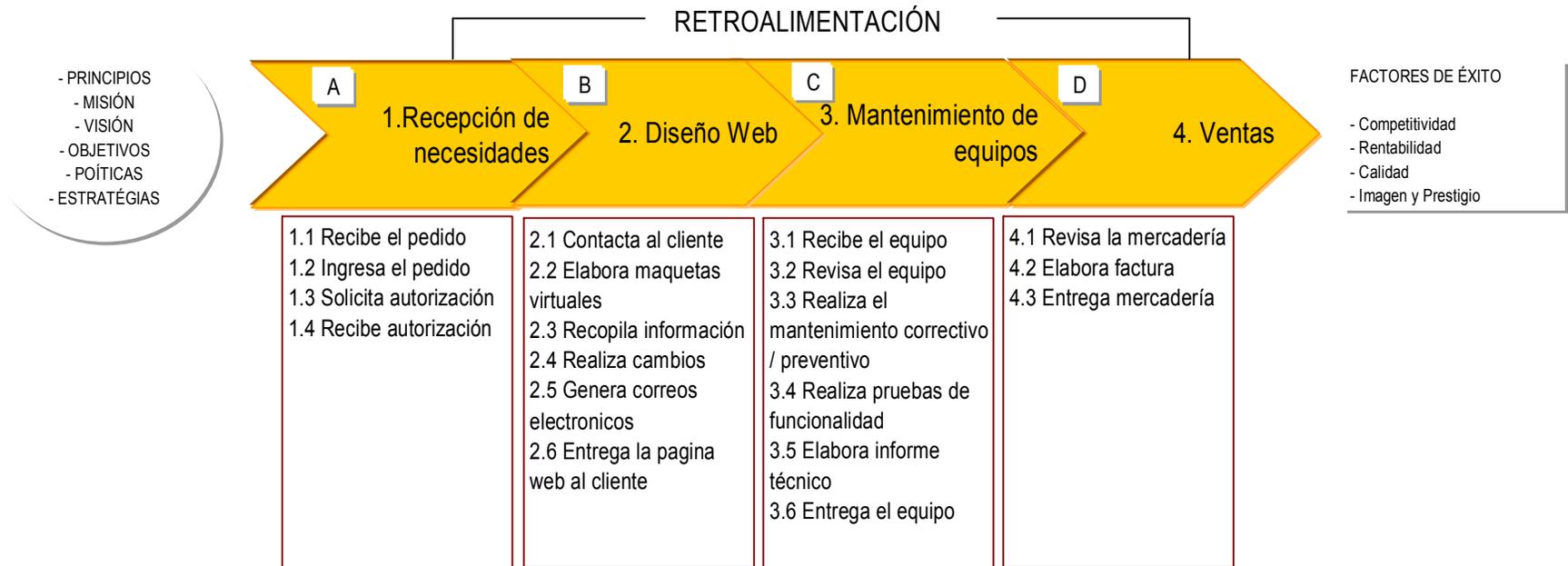
## 5.5. PROCESO GOBERNANTE "GESTIÓN DIRECTIVA"



**PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL PROCESO GOBERNANTE**  
**“GESTIÓN DIRECTIVA”**

Nº	PROCESO	INDICE DE GESTIÓN	FÓRMULA	RAZONAMIENTO	APLICACIÓN	META	DESVIACIÓN		OBSERVACIONES
							+	-	
1	Gestión directiva (planificación)	Eficiencia en la planificación de actividades administrativas	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$	Mide el porcentaje de eficiencia de la planificación a través de la relación actividades realizadas con las actividades planificadas.	En la empresa se han planificado 10 actividades a la semana y solo se llevaron a cabo 8.  $\frac{8}{10} \times 100 = 80\%$	100%		-20%	Las actividades planificadas no se llevaron a cabo en su totalidad ya que no existe una adecuada planificación en la empresa.
2	Gestión directiva (presupuesto)	Eficiencia en el cumplimiento del presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Presupuesto planificado}} \times 100$	Mide la eficiencia en el cumplimiento del presupuesto asignado.	La empresa planifico un presupuesto anual de 20,000.00 del cual se utilizo 18,000.00.  $\frac{20000}{18000} \times 100 = 111\%$	100%		-11%	El presupuesto anual planificado por la empresa excedio el presupuesto real empleado, debido a que no se realizó una proyección mas precisa en base al presupuesto del año anterior.
3	Gestión Directiva (normas y políticas)	Eficiencia en la aplicación de normas y políticas	$\frac{\text{Normas y políticas ejecutadas}}{\text{Total de normas y políticas de la empresa}}$	Mide la eficiencia en el cumplimiento de políticas y normas de la empresa.	Se estableció un total de 150 normas y políticas para todo el personal, de las cuales se cumplen 110.  $\frac{110}{150} \times 100 = 73\%$	100%		-27%	Las políticas y normas de la empresa no se cumplen en su totalidad ya que no existe un adecuado control o seguimiento.

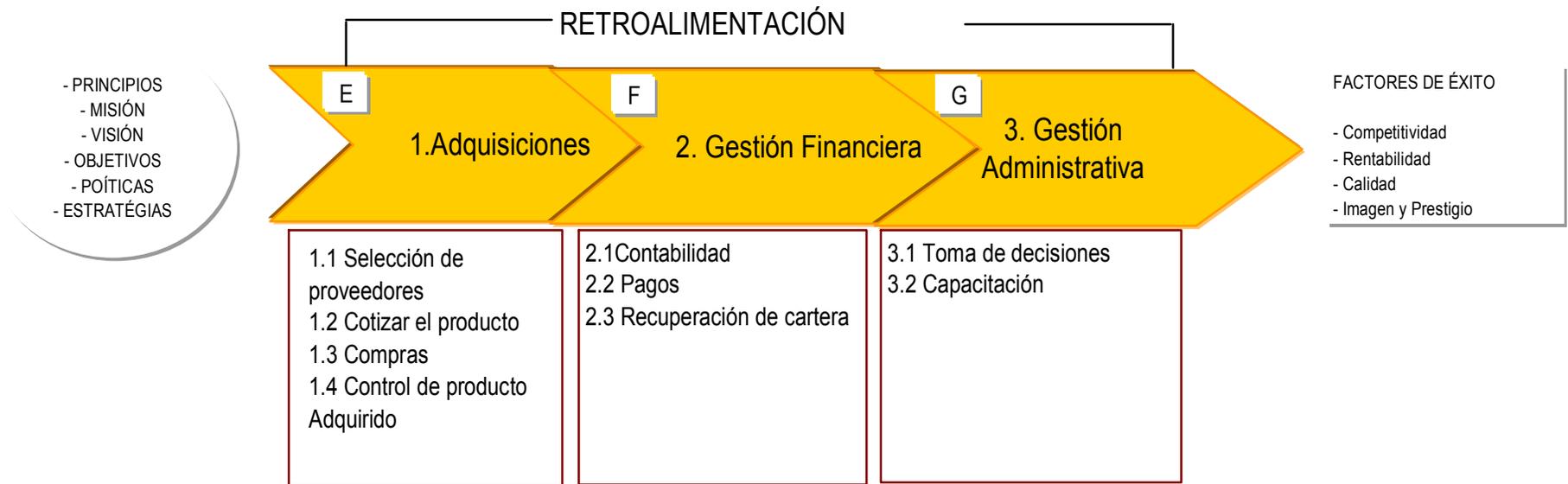
## 5.6. PROCESOS PRODUCTIVOS "EDUBUSINESS"



**PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**“Edubusiness”**

Nº	PROCESO	INDICE DE GESTIÓN	FÓRMULA	RAZONAMIENTO	APLICACIÓN	META	DESVIACION		OBSERVACIONES
							+	-	
1	Recepción de necesidades	Eficiencia en atención de necesidades	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$	Mide la eficiencia en atender las necesidades de los clientes de la empresa	Mensualmente se atiende un total de 35 clientes, de los cuales 33 son clientes satisfechos.  $\frac{33}{35} \times 100 = 94\%$	100%		-6%	Los clientes son atendidos en su totalidad, pero no siempre quedan satisfechos con el producto o servicio recibido.
2	Mantenimiento de equipos	Eficiencia en mantenimiento de equipos	$\frac{\text{Equipos reparados}}{\text{Total de equipos recibidos}} \times 100$	Mide la eficiencia en el mantenimiento de equipos que se realiza en la empresa	Semanalmente se recibe un total de 15 equipos de los cuales a los 15 se les brinda mantenimiento preventivo / correctivo.  $\frac{15}{15} \times 100 = 100\%$	100%			Todos los equipos que ingresan a la empresa para que se les realice el mantenimiento correctivo / preventivo son reparados en su totalidad.
3	Diseño Web	Eficiencia en Páginas Web	$\frac{\text{Páginas web realizadas}}{\text{Total páginas web solicitadas}} \times 100$	Mide la eficiencia en la elaboración de las páginas web.	Mensualmente solicitan un total de 6 páginas web, las mismas que se realizan en su totalidad en un período de tres meses.  $\frac{6}{6} \times 100 = 100\%$	100%			El tiempo promedio para elaborar una página web varía de 2 a 3 meses, dependiendo de los cambios que requiera el cliente, pero todos los requerimientos de los diferentes clientes son atendidos, y todas las páginas web concluidas.
4	Ventas	Eficiencia en ventas	$\frac{\text{Requerimientos atendidos}}{\text{Requerimientos recibidos}} \times 100$	Mide la eficiencia en el proceso de ventas que se realiza en la empresa.	Mensualmente se recibe un total de 35 requerimientos, de los cuales 35 son atendidos.  $\frac{35}{35} \times 100 = 100\%$	100%			Todos los requerimientos que ingresan a la empresa son atendidos.

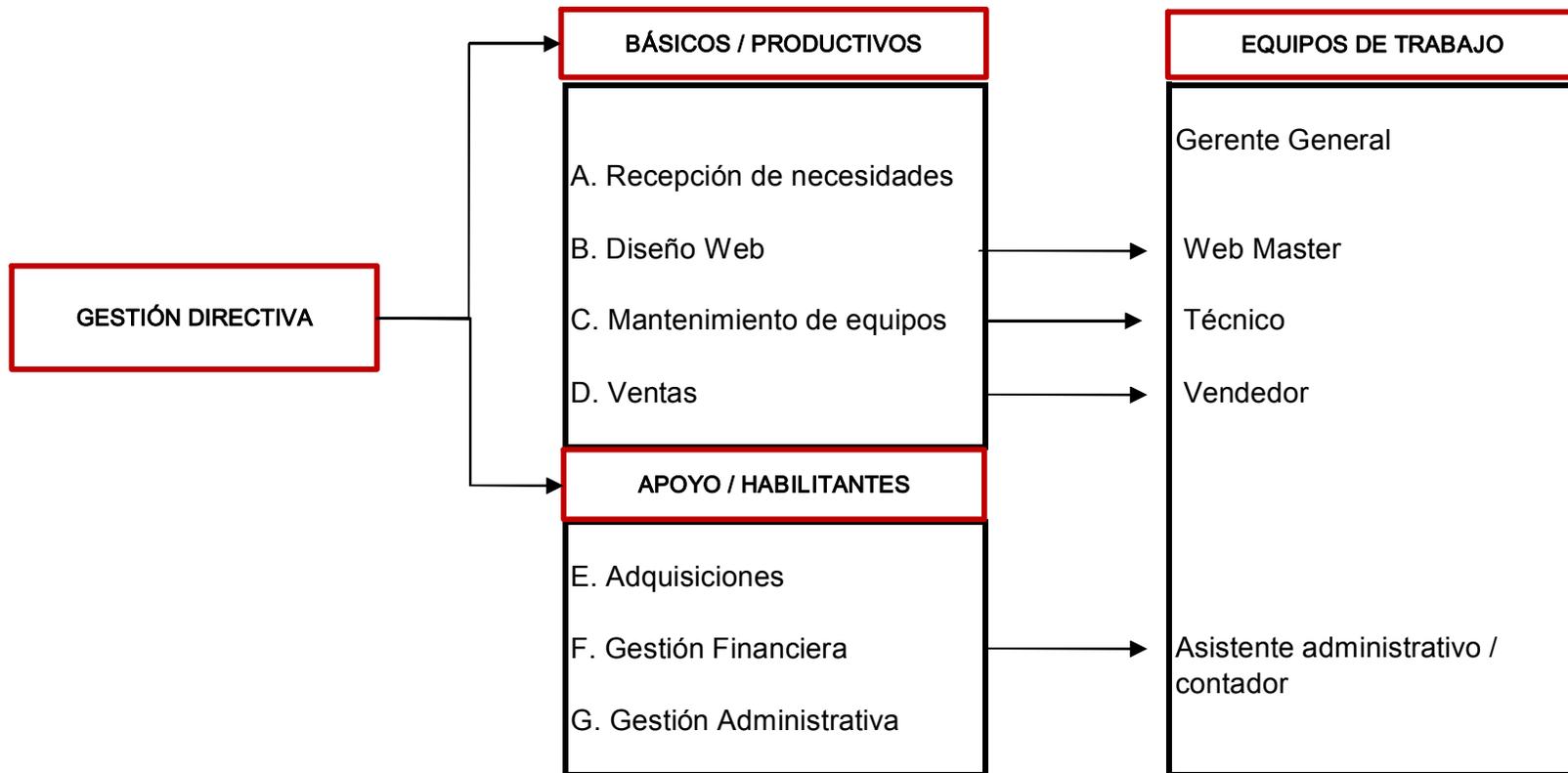
### 5.7. PROCESOS DE APOYO "EDUBUSINESS"



**PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO**  
**“Edubusiness”**

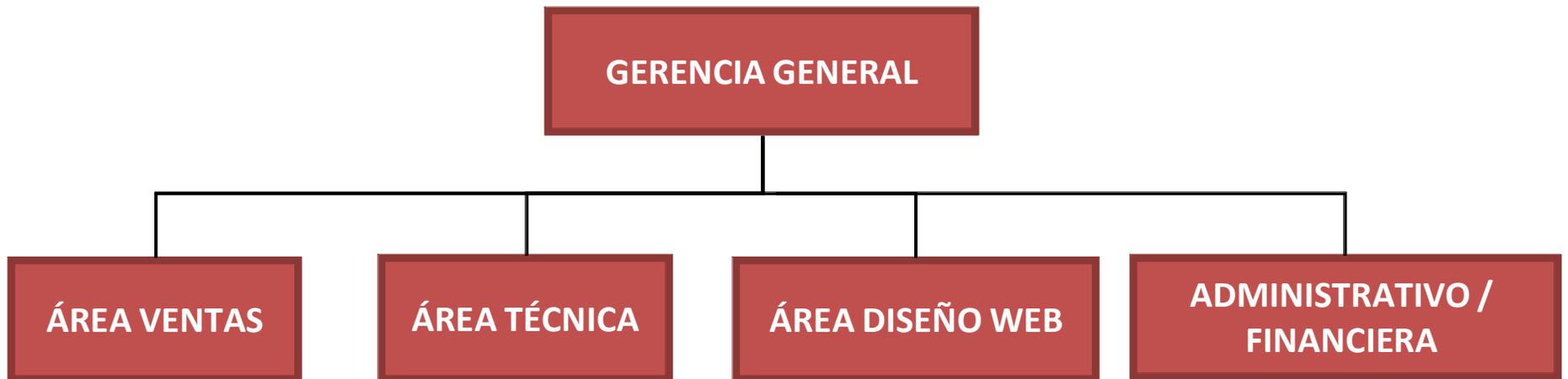
N°	PROCESO	INDICE DE GESTIÓN	FÓRMULA	RAZONAMIENTO	APLICACIÓN	META	DESVIACION		OBSERVACIONES
							+	-	
1	Adquisiciones	Eficiencia en compras	$\frac{\text{Compras realizadas}}{\text{Compras planificadas}} \times 100$	Mide el cumplimiento en el plan de compras de la empresa	Mensualmente se planifica un total de 45 compras, de las cuales se realizan las 45, con los diferentes proveedores.  $\frac{45}{45} \times 100 = 100\%$	100%			La empresa realiza compras adicionales a los requerimientos de los clientes para tener un inventario de mercadería.
2	Gestión Financiera	Eficiencia en la recuperación de cartera	$\frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Total de cartera}} \times 100$	Mide la eficiencia en la recuperación de cartera de la empresa.	La cartera vencida mensual es de 1,500.00 de la cual se recupera 1,250.00  $\frac{1250}{1500} \times 100 = 83\%$	95%		-12%	Existe cartera en la empresa por morosidad de los clientes, o porque no se cumple la fecha de pago.
3	Gestión Administrativa	Eficiencia en capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$	Mide el cumplimiento de las capacitaciones programadas	Anualmente se programa un total de 16 capacitaciones para todo el personal de la empresa, pero solo se realizan 12  $\frac{12}{16} \times 100 = 75\%$	100%		-25%	Trimestralmente se capacita al personal de la empresa en las áreas que corresponde, al año cada empleado debe haber tenido 4 capacitaciones.
4	Gestión Administrativa	Eficiencia en la toma de decisiones	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas encontrados}} \times 100$	Mide la eficiencia en la toma de decisiones	Semanalmente se encuentra un total de 7 problemas, de los cuales los 7 son resueltos.  $\frac{15}{15} \times 100 = 100\%$	100%			Los problemas que se den en la empresa son tratados de manera inmediata, para su pronta solución.

### 5.5 PROPUESTA HORIZONTAL O POR PROCESOS PARA "Edubusiness"



ELABORADO POR: *Andrea Yépez.*

**5.6 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL "Edubusiness"**



*ELABORADO POR: Andrea Yépez.*

## ***5.7 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES, COMPETENCIAS POR ÁREAS:***

Al definir los procesos gobernantes, generadores de valor y de apoyo, es importante asignar y delimitar las responsabilidades y competencias a cada uno de ellos, ya que esto permite que sus actividades y funciones sean desarrolladas de manera más exacta, lo que compromete al cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas de la organización en sus respectivas áreas.

### ***5.7.1 Proceso Gobernante: Gestión Directiva***

#### ***Funciones / Responsabilidades***

- Planificar actividades de la empresa.
- Analizar y tomar decisiones.
- Realizar la planificación estratégica.
- Elaborar el plan de acción para el cumplimiento de la planificación estratégica.
- Establecer políticas y objetivos.
- Determinar la estructura organizacional.
- Delimitar las responsabilidades por áreas, funciones y cargos.
- Establecer procesos eficientes.
- Elaborar presupuestos.
- Realizar un seguimiento al plan de acción y a la planificación estratégica.
- Contratar al personal de la empresa.
- Autorizar montos de compras de inventarios y límites de créditos.
- Control de la aplicación de normas y políticas.
- Establecer indicadores de gestión, aplicarlos y evaluar los resultados.
- Elaboración de informes.
- Evaluar el nivel de ventas, compras de inventarios y atención al cliente

### ***5.7.2 Procesos Productivos: Recepción de necesidades***

#### *Funciones / Responsabilidades*

- Operar la central del conmutador, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Anotar en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas.
- Mantener el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas.
- Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos a los diferentes miembros de la organización.
- Anotar los mensajes dirigidos a las diferentes personas.
- Entregar la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.
- Cumplir las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### ***5.10.2.1 Procesos Productivos: Mantenimiento de equipos***

#### *Funciones / Responsabilidades*

- Revisar el equipo en cuestión
- Revisar el estado físico del equipo
- Analizar el estado del software del equipo
- Diagnosticar y elaborar un informe del estado inicial del equipo.

- Recopilar información para soluciones
- Respalda documentos / información
- Analizar compatibilidad de programas para garantizar el buen funcionamiento del equipo.
- Instalar respectivos programas
- Realizar el mantenimiento correctivo, preventivo y de software
- Realizar pruebas de funcionalidad para entregar al usuario.

### ***5.10.2.2 Procesos Productivos: Diseño Web***

#### *Funciones / Responsabilidades*

- Diseño y desarrollo de aplicaciones para internet.
- Diseño de aplicaciones multimedia.
- Diseño, creación y edición de videos.
- Diseño y modelado en 3D
- Animación 2D
- Consultor para el diseño, desarrollo e implementación de aplicaciones y sitios Web.
- Administración de contenido y correcto funcionamiento del sitio Web corporativo
- Soporte gráfico y de contenido para presentaciones comerciales.
- Diseño, Desarrollo y Consolidación de la imagen corporativa.
- Diseño y Desarrollo completo del catálogo de productos
- Diseño y Desarrollo total del sitio Web Corporativo de empresas
- Soporte comercial, desarrollando material gráfico y animaciones para impulsar las ventas de la compañía.
- Administración de los Servidores de Correo

### **5.10.2.3 Ventas**

#### *Funciones / Responsabilidades*

- Planificar las compras de inventarios
- Planificar las ventas semanales, mensuales y anuales
- Definir políticas de ventas.
- Establecer objetivos de ventas.
- Diseñar planes de marketing.
- Determinar estrategias de ventas.
- Determinar funciones y responsabilidades del área de comercialización.
- Registro y actualización de proveedores.
- Ejecutar el presupuesto de compras.
- Seleccionar proveedores.
- Establecer promociones y publicidad para la empresa.
- Analizar el servicio posventa.
- Controlar las ventas realizadas.
- Controlar las compras realizadas.
- Controlar el registro de clientes.
- Evaluar las compras reales vs. la planificación de compras.
- Evaluar las ventas reales vs. la planificación de ventas.

### **5.7.3 Procesos de Apoyo: Adquisiciones**

#### *Funciones / Responsabilidades*

- Calificar a proveedores.
- Registrar y actualizar la base de datos de los proveedores.
- Seleccionar a los proveedores.

- Definir políticas de compras en cuanto a días de crédito y garantías
- Realizar las devoluciones de los productos adquiridos y que presenten alguna falla técnica.
- Establecer controles
- Evaluar el desempeño del personal del área
- Evaluar lo planificado con lo ejecutado

### ***5.7.3.1 Procesos de Apoyo: Gestión Financiera***

#### *Funciones / Responsabilidades*

- Determinar políticas de crédito y cobranzas.
- Elaborar presupuestos.
- Elaborar flujos de caja.
- Determinar portafolios de inversión y programas de financiamiento.
- Asignar recursos.
- Fijar responsabilidades.
- Organizar el área financiera - contable
- Diseñar y aplicar procesos financieros y contables.
- Desembolsar los pagos a proveedores.
- Realizar los pagos de sueldos, impuestos, y aportes al IESS.
- Administrar y recuperar la cartera de clientes.
- Administrar las bases de datos de proveedores, clientes, inventarios y contabilidad.
- Control de ingresos y ventas.
- Control de egresos y gastos.
- Control de ingresos por recuperación de cartera.
- Control del pago a proveedores.
- Control de ajustes.
- Control de presupuestos.
- Evaluar la situación financiera de la empresa.
- Evaluar los presupuestos.
- Elaborar informes de evaluación y resultados del área financiera contable.

### ***5.7.3.2 Procesos de Apoyo: Gestión Administrativa***

#### *Funciones / Responsabilidades*

- Determinar objetivos generales y específicos del área.
- Determinar políticas de reclutamiento y selección de personal.
- Establecer estrategias.
- Analizar y tomar decisiones.
- Diseñar y planificar la capacitación.
- Definir la estructura organizacional.
- Diseñar el manual de organización.
- Asignar los recursos humanos a las diferentes áreas de la empresa.
- Distribuir físicamente el local de la manera más eficiente.
- Reclutar al personal.
- Seleccionar al personal.
- Contratar al personal de la empresa.
- Efectuar la inducción al personal.
- Capacitar al personal.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Administrar al personal.
- Planificar el mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Aplicar normas de seguridad en la empresa.
- Controlar la documentación y archivos.
- Analizar resultados administrativos.
- Analizar la evaluación del desempeño del personal.
- Elaborar informes de evaluación y resultados del área administrativa.

## **5.8 DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

### **5.8.1 Gerencia General**

- *Datos de Identificación*

**Denominación del cargo:** Gerente General

**Jefe Inmediato:** N / A

**Personal a su cargo:** Vendedor, Técnico, Asistente contable y Web Master.

- *Naturaleza de su cargo:*

Administrar la empresa a través de la correcta aplicación del proceso administrativo, así como el seguimiento de las estrategias, objetivos y políticas fijados previamente.

- *Funciones Principales*

- Apoyar e inspeccionar el cumplimiento de las estrategias, políticas y objetivos de la empresa.
- Establecer sistemas de información y comunicación en la organización.
- Planificar las actividades a efectuarse en la empresa.
- Formular la planificación estratégica en la organización.
- Establecer la estructura organizativa.
- Diseñar el manual de organización.
- Diseñar y aplicar los procesos administrativos.
- Efectuar el proceso de selección del personal.
- Desarrollar programas de capacitación para el recurso humano de la organización.

