



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.  
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

**“Diseño y desarrollo de un manual de gestión para los procesos del  
área operativa aplicado a una consultora financiera en la ciudad de  
Guayaquil”**

**PROYECTO INTEGRADOR  
Previa a la obtención del Título de:**

**Ingeniería en auditoría y contaduría pública autorizada.**

**Presentado por:  
EDWIN ORLANDO SANTACRUZ YUNGA**

**Guayaquil - Ecuador  
2016**

## Agradecimiento

Agradezco al pueblo del Ecuador quienes financiaron mi educación, a mi familia que me apoyó en las decisiones tomadas en las distintas etapas universitarias, a los profesores que direccionaron los conocimientos impartidos.

## Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a mi madre y a mi padre que siempre han dirigido todos sus esfuerzos a que realice mis estudios.

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este proyecto, me corresponde exclusivamente; el patrimonio intelectual de la misma a la escuela superior politécnica del litoral”

(Reglamento de Graduación)

Guayaquil, agosto 30 de 2016

Presentado por:

---

Edwin Santacruz  
Ci: 0925354805

## RESUMEN

En este trabajo se identifican los procesos que afectan a una organización dedicada a brindar servicios de consultoría financiera, que ocasionan el retraso en la entrega de los trabajos que la consultora se ofrece a realizar.

Para la evaluación de los procesos se levantó la información correspondiente a los procesos de interés, se los estructuró y analizó, encontrando que las principales razones por las que ocurren estos retrasos, es la falta de planificación de la fuerza laboral, así como la ausencia de manuales de funciones y de procedimientos.

Para solucionar estos problemas se propone la elaboración de manuales de políticas, para definir el actuar de la organización, manuales de procedimientos, para decirle a cada persona como debe realizar los procesos, y manuales de funciones para decirle a cada persona que debe hacer.

Finalmente, y en vista de que la planificación de la fuerza laboral es importante, se propone a la organización un sistema de planificación con su respectivo control de horas laboradas, todo esto con el propósito de contribuir a la mejora en las practica organizaciones de la empresa.

## **ABSTRACT**

In this work, identifies processes that affect an organization dedicated to providing financial advisory services, causing the delay in delivery of the work that the consultant offers to perform.

For the evaluation process, the information is collected to the processes of interest, was structuring, and analyze, finding that the main reasons why these delays happen, is the lack of planning of the workforce, as well as the absence of manuals functions and procedures.

To solve these problems, is proposed the development of policy manuals to define the actions of the organization, procedure manuals, to tell each person how she could perform the processes and operating manuals for each person tell it to do.

Finally, given that the planning of the workforce is important, I proposed to the organization a planning system with their respective control of hours worked, all with the purpose of contributing to the improvement in practical of the organizations in the enterprise.

## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	14
1 CAPÍTULO I.....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	16
1.3 PROPÓSITO O DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.....	16
1.5 ALCANCE .....	17
1.6 POBLACIÓN DE ESTUDIO .....	17
1.7 OBJETIVOS GENERALES .....	17
1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.9 VARIABLES.....	18
1.9.1 INDEPENDIENTE .....	18
1.9.2 DEPENDIENTE .....	18
1.10 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	18
2 CAPÍTULO II.....	19
2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	19
2.2 FASES DE LA GESTIÓN.....	19
2.2.1 PLANEACIÓN .....	21
2.2.2 ORGANIZACIÓN.....	22
2.2.3 DIRECCIÓN .....	25
2.2.4 CONTROL.....	26
2.3 LA CADENA DE VALOR.....	27
2.3.1 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR .....	29
2.4 PROCESOS.....	30
2.4.1 ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	30
2.4.2 MAPA DE PROCESOS .....	31
2.4.3 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	31

2.5	MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	32
2.5.1	DEFINICIÓN DE MANUALES ADMINSTRATIVOS .....	32
2.5.2	OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINSTRATIVOS.....	33
2.5.3	CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.....	34
2.5.4	METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES .....	37
2.6	INDICADORES.....	40
2.6.1	TIPOS DE INDICADORES .....	40
2.7	PROCESOS OPERATIVOS.....	43
2.7.1	EL PROCESO DE VENTA.....	43
2.7.2	PROCESO DE REALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS .....	47
2.7.3	PROCESOS DE INICIO .....	52
2.7.4	PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	54
2.7.5	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN .....	55
2.7.6	PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL.....	56
2.7.7	PROCESOS DE CIERRE .....	57
2.8	SERVICIOS .....	58
2.9	ANÁLISIS CARGA-CAPACIDAD .....	59
3	CAPÍTULO III.....	60
3.1	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO .....	60
3.1.1	ANTECEDENTES .....	60
3.1.2	ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	60
3.1.3	CARTERA DE PRODUCTOS.....	60
3.1.4	VALORES .....	60
3.1.5	MARCO LEGAL.....	61
3.1.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	62
3.1.7	VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	63
3.1.8	MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	63

3.1.9	OBJETIVOS .....	63
3.2	ANÁLISIS FODA.....	64
3.3	CADENA DE VALOR .....	66
3.4	DETERMINACIÓN DE LAS PERSONAS NECESARIAS .....	67
3.4.1	PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA LABORAL.....	67
3.5	MAPA DE PROCESOS.....	74
3.6	ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS .....	75
3.7	ESTUDIO DE LOS PROCESOS .....	80
3.7.1	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO .....	80
3.7.2	PROCESO DE VENTA DE PROYECTOS.....	92
3.7.3	PROCESO DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO.....	105
3.7.4	PROCESO DE PLANEACION DE LA FUERZA LABORAL. ....	115
3.8	CONTROLES.....	125
3.8.1	CONTROL DE HORAS LABORADAS.....	125
3.8.2	DEFINICIÓN DE POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	128
4	CAPITULO IV.....	131
4.1	INFORME DE AUDITORIA .....	131
4.1.1	INTRODUCCIÓN.....	131
4.1.2	ANTECEDENTES .....	131
4.1.3	OBJETIVO DE LA AUDITORÍA .....	131
4.1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORÍA .....	131
4.1.5	ALCANCE DE LA AUDITORIA .....	132
4.1.6	METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA .....	132
4.1.7	HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	133
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	137
	ANEXOS.....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- proyectos realizados durante el 2015.....	67
Tabla 2- personal por departamento .....	68
Tabla 3- Horas proyectos grandes .....	68
Tabla 4- Horas proyectos medianos.....	68
Tabla 5- Horas proyectos pequeños .....	69
Tabla 6- Análisis de capacidades.....	69
Tabla 7- Análisis de carga.....	70
Tabla 8- Variación a partir del uso actual .....	70
Tabla 9- Análisis de sensibilidad .....	71
Tabla 10- Análisis de sensibilidad reducido un 10%.....	72
Tabla 11- Acciones con respecto al personal.....	73
Tabla 12- Análisis de acciones.....	73
Tabla 13- Matriz de evaluación de procesos críticos .....	75
Tabla 14- Resumen procesos críticos .....	79
Tabla 15- Caracterización del Proceso de elaboración del proyecto .....	80
Tabla 16- Descripción del proceso de elaboración de proyectos.....	81
Tabla 17- análisis de riesgos del proceso de elaboración de los proyectos.....	84
Tabla 18- análisis de valor agregado elaboración proyectos .....	85
Tabla 19-Análisis de valor agregado elaboración de proyectos mejorado .....	88
Tabla 20- Caracterización del proceso de venta de proyectos .....	92
Tabla 21- Análisis de riesgos del proceso de venta de los proyectos .....	97
Tabla 22- Análisis de valor agregado de la venta de los proyectos .....	98
Tabla 23- Análisis de valor agregado del proceso de venta de los proyectos mejorado.....	102
Tabla 24- Caracterización del proceso de seguimiento del proyecto.....	105
Tabla 25- Análisis de riesgos del proceso de seguimiento de los proyectos. .	108
Tabla 26-Análisis de valor agregado del proceso de seguimiento de los proyectos. ....	109
Tabla 27- Análisis de valor agregado del proceso de seguimiento de proyectos mejorado.....	112
Tabla 28- Caracterización del Proceso de planeación de la fuerza laboral.....	115
Tabla 29- Análisis de riesgo de la planeación de la fuerza laboral .....	118
Tabla 30- Análisis de valor agregado de la planeación de la fuerza laboral ...	119