- Realizar el análisis de estados financieros.
  - Analizar los resultados administrativos.
  - Tomar decisiones en la empresa.
- 
- *Equipo a utilizar*
    - Computador
    - Calculadora

- *Perfil Por Competencias*

### **Formación académica**

- Título en Administración, Ingeniería Comercial o carreras afines.

### **Otros conocimientos**

- Manejo del recurso humano en la organización.
  - Sólidos conocimientos en administración.
- 
- *Experiencia*
    - Mínimo 3 años desempeñando funciones de gerencia de empresas.
- 
- *Edad*
    - Entre 25 y 45 años
- 
- *Sexo*
    - No preferencia (indistinto)

## 5.8.2 *Área de ventas*

- *Datos de Identificación*

***Denominación del cargo:*** Vendedor.

***Jefe Inmediato :*** Gerente General

***Personal a su cargo:*** N/A

- *Naturaleza de su cargo:*

Colaborar en las tareas necesarias para la consecución de las compras y ventas de los equipos de computación, partes y piezas, suministros y licencias.

- *Responsabilidades Principales*

- Venta personalizada al cliente.
- Mostrar las diferentes gamas de productos de la empresa.
- Facturar las ventas realizadas.
- Elaborar las proformas a los clientes.
- Actualizar la base de datos de los clientes.
- Efectuar un seguimiento a los clientes a fin de evaluar su satisfacción.
- Realizar los contactos con los proveedores.
- Desarrollar la planificación de compras.
- Realizar la planificación de ventas.
- Efectuar las adquisiciones.
- Valorar el servicio al cliente que presenta el personal de ventas.
- Elaborar informes de evaluación y resultados de la comercialización.
- Control del servicio post-venta.

- *Equipo a utilizar*
  - Computador
  - Calculadora
  
- *Requisitos para ocupar el puesto*

### **Formación académica**

- Título en Administración de Empresas, Marketing, Ingeniería Comercial o afines.

### **Otros conocimientos**

- Relaciones interpersonales, atención al cliente
  - Sólidos conocimientos de comercialización
  - Conocimientos básicos de computación
- 
- *Experiencia*
    - Mínimo un año desempeñando funciones afines al cargo.
  
  - *Edad*
    - Entre 22 - 40 años
  
  - *Sexo*
    - No preferencia (indistinto)

### **5.8.3 Área técnica**

- *Datos de Identificación*

**Denominación del cargo:** Gerente Técnico

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Personal a su cargo:** N / A

- *Naturaleza de su cargo:*

Supervisar el servicio por mantenimiento y reparación de equipos, además de verificar la calidad de las partes y piezas, equipos y suministros adquiridos por la empresa a través de una adecuada administración de los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa.

- *Funciones Principales*

- Desarrollar cronogramas para la correcta realización del mantenimiento y reparación de equipos de los clientes.
- Supervisar las tareas durante el desarrollo de mantenimiento y reparación de equipos.
- Realizar controles de calidad en la adquisición de equipos, suministros, partes y piezas.
- Mantener relaciones activas con los proveedores con el propósito de realizar los pedidos por garantías.
- Realizar tomas físicas periódicas de los inventarios.
- Analizar los stocks de inventarios y solicitar los ítems necesarios en los requerimientos de compras.
- Ofrecer la capacitación necesaria al personal del área.
- Definir las funciones del personal.

- Efectuar la distribución de los recursos para el área.
- Evaluar los resultados de acuerdo a la planificación establecida.
  
- *Equipo a utilizar*
  - Computador
  - Calculadora
  - UPS
  - Scanner
  - Impresora
  - Software (Sistemas Operativos, antivirus, actualizaciones de antivirus.)
  - Medidores de voltaje
  - Scanner
  - Destornillador Compaq
  - Compresor (Mantenimiento impresoras)
  - Pinzas
  - Cortadoras
  - Playos
  - Brochas (Limpieza ventiladores)
  - Switch
  - Espumas antiestáticas
  - Kits de limpieza
  
- *Requisitos para ocupar el puesto*

### **Formación académica**

- Título en Ingeniería de Sistemas.

### **Otros conocimientos**

- Relaciones interpersonales, atención al cliente
- Administración de recursos humanos

- *Experiencia*
  - Mínimo dos años desempeñando funciones afines al cargo.

- *Edad*

Entre 28 - 40 años

- *Sexo*

No preferencia (indistinto)

#### **5.8.4 Área administrativa / financiera**

- *Datos de Identificación*

**Denominación del cargo:** Asistente Administrativo - Contador

**Jefe Inmediato :** Gerente General

**Personal a su cargo:** N / A

- *Naturaleza de su cargo:*

Administrar las funciones financieras - contables de la empresa manteniendo una adecuada comunicación y manejo de la información, además de colaborar para la consecución del correcto funcionamiento de los procesos contables de la empresa en el área de finanzas y contabilidad.

- *Funciones Principales*

- Establecer presupuestos para las distintas áreas de la organización.
- Desarrollar programas de inversión y financiamiento de recursos para la empresa.

- Organizar el área financiera - contable.
  - Supervisar y controlar la documentación de la empresa como facturas, notas de crédito, notas de devolución, declaraciones de impuestos entre otros.
  - Efectuar las proyecciones financieras y el análisis correspondiente.
  - Aplicar sistemas de control para las distintas actividades que se desarrollan en el área.
  - Llevar el sistema contable de acuerdo a las normas ecuatorianas de contabilidad (NEC), principios de contabilidad generalmente aceptados y las disposiciones legales vigentes.
  - Elaborar los balances, estados financieros y flujos de caja de la organización.
  - Presentar informes de evaluación y resultados del área financiera y contable.
  - Llevar los diarios contables de compras, ventas, ingresos y egresos.
  - Elaboración de las declaraciones de impuestos (Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado).
  - Digitar la información en los respectivos programas contables.
  - Archivar la documentación.
  - Manejo de la cartera de clientes.
  - Realizar las conciliaciones bancarias.
  - Elaborar egresos y cheques.
  - Elaborar los roles de pago, planillas de aportes al IESS.
  - Avisos de entrada y salida del personal al IESS.
  - Manejo de registros de préstamos a los empleados de la empresa
- 
- *Equipo a utilizar*
    - Computador
    - Calculadora
- 
- *Requisitos para ocupar el puesto*

## **Formación académica**

- Título en Ingeniería Comercial, Economía, ó Contabilidad y Auditoría.

## **Otros conocimientos**

- Computación relacionada con sistemas contables.
  - Conocimientos actualizados de disposiciones legales vigentes como el reglamento de aplicación de régimen tributario.
- 
- *Experiencia*
    - Mínimo 2 años en puestos similares.
  
  - *Edad*
    - Entre 23 y 35 años
  
  - *Sexo*
    - No preferencia (indistinto)

### ***5.8.5 Área de diseño web***

- *Datos de Identificación*

***Denominación del cargo:*** Web Master

***Jefe Inmediato :*** Gerente General

***Personal a su cargo:*** N / A

- *Naturaleza de su cargo:*

El Webmaster es el profesional encargado de la puesta en marcha, la configuración, el diseño, mantenimiento y la promoción de un sitio web. En definitiva, el Webmaster es la persona responsable de un sitio web.

- *Funciones Principales*

- Mantenimiento integral del site.
- Administrar el servidor, el FTP y/o los buzones de correo electrónico.
- Coordinar el equipo de diseño y programación.
- Desarrollar las políticas de seguridad y accesibilidad del site.
- Seguimiento, análisis, interpretación y evaluación estadística del tráfico del web site.
- Estudiar y desarrollar la estrategia y las soluciones de e-commerce y marketing digital, incluyendo los medios de pago y la logística.
- Promoción del site on y offline, marketing en buscadores y plan de medios online.
- Responder a las sugerencias vía e-mail.
- Investigar, indagar, recomendar y/o desarrollar nuevas tecnologías.
- Diseño de páginas web
- Uso de programas de diseño (Photoshop y Freehand; editores web del tipo Dreamweaver o Golive); programas de animación web y multimedia como pueden ser (Flash y Director).
- Dominar los estándares web como el código XHTML, así como otro tipo de lenguajes habituales en internet (CSS, JavaScript, CGIs, ASP, PHP, XML, etc.).

- *Equipo a utilizar*

- Computador

- *Requisitos para ocupar el puesto*

### **Formación académica**

- Título en Ingeniería en sistemas, Diseñador web, o similares.

### **Otros conocimientos**

- Internet
- PhotoShop: programa profesional para el diseño y retoque fotográfico
- Dreamweaver: programa empleado para la creación y gestión de sitios y páginas web profesionales.
- Flash: aplicación para realizar animaciones
- Bases de Datos: MySQL(Sistema más utilizado en páginas web)
- Programación en PHP: lenguaje de programación para el diseño de las páginas web.

- *Experiencia*

- Mínimo 2 años en puestos similares.

- *Edad*

- Entre 25 y 35 años

- *Sexo*

- No preferencia (indistinto)

## ***5.9 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN***

La presente propuesta será sometida a criterio del gerente para que sea aplicada en la empresa.

Es necesario que se reúna al personal de la empresa, con el objeto de que conozcan la nueva propuesta realizada para la organización, de ser necesario re asignar funciones, capacitar a los empleados y delegar funciones.

Una vez emitida la información necesaria a todo el personal de la organización se podrá poner en ejecución el presente proyecto.

## ***CAPÍTULO VI***

### ***6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

#### ***6.1 Conclusiones***

- El giro de negocio de “Edubusiness” es la comercialización de equipos de computación, partes y piezas, el mantenimiento de equipos y el diseño de páginas web.
- La empresa no tiene definida su estructura organizacional, plan estratégico, indicadores, ni cuenta con un modelo de gestión por procesos por lo que tiene una baja rentabilidad.
- La empresa no ha documentado los procesos que intervienen en la cadena de valor. Esto impide a los empleados identificar sus responsabilidades y niveles de autoridad.
- No posee un direccionamiento estratégico en el cual conste su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que le permitan seguir lineamientos específicos que contribuyan al crecimiento de la misma.
- No existe gestión directiva en la empresa, la cual se encuentre respaldada por manuales que permitan gestionar de manera eficaz la organización.
- De acuerdo al análisis FODA de la empresa, sus principales problemas son: la baja difusión de manuales, los procesos no se encuentran documentados, la misión y visión no es conocida por los empleados de la empresa, la empresa no cuenta con una adecuada publicidad, existe una baja recuperación de cartera, la capacitación del personal no es adecuada y no existe un sistema de evaluación de funciones.
- La empresa no tiene una misión y visión claramente definidas, además no cuenta con una cadena de valor establecida.

- La empresa no posee procesos, procedimientos, políticas, principios ni valores claramente definidos, más aún la misión y visión que posee la empresa no es conocida por la mayoría de los empleados.
- La empresa posee una alta tasa de morosidad de clientes.
- Para el levantamiento de información, análisis y mejoramiento de los procesos se utilizó diferentes herramientas como encuestas a clientes, proveedores y personal de la empresa, las que permitieron la consecución de los objetivos trazados para el presente trabajo de investigación.
- A través del mejoramiento de los procesos que se plantean permitirá que la empresa logre un beneficio esperado de \$13,480.00 dólares y 401.502 minutos a consecuencia de la optimización tanto en tiempos como en costos, lo que permite que la empresa alcance mayores niveles de eficiencia permitiéndole ser más competitiva.

## **6.2 Recomendaciones**

- Implementar el presente trabajo.
- Aplicar la gestión directiva propuesta.
- Considerar el modelo de procesos propuesto en la presente tesis como ayuda para el mejoramiento de los mismos, la disminución de tiempo, recursos y costos que actualmente la empresa posee.
- Implementar una estrategia de alianzas con proveedores, que permita contar con una amplia lista de proveedores de equipos, partes y piezas y suministros para así poder mejorar las ventas y calidad en los productos y/o servicios brindados.
- Capacitar al personal de la Empresa, con el fin de que su preparación se traduzca en un mejor desempeño de sus actividades y este a la vez en mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente.
- Capacitar al personal tanto administrativo como operativo en el nuevo enfoque organizacional (orientado hacia los procesos).
- Evaluar al personal en función de perfiles y competencias a fin de establecer plan de capacitación.
- Sistematizar los procesos para mejores resultados.
- Aprovechar las oportunidades dentro del mercado generando nuevas estrategias de ventas y de marketing, así como también incrementar nuevos nichos de mercado dentro del país.
- De acuerdo al análisis FODA la empresa deberá aplicar estrategias que permitan que las debilidades se conviertan en fortalezas y que las amenazas sean una oportunidad lo cual permitirá que alcance su visión y los objetivos establecidos dentro del direccionamiento estratégico.
- Mejorar los procesos existentes de la empresa orientándolos hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades.
- Orientar la estructura organizacional de la empresa de una estructura jerárquica tradicional a una estructura orientada a los procesos.