Tabla 31- Análisis de valor agregado del proceso de planeación dela fuerza laboral mejorado .....	122
Tabla 32- Control de horas laboradas director primer mes.....	125
Tabla 33- Control de horas laboradas director segundo mes. ....	125
Tabla 34- Tiempo empleado por cada procesador .....	126
Tabla 35- Costo hora por cada procesador. ....	126
Tabla 36- honorario pactado para el proyecto .....	126
Tabla 37- Comparativo honorario pactado vs real.....	127

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1- El proceso administrativo.....	19
Gráfico 2- Fases del proceso administrativo .....	20
Gráfico 3- Pasos del proceso de planeación .....	21
Gráfico 4- Principios de la planeación .....	22
Gráfico 5- Etapas del proceso de organización .....	23
Gráfico 6- El esquema del proceso de dirección .....	25
Gráfico 7- El proceso de control.....	26
Gráfico 8- Estructura de la cadena de valor .....	29
Gráfico 9- Elementos de los procesos.....	30
Gráfico 10- Interacción de los procesos .....	48
Gráfico 11- Nivel de interacción entre procesos .....	49
Gráfico 12- Flujograma de un proceso .....	51
Gráfico 13- Procesos de inicio .....	53
Gráfico 14- Características de los servicios .....	59
Gráfico 15- organigrama de la empresa.....	62
Gráfico 16- Objetivos de la organización.....	63
Gráfico 17- Cadena de valor de la empresa.....	66
Gráfico 18- Variación a partir del uso actual.....	71
Gráfico 19- Mapa de procesos .....	74
Gráfico 20- Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los proyectos ...	83
Gráfico 21- Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los proyectos mejorado.....	88
Gráfico 22- porcentaje actual y mejorado, valor agregado elaboración de proyectos .....	91
Gráfico 23- Tiempo utilizado elaboración de proyectos .....	91
Gráfico 24- Descripción del proceso de venta de proyectos.....	94
Gráfico 25- diagrama de flujo del proceso de venta de los proyectos.....	96
Gráfico 26-Diagrama de flujo del proceso de venta de los proyectos mejorado .....	101
Gráfico 27- porcentaje actual y mejorado, valor agregado venta de proyectos .....	103
Gráfico 28- Tiempo utilizado venta de proyectos.....	104
Gráfico 29-Descripción del proceso de seguimiento del proyecto .....	106

Gráfico 30- Diagrama de flujo del proceso de seguimiento de los proyectos..	107
Gráfico 31-Diagrama de flujo del proceso de seguimiento de los proyectos mejorado .....	111
Gráfico 32- porcentaje actual y mejorado, valor agregado seguimiento de proyectos .....	113
Gráfico 33- Tiempo utilizado seguimiento de proyectos .....	114
Gráfico 34 - Descripción del Proceso de planeación de la fuerza laboral. ....	116
Gráfico 35- Diagrama de flujo del proceso de planeación dela fuerza laboral	117
Gráfico 36- Diagrama de flujo del proceso de planeación dela fuerza laboral mejorado.....	121
Gráfico 37- - porcentaje actual y mejorado, valor agregado del proceso de planeación de la fuerza laboral .....	124
Gráfico 38- Tiempo utilizado en el proceso de planeación de la fuerza laboral .....	124

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este proyecto se pretende llevar al lector a través de cada una de las etapas del proceso administrativo y dejar establecido por escrito como debería ser el funcionamiento de la empresa que se dedica a brindar el servicio de consultoría financiera, vamos a pasar a través de la etapa de planeación, estableciendo los objetivos hacia dónde quiere llegar la empresa, también vamos a atravesar la etapa de organización en donde se va a describir como se realiza actualmente los procesos en la empresa y su organización interna, luego pasaremos a la etapa de dirección en donde veremos de qué manera se trata de llegar a los objetivos, y por ultimo estaremos en la fase de control que es donde veremos cómo se realizaron los procesos y las acciones correctivas a aplicar a aquellos procesos o actividades que nos impidieron llegar hacia nuestros objetivos.

En el proyecto se va a atacar un problema que se presenta frecuentemente en las empresas dedicadas a brindar esta clase de servicios, y es que el tiempo de entrega de los trabajos para los clientes es muy variable y depende de muchos factores como lo son el personal disponible, entre otros. Esto es una consecuencia de operar sin procedimientos establecidos y no conocer que tanto tiempo demandara un proyecto y por lo tanto tampoco conocer el personal a asignar al proyecto, así como tampoco tener un procedimiento para pedir la información al cliente.

A fin de cuentas, los servicios dependen de las personas que los prestan, no se puede estandarizar el servicio brindado por el simple hecho de que es intangible, por eso lo que se busca estandarizar son los procesos que intervienen en el desarrollo del servicio prestado al cliente.

# **1 CAPÍTULO I**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La cadena de valor de una consultora financiera es muy susceptible de sufrir cambios muy sustanciales en el proceso de aportación de valor, y esto se agrava más cuando no existen procesos claramente definidos para la ejecución de los distintos productos que ofertan sin el control adecuado de la eficiencia y eficacia del personal inmerso en su desarrollo. Esto ocasiona que los productos ofertados por las consultoras financieras que no vigilan adecuadamente su cadena de valor no sean entregados a tiempo, lo que trae como consecuencia que se disminuyan los ingresos de la consultora y pierdan credibilidad de sus clientes.

Cuando no se tienen definidas claramente las funciones que debe realizar cada persona o cada puesto de trabajo se origina incompatibilidades con los objetivos de la empresa, como lo son el no cumplimiento de las metas, o el no alcanzar el nivel de productividad deseado.

En las consultoras financieras, así como en la mayoría de empresas de servicios tienen el problema de no poder estandarizar fácilmente el servicio que brindan, por lo que se opta por la estandarización del proceso necesario para brindar el servicio con éxito.

Las empresas no tienen claro el camino que deben seguir para continuar con el desarrollo de la organización, puesto que la visión no está claramente definida o difundida en su interior, su organización no está correctamente estructurada para canalizar correctamente las actividades que se presentan diariamente en la empresa, no se incentivan al personal al desarrollo personal, no se ejerce la comunicación adecuadamente o el control ejercido en los procesos clave de la organización no es el correcto.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Para buscar una solución a estos problemas que aquejan a las empresas que se dedican a brindar servicios de consultoría financiera es que en este proyecto propone un manual de gestión aplicado a una empresa del sector para que se pueda usar como guía tanto para empresas similares como para aquellas que busquen documentar el proceso administrativo de su organización.

Las instituciones deben tener documentado por escrito los procedimientos que se realizan y al no contar con los mismos ocasiona que la fuerza laboral no tenga claro lo que se espera de su labor.

Tener un manual de funciones es fundamental para el buen desempeño a largo plazo de una institución, así como asegurar la sostenibilidad de su desempeño, porque da a conocer al personal sus funciones específicas y como lo deben ser elaboradas, con esto también se asignan responsabilidades, se identifican omisiones cometidas por el personal, así como también se evita la duplicación de funciones.