- Mejorar el sistema de información de la empresa orientándolo al cliente interno y externo y su satisfacción.
- Inculcar al personal de la empresa los conceptos de mejoramiento continuo, orientación hacia los procesos los clientes y en especial en la aceptación de mayores niveles de responsabilidad dentro de la organización.
- El beneficio esperado tanto en dinero como en tiempo de \$13,480.00 dólares y 401.502 minutos respectivamente, debe invertirse en actividades que incluya la capacitación del personal, imagen corporativa, infraestructura y demás necesarias para optimizar el tiempo y recursos en la empresa de la manera mas eficiente posible.

## **ANEXOS**

### *1.1 Encuesta a proveedores*

#### **Estimado Proveedor,**

La presente encuesta tiene como objetivo determinar el nivel de satisfacción del proveedor y así poder mejorar los procesos existentes, para lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas de manera sincera.

1. *La frecuencia con que la empresa EDUBUSINESS realiza los pedidos de equipos, partes y piezas ó suministros es:*

Quincenal	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Diario	<input type="checkbox"/>

2. *Ha tenido reclamos de EDUBUSINESS, acerca de los productos y servicios que ofrece?*

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. *EDUBUSINESS le proyecta una imagen de empresa:*

Grande	<input type="checkbox"/>
Mediana	<input type="checkbox"/>
Pequeña	<input type="checkbox"/>

4. *EDUBUSINESS es sensible a las sugerencias y propuestas realizadas?*

Totalmente	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------

Medianamente  
En desacuerdo

5.

*La garantía de sus productos es:*

25%  
50%  
100%

6.

*Usted se considera un proveedor:*

Fijo  
Temporal  
Esporádico

7.

*La entrega / distribución de sus productos que realiza a EDUBUSINESS es:*

*Inmediata*  
Semanal  
Quincenal

8.

*El nivel de comunicación con EBUBUSINESS es:*

Alto  
Medio  
Bajo

9.

*La empresa colabora en la implantación de métodos que garanticen la calidad y seguridad:*

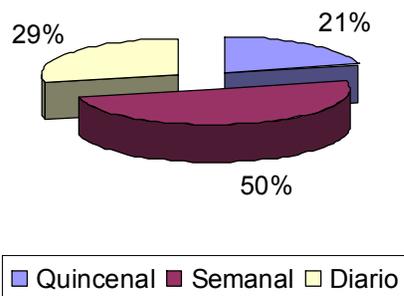
Totalmente

Medianamente

En desacuerdo

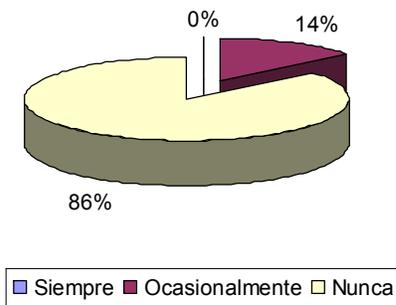

**Le agradecemos por el tiempo empleado en esta encuesta, recordándole que sus respuestas son de suma importancia**

1. ***La frecuencia con que la empresa EDUBUSINESS realiza los pedidos de equipos, partes y piezas ó suministros es:***



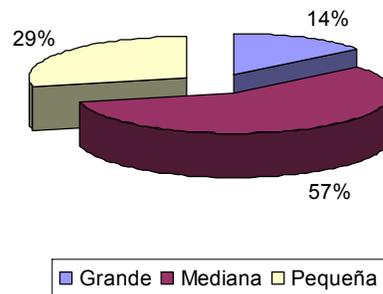
La frecuencia con que la empresa realiza los pedidos es en un 50% semanalmente, mientras que el 29% se los realiza diariamente y el 21% restante constituyen los pedidos que se realizan quincenalmente, esto representa para la empresa una OPORTUNIDAD MEDIA.

2. ***Ha tenido reclamos de EDUBUSINESS, acerca de los productos y servicios que ofrece?***



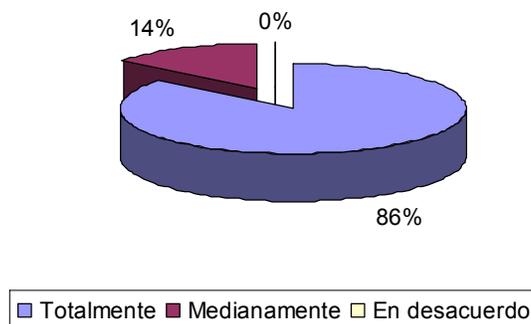
El 86% de veces que Edubusiness realiza una compra a sus proveedores, esta satisfecha, en consecuencia, tan solo el 14% de veces se ha realizado un reclamo a los proveedores, lo cual constituye para la empresa una OPORTUNIDAD ALTA.

### 3. *EDUBUSINESS le proyecta una imagen de empresa:*



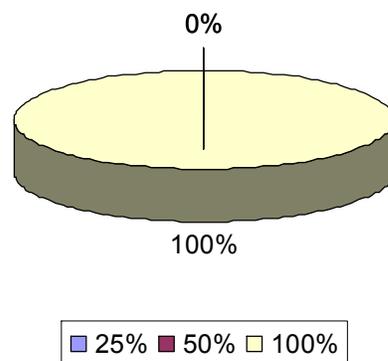
El 57% de proveedores considera que la imagen empresarial que proyecta Edubusiness es de empresa mediana, el 29% considera que es una empresa pequeña y únicamente el 14% de proveedores considera que la imagen que proyecta la empresa es de ser empresa grande lo cual constituye OPORTUNIDAD MEDIA.

4. *EDUBUSINESS es sensible a las sugerencias y propuestas realizadas?*



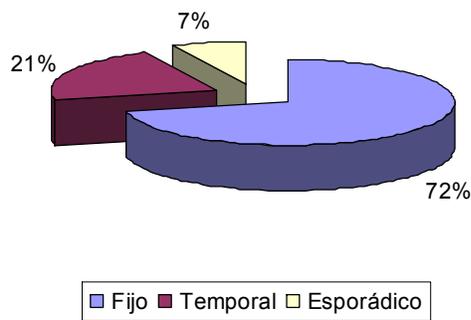
La empresa es en 86%, totalmente sensible a sugerencias propuestas por parte de los proveedores lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

5. *La garantía de sus productos es:*



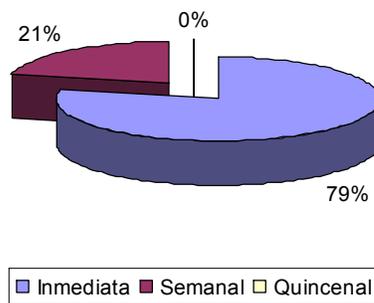
La garantía de los productos que ofrecen los diferentes proveedores es de 100%, lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

6. *Usted se considera un proveedor:*



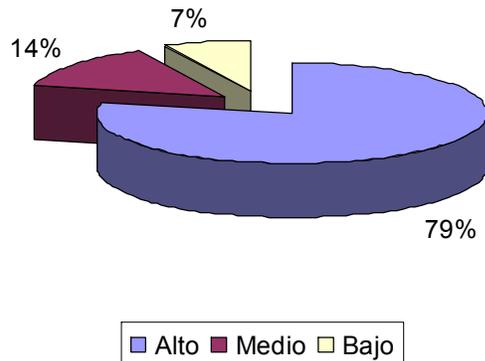
El 72% de los proveedores encuestados se consideran proveedores fijos, mientras que el 21% se consideran proveedores temporales, y tan solo el 7% se consideran proveedores esporádicos, lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

**7. La entrega / distribución de los productos que realiza a EDUBUSINESS es:**



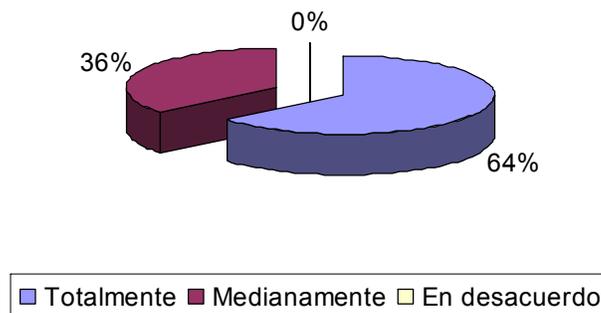
El 79% de proveedores entrega los productos a Edubusiness inmediatamente, mientras que el 21% de proveedores, realizan la entrega de pedidos a la empresa semanalmente lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

8. *El nivel de comunicación con EBUBUSINESS es:*



El 79% de proveedores considera que existe una buena comunicación con la empresa, y tan solo el 7% considera que el nivel de comunicación con la empresa es bajo, lo cual constituye una OPORTUNIDAD ALTA.

9. *La empresa colabora en la implantación de métodos que garanticen calidad y seguridad:*



El 64% considera que Edubusiness colabora Totalmente en la implantación de métodos que garanticen calidad y seguridad de productos y servicios, y el 36% de proveedores considera que Edubusiness participa medianamente en la implantación de métodos que garanticen calidad y seguridad de productos / servicios, lo que representa para la empresa una OPORTUNIDAD MEDIA.

## 1.2 Encuesta a clientes

### Estimado Cliente,

EDUBUINESS siempre pensando en usted, está realizando una encuesta para determinar el grado de satisfacción con respecto a nuestra atención y servicio, para lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas de manera sincera y así brindarle mejor servicio y calidad.

1.

*Con que frecuencia recibe información de nuestros productos:*

Semanalmente

Mensualmente

Anualmente

2.

*El conocimiento que posee el ejecutivo de ventas de nuestros productos es:*

Regular

Bueno

3. *La información de productos / servicios suministrada por nuestro ejecutivo de ventas la considera:*

Excelente

Regular   
Bueno   
Excelente

4. *La atención del ejecutivo de ventas, es de:*

1 - 5 minutos   
6 - 10 minutos   
mas de 10 minutos

5. *En caso de comunicarse vía telefónica cuanto tiempo tiene que esperar para ser atendido:*

1 - 5 minutos   
6 - 10 minutos   
mas de 10 minutos

6. *Como calificaría usted la atención de nuestro personal de ventas:*

Regular   
Bueno

7. *El tiempo que debe esperar para que sea aprobado su crédito es de:*

1 - 5 minutos   
6 - 10 minutos   
mas de 10 minutos

8.

*El proceso de aprobación crediticia es:*

Regular

Bueno

Excelente


9.

*Al momento de cancelar una compra, cuanto tiempo tiene que esperar para cancelar su pago:*

1 - 5 minutos

6 - 10 minutos

mas de 10 minutos


10.

*El proceso de cajas y cobranzas es:*

Regular

Bueno

Excelente


11.

*El tiempo de despacho de la mercadería es:*

Inmediatamente

1 semana

mas de 1 semana


12.

*El personal de la empresa le atiende con:*

Amabilidad y  
Cortesía

Descortes

Indiferente


13.

*El nivel de satisfacción del servicio recibido en nuestra empresa es:*

Alto

Medio

Bajo


14.

*La calidad de los productos que EDUBUSINESS ofrece es:*

Alta

Media


15.

*Se encuentra conforme con el tiempo de entrega de los productos o servicios?*

Totalmente

Medianamente

Inconforme


16.

*La forma de pago convenida es:*

Adecuada

Medianamente  
adecuada

Inadecuada


17.