## **1.3 PROPÓSITO O DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO**

En el presente proyecto se va a elaborar un manual de gestión para una consultora financiera ubicada en la ciudad de Guayaquil, basándonos en los datos obtenidos de la observación y las entrevistas, para así lograr que este manual se adapte lo mejor posible al campo de acción en el cual se desenvuelve la consultora financiera. Además de proporcionarle un sustento por escrito para la realización de sus actividades que aportan valor al servicio brindado.

Se busca la mejora de la estructura de la empresa asignando a cada puesto las funciones que debe realizar.

## **1.5 ALCANCE**

En el desarrollo del proyecto se va a levantar información y evaluar los procesos de una consultora financiera en las siguientes etapas:

- Comercialización del proyecto.
- Elaboración del proyecto.
- Seguimiento del proyecto.

Además, se realizará:

- El análisis de la planeación de la fuerza laboral para atender la demanda esperada.

## **1.6 POBLACIÓN DE ESTUDIO**

- Los analistas financieros que forman parte de la consultora financiera.
- Los desarrolladores web que forman parte de la firma consultora.

En el desarrollo de un producto de la consultora financiera participan tanto personal del área de analistas como del área de desarrollo web.

## **1.7 OBJETIVOS GENERALES**

Elaboración del manual de gestión operativa de una consultora financiera en la ciudad de Guayaquil.

## **1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Levantar y documentar los procesos que se realizan en la consultora concerniente al área operativa definidos en el alcance del proyecto.
- Determinar las personas que se necesitan conforme a los procesos críticos, así como el organigrama operativo.
- Definir políticas de la organización

- Desarrollar una matriz de evaluación de procesos críticos en el accionar de la organización
- Elaboración del manual de procedimientos de la gestión operativa
- Establecer un manual de políticas de la gestión operativa.
- Crear el manual de organización y funciones del personal operativo.

## **1.9 VARIABLES**

### **1.9.1 Independiente**

- Personal disponible
- Horas dedicadas al proyecto
- Información proporcionada por el cliente.

### **1.9.2 Dependiente**

- Tiempo que se demora la consultora financiera en entregar su proyecto.

El tiempo que se demora la empresa consultora en entregar sus proyectos depende en gran medida de tres factores principales, el personal disponible, el tiempo que se dedique al proyecto y la información proporcionada por el cliente; con frecuencia alguna de estas variables falla, por lo que se produce el retraso en la entrega.

## **1.10 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos se van a usar los siguientes métodos:

- observación participante
- entrevista

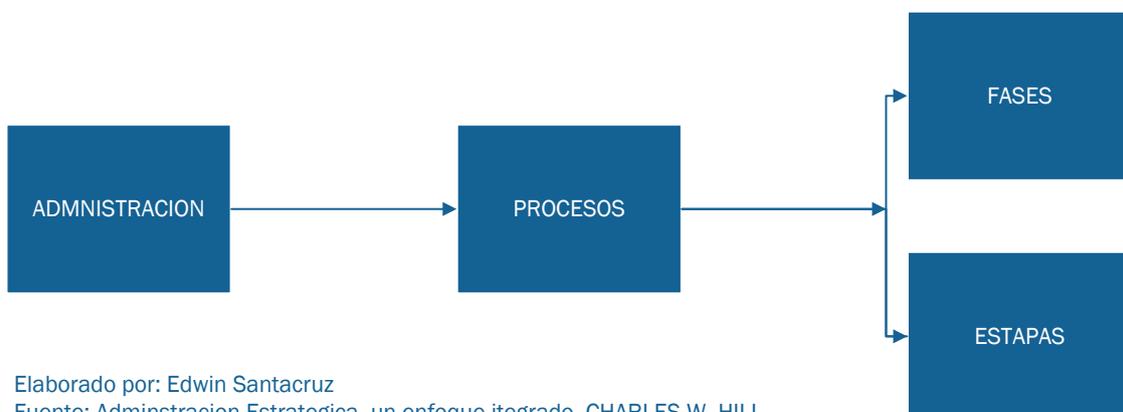
## 2 CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La gestión o proceso administrativo es el conjunto de funciones, actividades y procesos que se desarrollan dentro de la organización, orientados al logro de fines y objetivos de la misma, en donde el proceso administrativo se considera una metodología importante por la cual se ejecuta la administración. (HILL, 2005)