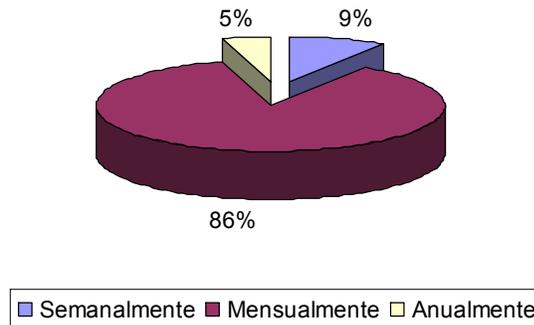
*Cual de los productos / servicios que ofrece la empresa le llama mas la*

atención:

Computadores Escritorio	<input type="checkbox"/>
Asistencia Técnica	<input type="checkbox"/>
Diseño Web	<input type="checkbox"/>
Impresoras	<input type="checkbox"/>
Portátiles	<input type="checkbox"/>

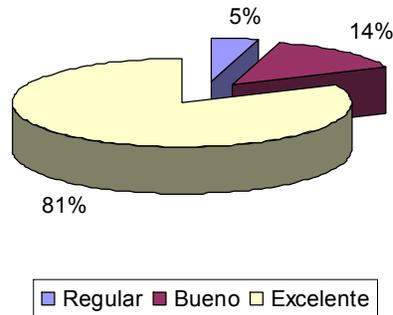
**Le agradecemos por el tiempo empleado en esta encuesta,  
recordándole que "Somos Su Proveedor, No Su Competencia."**

1. ***Con que frecuencia recibe información de nuestros productos:***



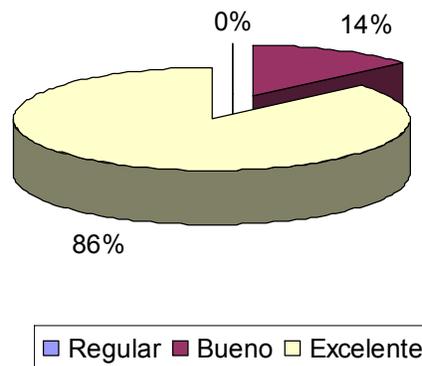
El 86% de clientes, recibe información sobre los productos que ofrece la empresa mensualmente, el 9% recibe dicha información semanalmente mientras que el 5% anualmente, esto constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

2. *El conocimiento que posee el ejecutivo de ventas de nuestros productos es:*



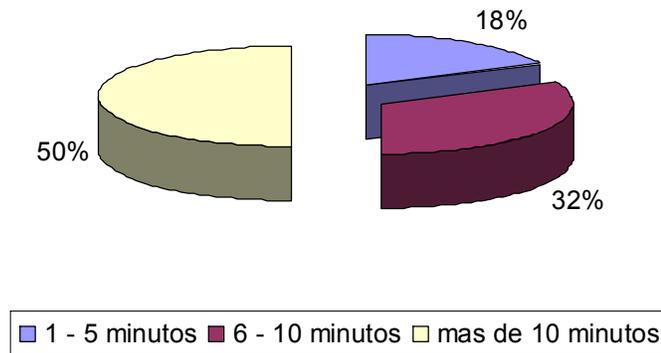
El 81% de los clientes encuestados considera que el conocimiento que posee el ejecutivo de ventas es Excelente lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

3. *La información de productos / servicios suministrada por nuestro ejecutivo de ventas la considera:*



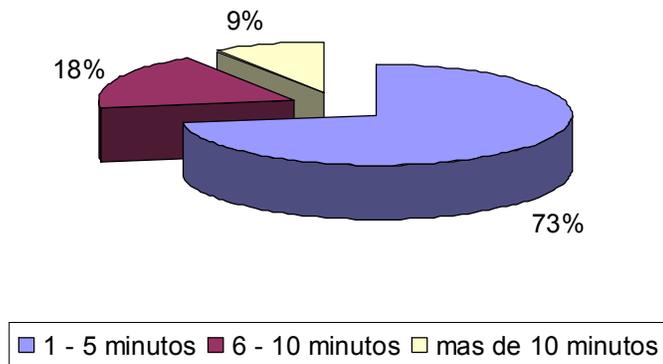
El 86% de clientes considera que la información suministrada por el ejecutivo de ventas en cuanto a los productos / servicios de la empresa es Excelente lo que representa para la empresa una OPORTUNIDAD ALTA.

4. *La atención del ejecutivo de ventas, es de:*



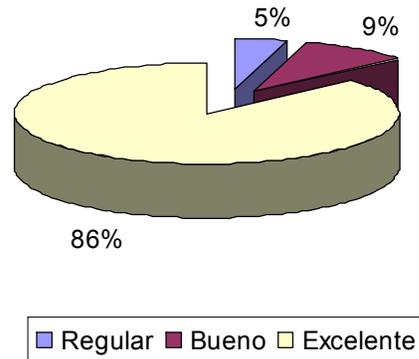
El 50% de los clientes reciben la atención en un tiempo mayor a 10 minutos, lo que representa que es una OPORTUNIDAD MEDIA.

5. *En caso de comunicarse vía telefónica cuanto tiempo tiene que esperar para ser atendido:*



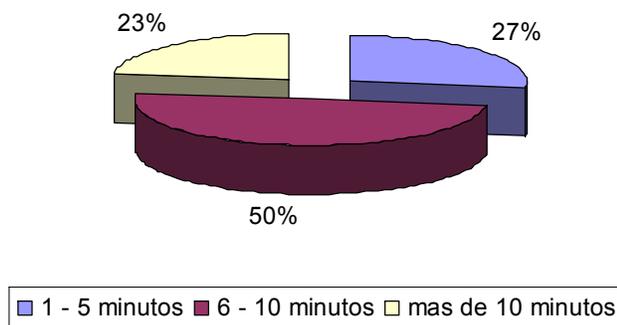
El 73% de clientes debe esperar un lapso de tiempo de 1 a 5 minutos para ser atendido vía telefónica por uno de los empleados de la empresa, lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

6. *Como calificaría usted la atención de nuestro personal de ventas:*



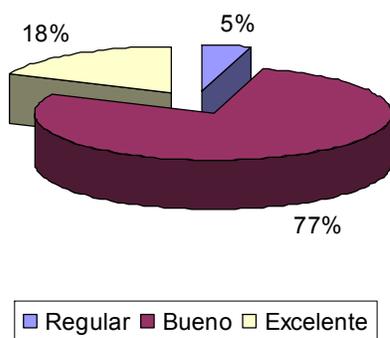
El 86% de clientes encuestados considera que la atención del personal de ventas es Excelente lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

7. *El tiempo que debe esperar para que sea aprobado su crédito es:*



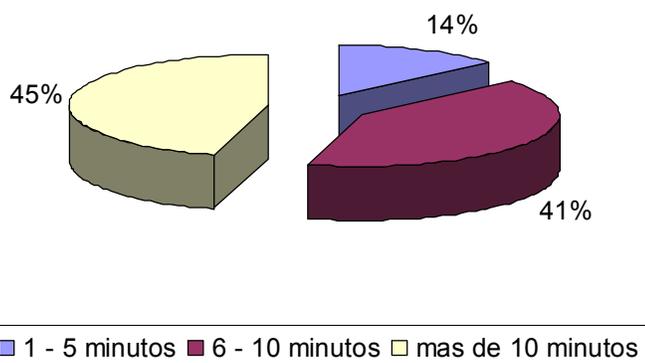
El 50% de los clientes debe esperar un tiempo promedio de 6 a 10 minutos para que sea aprobado su crédito lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD MEDIA.

8. *El proceso de aprobación crediticia es:*



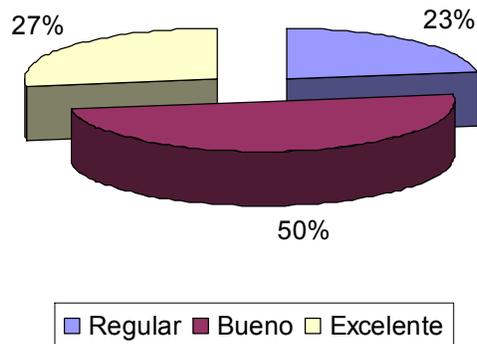
El 77% de clientes considera que el proceso de aprobación crediticia es Bueno , el 15% considera que el mencionado proceso es excelente, y el 5% de clientes considera que el proceso de aprobación crediticio es regular, esto representa para la empresa una OPORTUNIDAD ALTA.

9. *Al momento de cancelar una compra, cuanto tiempo tiene que esperar para cancelar su pago:*



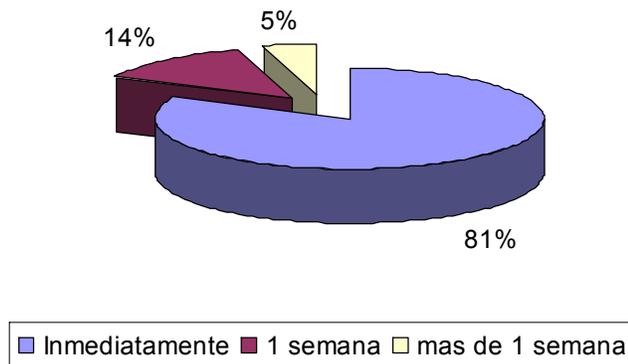
El 45% de clientes debe esperar más de 10 minutos para cancelar el valor de su compra, lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD MEDIA.

10. *El proceso de cajas y cobranzas es:*



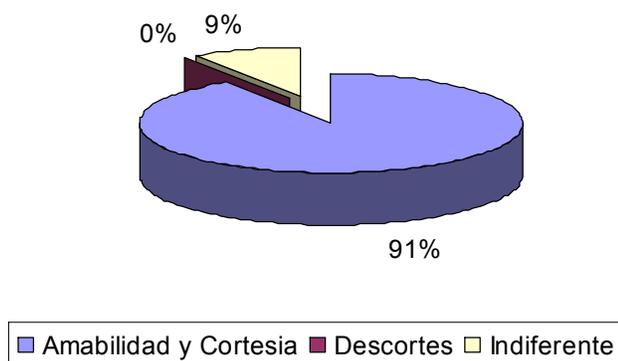
El 50% de clientes considera que el proceso de cajas y cobranzas es Bueno, el 27% considera que es excelente, y el 23% considera que dicho proceso es regular, esto representa para la empresa una OPORTUNIDAD MEDIA.

11. *El tiempo de despacho de la mercadería es:*



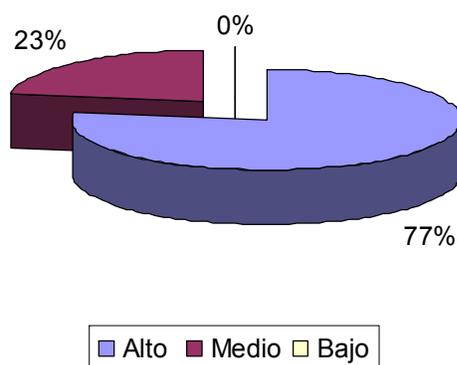
El 81% de los clientes recibe su mercadería Inmediatamente, esto representa para la empresa una OPORTUNIDAD ALTA.

12. *El personal de la empresa le atiende con:*



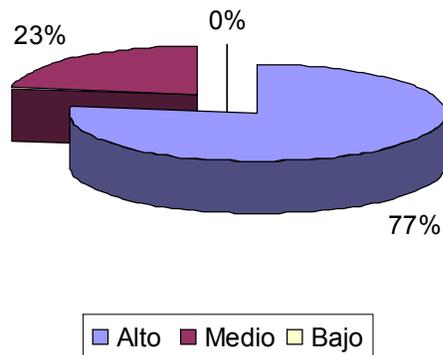
El 91% de clientes afirmó ser atendido de manera Amable y Cortés por parte del personal de la empresa, lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

13. *El nivel de satisfacción del servicio recibido en nuestra empresa es:*



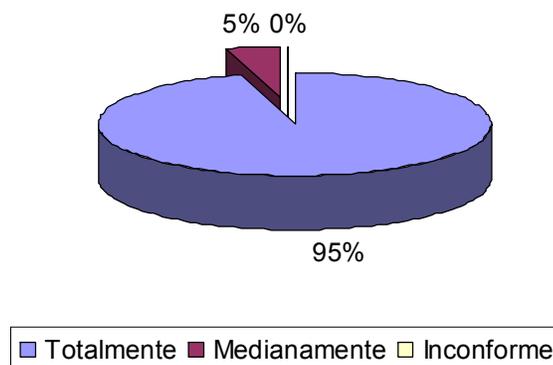
El 77% de los clientes se siente Altamente Satisfecho con el servicio recibido por parte de la empresa y esto significa que es una OPORTUNIDAD ALTA.

14. *La calidad de los productos que EDUBUSINESS ofrece es:*



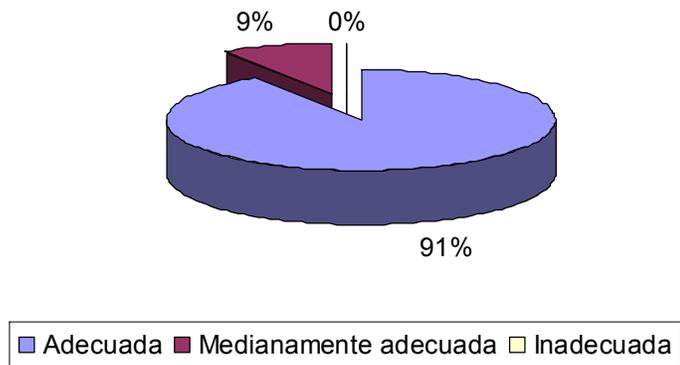
El 77% de los clientes considera que la calidad de los productos que ofrece la empresa es alta lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

15. *Se encuentra conforme con el tiempo de entrega de los productos o servicios?*



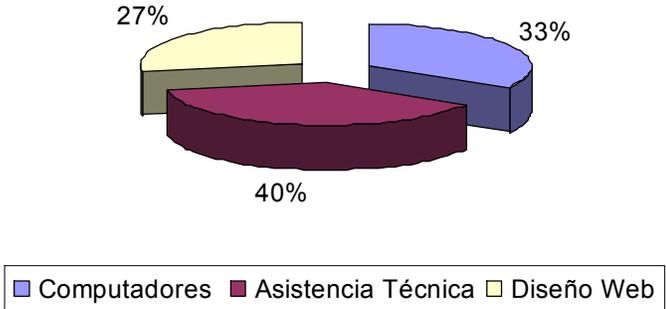
El 95% de los clientes se siente conforme con el tiempo de entrega de los productos / servicios lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

16. *La forma de pago convenida es:*



El 91% de clientes considera que la forma de pago es Adecuada lo cual constituye para la empresa OPORTUNIDAD ALTA.

17. *Cual de los productos / servicios que ofrece la empresa le llama más la atención:*



El 40% de los clientes prefiere la Asistencia Técnica, el 27% de los clientes el diseño web y el 33% computadores, esto representa para la empresa una OPORTUNIDAD BAJA.

1.3 Encuesta al personal de la empresa

Estimado  
Colaborador,

La presente encuesta tiene como objetivo determinar el nivel de satisfacción del personal y así poder conocer las necesidades respectivas y mejorar los procesos existentes, para lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas de manera sincera y así ser mejores cada día.

AREA .....

**PLANIFICACIÓN.-**

1. *Cuales son los valores que usted considera mas importantes dentro de la empresa, enumere, siendo 1 el mas importante:*

Puntualidad	<input type="text"/>
Honradez	<input type="text"/>
Responsabilidad	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>
Colaboración	<input type="text"/>

2.

*La difusión de los manuales que posee la empresa es:*

Alto	<input type="text"/>
Medio	<input type="text"/>
Bajo	<input type="text"/>

3. *Conoce la Misión y Visión que tiene la empresa?*

	Totalmente	<input type="checkbox"/>
	Medianamente	<input type="checkbox"/>
	Desconoce	<input type="checkbox"/>
4.		

*Existe un manual de responsabilidades?*

	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
	Desconoce	<input type="checkbox"/>

5.

*Los procesos de la empresa se encuentran documentados:*

	Totalmente	<input type="checkbox"/>
	Parcialmente	<input type="checkbox"/>

**DIRECCIÓN.-**

6.

*La empresa proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente?*

	Nunca	<input type="checkbox"/>
	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
	Siempre	<input type="checkbox"/>

7.

*Las relaciones intrapersonales dentro de su trabajo son?*

	Regular	<input type="checkbox"/>
	Bueno	<input type="checkbox"/>
	Exelente	<input type="checkbox"/>

8.

*Ha Participado en la definición de objetivos de su lugar de trabajo?*

Totamente	<input type="checkbox"/>
Medianamente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9.

*El manejo de información?*

Ágil y oportuna	<input type="checkbox"/>
Confusa	<input type="checkbox"/>
Demorada	<input type="checkbox"/>

10.

*Los procesos en los que participa son facilmente mejorables?*

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

11.

*La comunicación interna en el servicio es:*

Adecuada	<input type="checkbox"/>
Medianamente adecuada	<input type="checkbox"/>
Inadecuada	<input type="checkbox"/>

**COMERCIALIZACIÓN.-**

12. *Las ventas de la empresa son:*

Alta	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>
Baja	<input type="checkbox"/>

13.

*La publicidad que tiene la empresa es:*

Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

14.

*Los canales de distribución de la empresa son:*

Adecuado	<input type="checkbox"/>
Medianamente adecuado	<input type="checkbox"/>
Inadecuado	<input type="checkbox"/>

15.

*El control de inventarios es:*

Adecuado	<input type="checkbox"/>
Medianamente adecuado	<input type="checkbox"/>
Inadecuado	<input type="checkbox"/>

**CONTROL.-**

16. *Los recursos de su unidad se utilizan en forma:*

Eficiente	<input type="checkbox"/>
Medianamente eficiente	<input type="checkbox"/>
Ineficiente	<input type="checkbox"/>

17.

*Aplica indicadores de funcionamiento de los procesos?*

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Medianamente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

18.

*Las instalaciones y su mantenimiento son:*

Adecuadas	<input type="checkbox"/>
Medianamente adecuadas	<input type="checkbox"/>
Inadecuadas	<input type="checkbox"/>

19.

*Existe un buen sistema de quejas y sugerencias?*

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Medianamente	<input type="checkbox"/>
Desconoce	<input type="checkbox"/>

20.

*La información que se ofrece a los clientes, respecto a los productos / servicios que la empresa ofrece es:*

Adecuada	<input type="checkbox"/>
Medianamente adecuada	<input type="checkbox"/>

Inadecuada

21.

*La recuperación de cartera del es:*

Bueno

Regular

Bajo

22.

*Los Estados Financieros de la empresa estan:*

Actualizados

Desactualizados

Desconoce

23.

*La rentabilidad de la empresa es:*

Buena

Regular

Baja

24.

*El control que se realiza permite hacer correctivos:*

Totalmente

Medianamente

Ocasionalmente

25.

*Trabajando en la empresa se siente:*

Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Medianamente Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

26.

*El proceso de inducción recibido fue:*

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

27.

*El entrenamiento que ha recibido en la empresa para una buena ejecución del trabajo es:*

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

28.

*La capacitación que le ofrece la empresa es:*

Adecuada	<input type="checkbox"/>
Medianamente adecuada	<input type="checkbox"/>

Inadecuada

29.

*El personal existente en su área de trabajo es:*

Insuficiente

Suficiente

30.

*El sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de sus funciones laborales es:*

Excelente

Bueno

Regular

## ORGANIZACIÓN.-

31.

*La empresa dispone de un organigrama:*

Claro y bien definido

Confuso

No existe

32.

*Las cargas de trabajo de los miembros de la empresa están distribuidas:*

Adecuadamente

Medianamente  
adecuada

Inadecuada

## TECNOLOGÍA.-

33. *Las aplicaciones informáticas que utiliza están bien adaptadas a sus necesidades y facilitan su trabajo?*

Siempre

Casi siempre

Nunca


- 34.

*La tecnología utilizada dentro de la empresa es:*

Actual

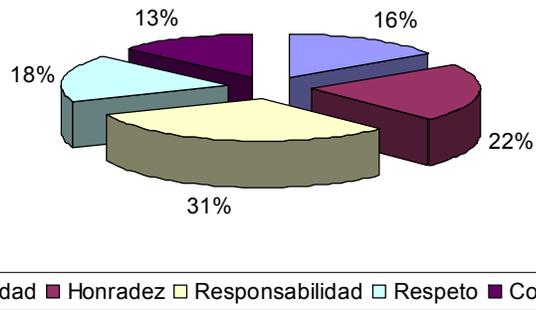
Desactualizada

Obsoleta


**Le agradecemos por el tiempo empleado en esta encuesta, recordándole que sus respuestas son de suma importancia**

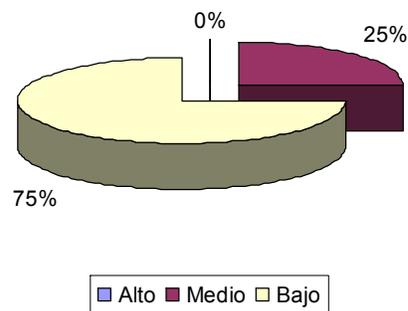
## **PLANIFICACIÓN.-**

1. *Cuales son los valores que usted considera mas importantes dentro de la empresa, enumere, siendo 1 el mas importante:*



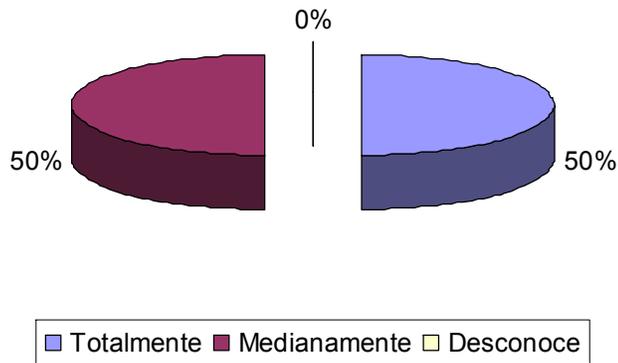
El personal de la empresa considera que el valor mas importante dentro de la empresa es la Responsabilidad con un 31%, se considera una FORTALEZA ALTA.

2. *La difusión de los manuales que posee la empresa es:*



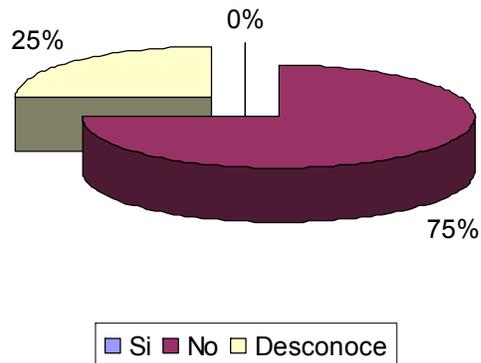
El 75% del personal considera que la difusión de los manuales es Baja lo cual constituye para la empresa DEBILIDAD ALTA.

3. *Conoce la Misión y Visión que tiene la empresa?*



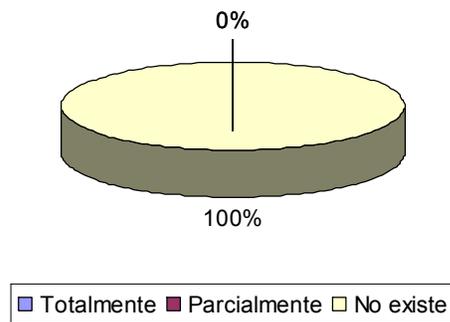
El 50% de miembros de la empresa conoce la misión y visión de la empresa, sin embargo, el 50% de miembros la conoce medianamente lo cual constituye para la empresa DEBILIDAD ALTA.

4. *Existe un manual de responsabilidades?*



El 75% de los miembros de la empresa dice que No Existe un manual de responsabilidades y esto representa para la empresa una DEBILIDAD ALTA.

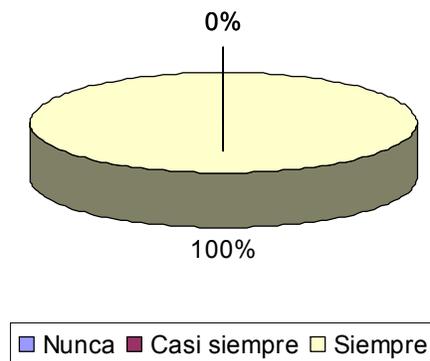
5. *Los procesos de la empresa se encuentran documentados:*



Los procesos de la empresa No se encuentran documentados en un 100% y eso significa que en la empresa hay una DEBILIDAD ALTA.

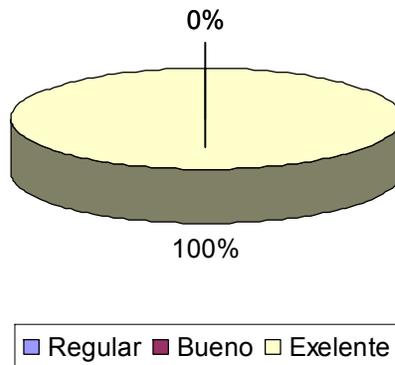
### ***DIRECCIÓN.-***

6. *La empresa proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente?*



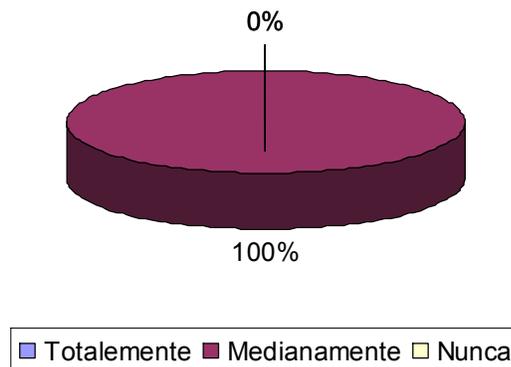
La empresa Siempre, en un 100% proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

7. *Las relaciones interpersonales dentro de su trabajo son?*



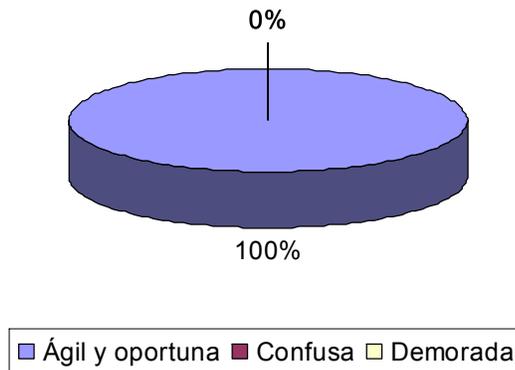
Las relaciones interpersonales dentro de la empresa son Excelentes en un 100% lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

8. *Ha Participado en la definición de objetivos de su lugar de trabajo?*



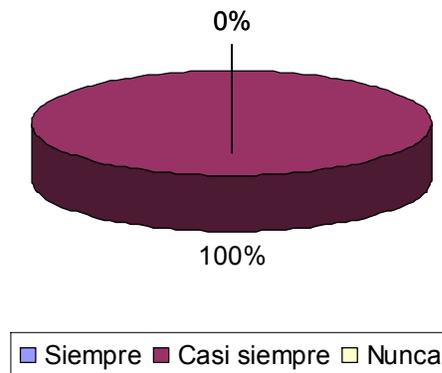
El 100% de los miembros de la empresa han participado Medianamente en la definición de los objetivos y esto significa que existe una DEBILIDAD ALTA.

9. *El manejo de información?*



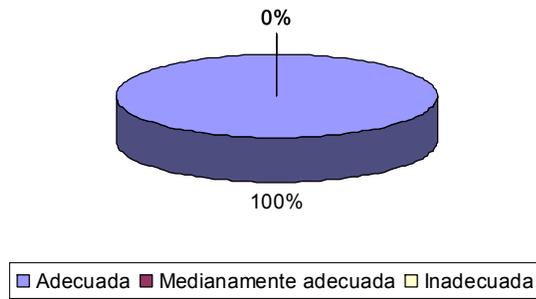
Los miembros de la empresa consideran que el manejo de la información es Ágil y Oportuna en un 100% lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

10. *Los procesos en los que participa son fácilmente mejorables?*



Los procesos en los cuales participan los miembros de la empresa en un 100% Casi Siempre son fácilmente mejorables esto representa para la empresa una DEBILIDAD ALTA.

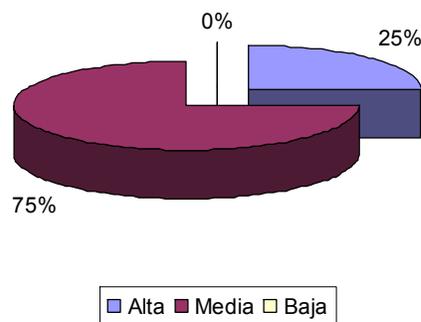
11. *La comunicación interna en el servicio es:*



La comunicación interna del servicio es Adecuada en un 100% lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

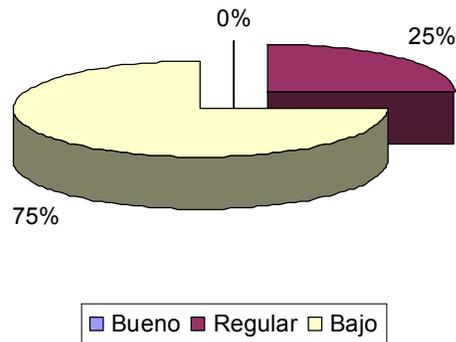
**COMERCIALIZACIÓN.-**

12. *Las ventas de la empresa son:*



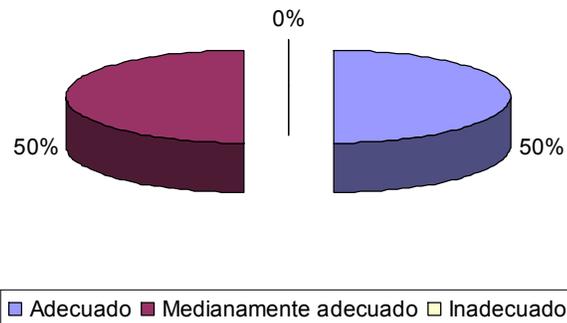
En un 75% las ventas de la empresa se encuentran en un nivel Medio y para la empresa constituye una DEBILIDAD MEDIA.

13. *La publicidad que tiene la empresa es:*



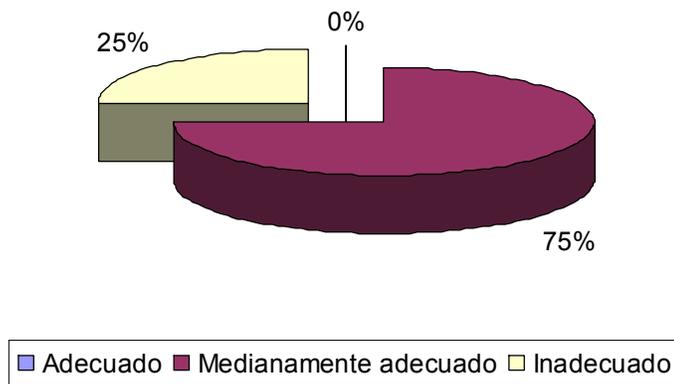
La publicidad de la empresa es Baja en un 75%, esto representa para la empresa una DEBILIDAD ALTA.

14. *Los canales de distribución de la empresa son:*



Los canales de distribución son Adecuados para el 50% de los miembros de la empresa, pero para el otro 50% de la empresa son Medianamente adecuados, esto representa para la empresa una DEBILIDAD MEDIA.

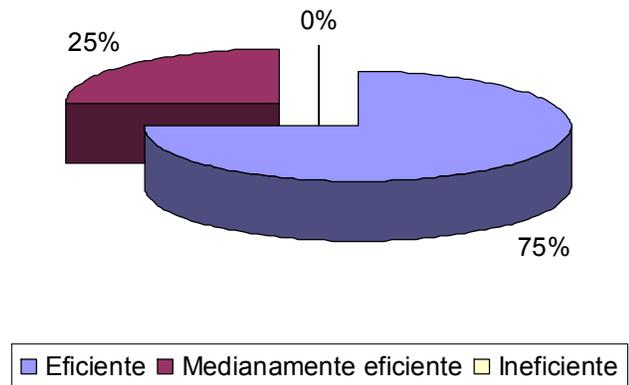
15. *El control de inventarios es:*



El control de los inventarios es Medianamente Adecuado en un 75%, significa que existe una DEBILIDAD ALTA.

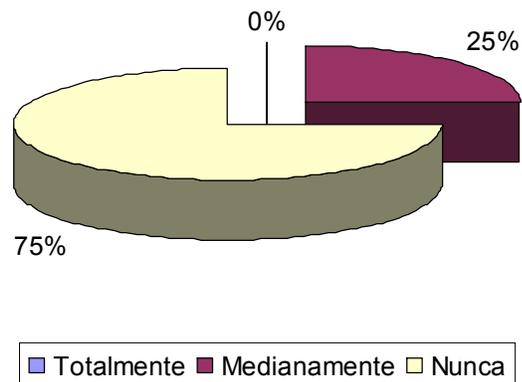
**CONTROL.-**

16. *Los recursos de su unidad se utilizan en forma:*



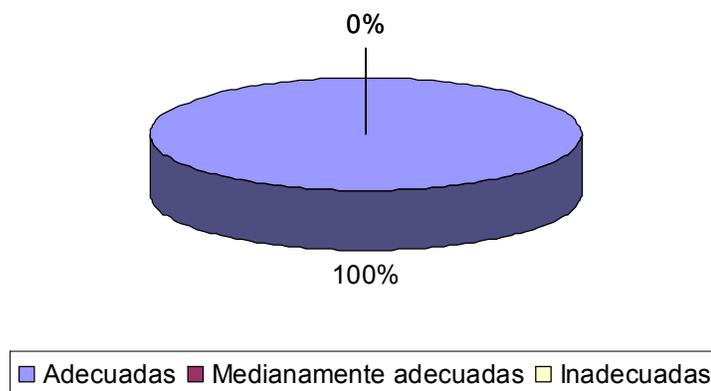
Los recursos se los utiliza de manera Eficiente en un 75%, lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

17. *Aplica indicadores de funcionamiento de los procesos?*



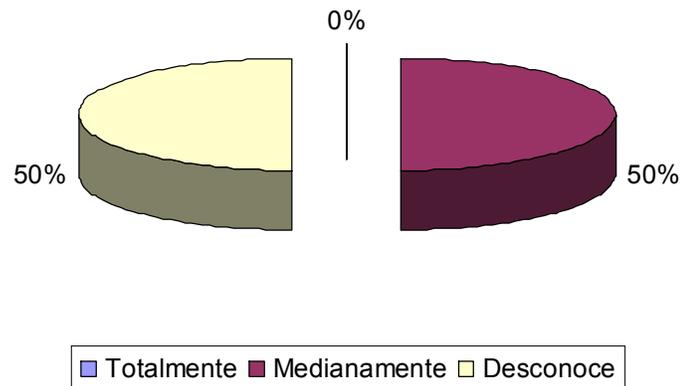
En la empresa Nunca se aplican indicadores de funcionamiento de los procesos y esto significa que existe una DEBILIDAD ALTA.

18. *Las instalaciones y su mantenimiento son:*



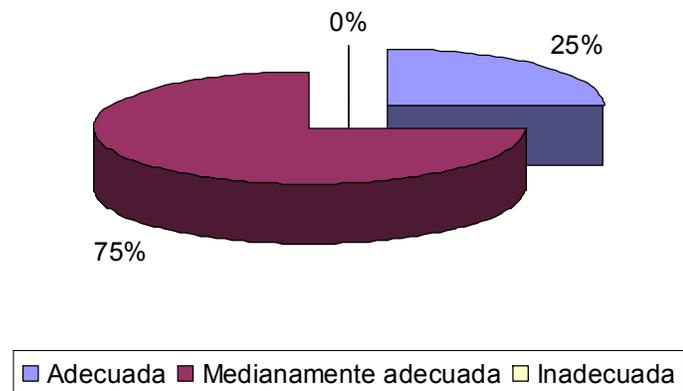
Las instalaciones de la empresa son Adecuadas en un 100% lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

19. *Existe un buen sistema de quejas y sugerencias?*



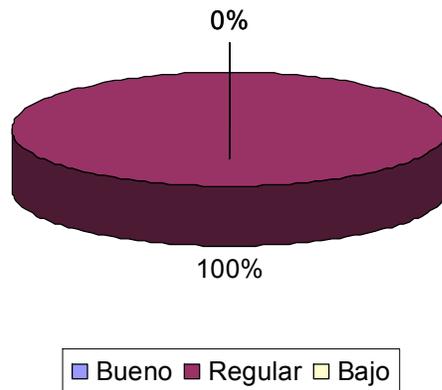
El sistema de quejas y sugerencias se maneja en un 50% Totalmente, mientras que el otro 50% considera que este sistema se lo maneja medianamente lo cual significa una DEBILIDAD ALTA.

20. *La información que se ofrece a los clientes, respecto a los productos / servicios que la empresa ofrece es:*



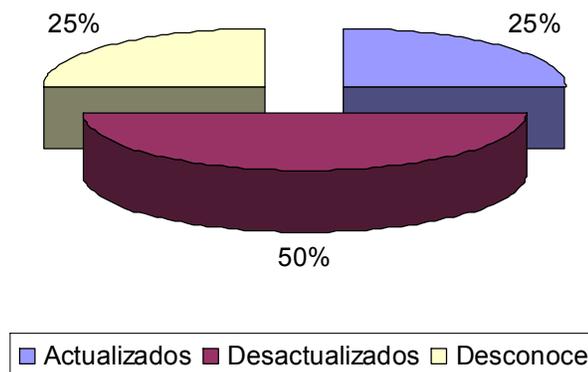
La información que se da a los clientes es en un 75% Medianamente Adecuada y esto constituye una DEBILIDAD MEDIA.

21. *La recuperación de cartera es:*



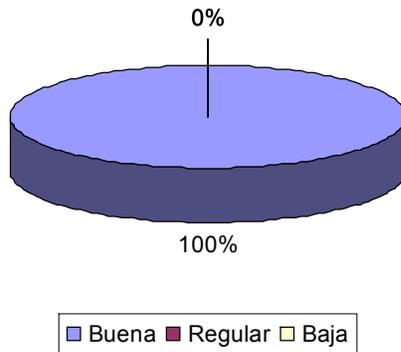
La recuperación de cartera es 100% Regular y esto representa para la empresa una DEBILIDAD ALTA.

22. *Los Estados Financieros de la empresa están:*



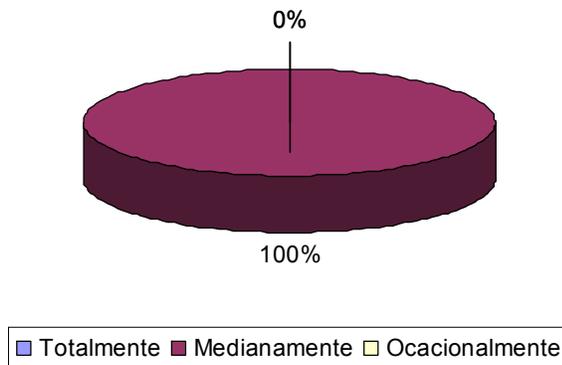
Los Estados financieros de la empresa se encuentran desactualizados un 50% lo cual constituye para la empresa DEBILIDAD MEDIA.

23. *La rentabilidad de la empresa es:*



La rentabilidad de la empresa es 100% Buena lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

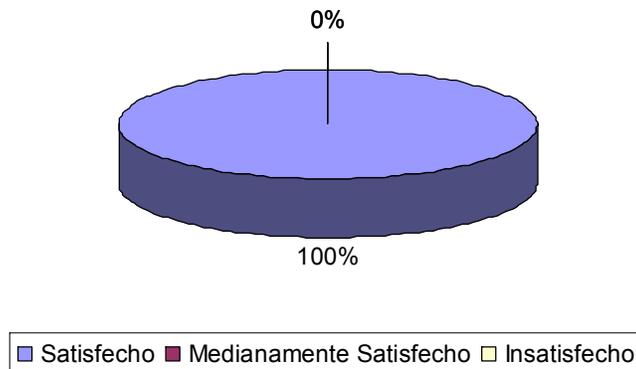
24. *El control que se realiza permite hacer correctivos:*



El control que se realiza dentro de la empresa permite hacer correctivos Medianamente en un 100% esto representa para la empresa una DEBILIDAD ALTA.

***TALENTO HUMANO.-***

25. *Trabajando en la empresa se siente:*



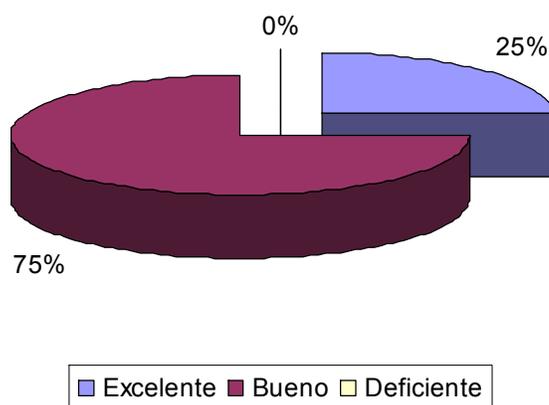
Los miembros de la empresa se sienten 100% Satisfechos trabajando en Edubusiness lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

26. *El proceso de inducción recibido fue:*



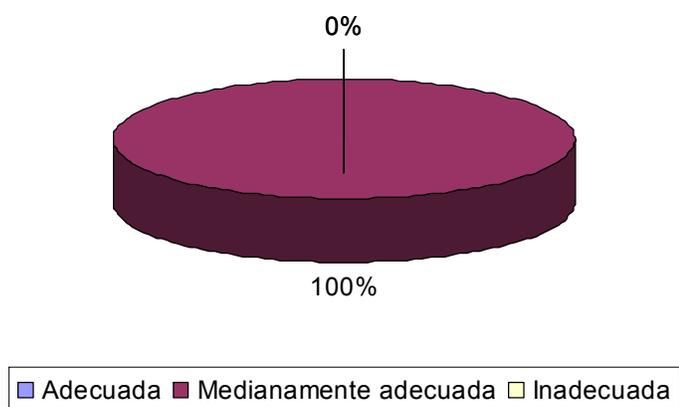
El proceso de inducción recibido por parte de los empleados de la empresa fue buena EN UN 100% esto representa una DEBILIDAD BAJA.

27. *El entrenamiento que ha recibido en la empresa para una buena ejecución del trabajo es:*



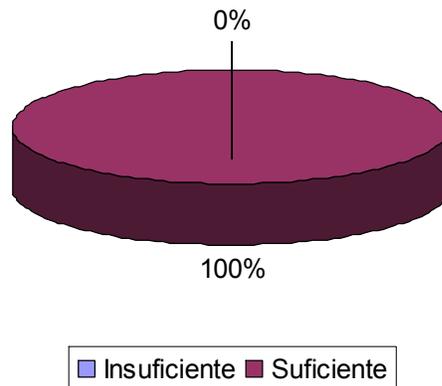
El 75% de los empleados considera que el entrenamiento recibido es Bueno esto representa para la empresa una DEBILIDAD BAJA.

28. *La capacitación que le ofrece la empresa es:*



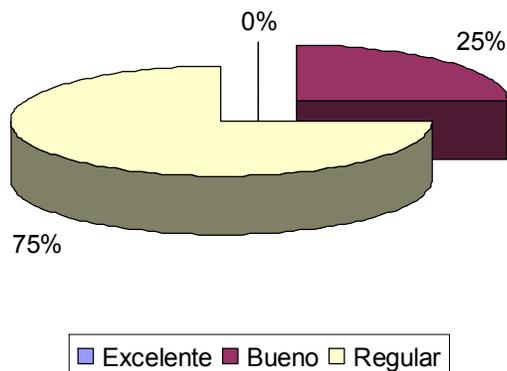
El 100% de personal considera que la capacitación es Medianamente Adecuada esto representa una DEBILIDAD ALTA.

29. *El personal existente en su área de trabajo es:*



El 100% de empleados considera que el personal que existe dentro de la empresa es suficiente lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

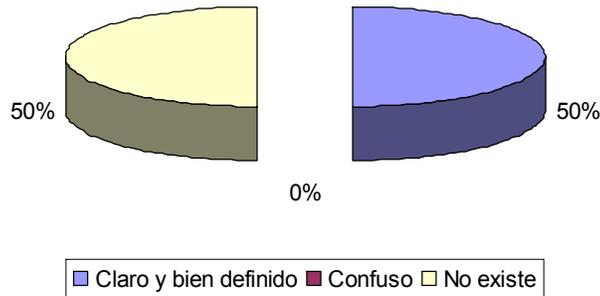
30. *El sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de sus funciones laborales es:*



El 75% de personal considera que el sistema de evaluación y reconocimiento es Regular y representa una DEBILIDAD ALTA.

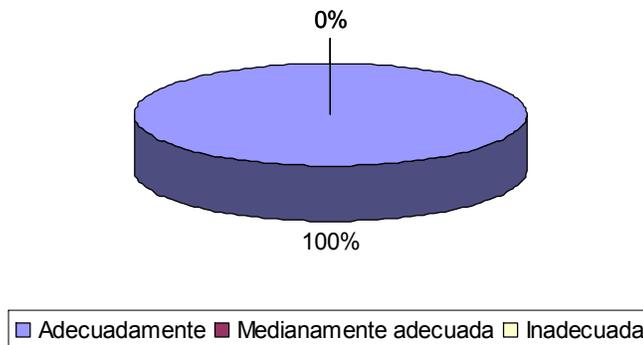
**ORGANIZACIÓN.-**

31. *La empresa dispone de un organigrama:*



El 50% del personal considera que el organigrama de la empresa es Claro y Bien Definido, y el otro 50% dice que No Existe el organigrama esto constituye una DEBILIDAD MEDIA.

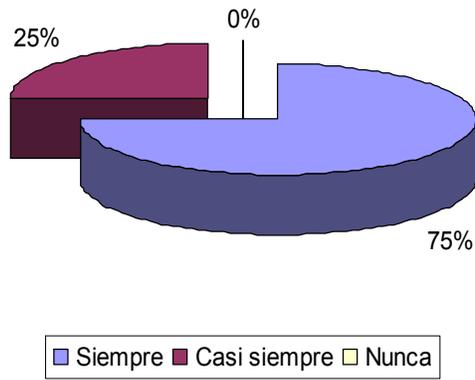
32. *Las cargas de trabajo de los miembros de la empresa están distribuidas:*



El personal considera que las cargas de trabajo se encuentran Adecuadamente distribuidas en un 100% lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

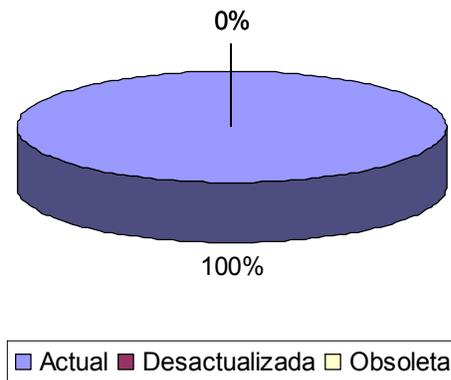
**TECNOLOGÍA.-**

33. *Las aplicaciones informáticas que utiliza están bien adaptadas a sus necesidades y facilitan su trabajo?*



El 75% del personal considera que las aplicaciones informáticas están bien adaptadas a sus necesidades y facilitan su trabajo lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

34. *La tecnología utilizada dentro de la empresa es:*



El 100% del personal considera que la tecnología utilizada dentro de la empresa es Actual lo cual constituye para la empresa FORTALEZA ALTA.

## **BIBLIOGRAFÍA (A-Z)**

- **BARRY RENDER, JAY HEIZER**, “Principios de Administración de operaciones”, Primera Edición, Prentice Hall hispanoamericana S.A., México, 1996.
- **CELI, ANTONIO**, “Metodología de la investigación”. Texto Teórico Práctico para ciclo diversificado y universidad”. volumen 3. Quito, Ecuador, Pág. 10.
- **ENCICLOPEDIA SALVAT DICCIONARIO**, 1979 Salvat Editores, S.A. Barcelona, España
- **HAMMER, CHAMPY**, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- **HARRINGTON, JAMES**, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- **HENRY MINTZBERG, JAMES BRIAN QUINN Y JHON VOYER**, “El proceso estratégico conceptos, contextos y casos” Primera edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997.
- **HOSHIN HANDBOOK**, Total Quality Engineering, Second Edition, Pete Babich, Traducido por Ernesto Ragazzo.
- **JUAN VILLACÍS VILLACÍS**, Guía Práctica de Administración y Control.
- **KOONTZ, HAROLD, WEIHRICH HEINZ**, Administración una perspectiva global, quinta edición, México.
- **LLORENS M. FRANCISCO Y FUENTES F. MARIA**, “Calidad total Fundamentos e implantación”, Ediciones pirámide, Madrid España, 2001.
- **LORINO, PHILIPPE**. El control de gestión estratégico. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá

- *MICHAEL PORTER*, Ventaja Competitiva, Cap II.
- *MILTON K. MALDONADO*, Auditoria de Gestión, Edito. Luz de América , 2001
- *SERNA, GOMEZ.* “Planeación y Gestión Estratégica”. Cuarta edición. RAM Editores. Bogotá, Colombia, 1996.
- *SIPPER D Y BULFIN R JR.*, “Planeación y control de la Producción”, McGraw-Hill, México, 1998.
- *ZORRILA SANTIAGO, Y OTROS.*, “Metodología de la investigación” Segunda edición, McGraw-Hill/Interamericana S.A, México, 1997.

### ***PAGINAS WEB,***

- [www.ecuadorpc.com/](http://www.ecuadorpc.com/) Pagina principal de EDUBUSINESS
- [www.monografias.com/](http://www.monografias.com/) Reingeniería de Procesos por Mauricio León Lefcovich.
- [www.monografias.com/](http://www.monografias.com/) Reingeniería de Procesos por Herrera M. Mariana Venegas F. Andrea.
- [www.senasica.sagarpa.gob](http://www.senasica.sagarpa.gob)
- [www.gestionempresarial.info](http://www.gestionempresarial.info)
- [www.mailxmail.com/curso-calidad-gestion](http://www.mailxmail.com/curso-calidad-gestion)
- [www.calidad-gestion.com.ar](http://www.calidad-gestion.com.ar)
- [www.degerencia.com/tema/indicadores de gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)