El proceso administrativo se caracteriza por estudiar la administración como un proceso integrado por fases y etapas, la administración comprende varias fases, etapas o funciones que existen ya sea por separado o simultáneamente y por ello forman parte de un proceso. (HILL, 2005)



Elaborado por: Edwin Santacruz

Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. CHARLES W. HILL

Gráfico 1- El proceso administrativo

#### 2.2 FASES DE LA GESTIÓN

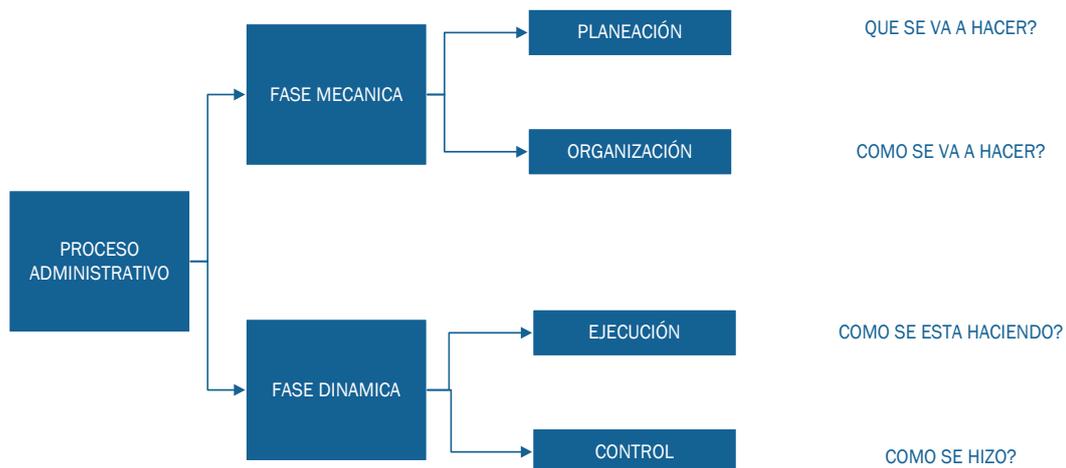
En la administración de las empresas existen dos fases que son: una estructural donde se determina su finalidad y el rumbo que va a tomar la empresa, así como las alternativas para lograrlo y otra que es la operativa, en la que se ejecutan las actividades que se necesitan para lograr los objetivos deseados y establecidos en el periodo de estructuración. A estas dos fases se les conoce con el nombre de fase mecánica que es donde se conoce la teoría y se conoce que debe

hacerse, y la fase dinámica que es en donde se ejecutan lo práctico, y se refiere a cómo manejar la empresa.

Las etapas del proceso administrativo son las siguientes:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

Cada una de las etapas del proceso administrativo se formulan preguntas con el fin de ejecutar su operación, en la planeación se pregunta; ¿Qué se va a hacer? Puesto que se debe establecer los objetivos, la organización se formula la pregunta ¿Cómo se va a hacer? Debido que hay que considerar los recursos con los que se dispone, la dirección realiza la pregunta ¿Cómo se está haciendo?, dado que debe buscar, guiar y dar seguimiento a la ejecución de los planes de la empresa y por último el control pregunta ¿Cómo se hizo?, ya que es la parte que retroalimenta a todo el proceso para verificar y evaluar que todas las actividades se hallan ejecutado conforme se planeó, se organizó y se dirigió.



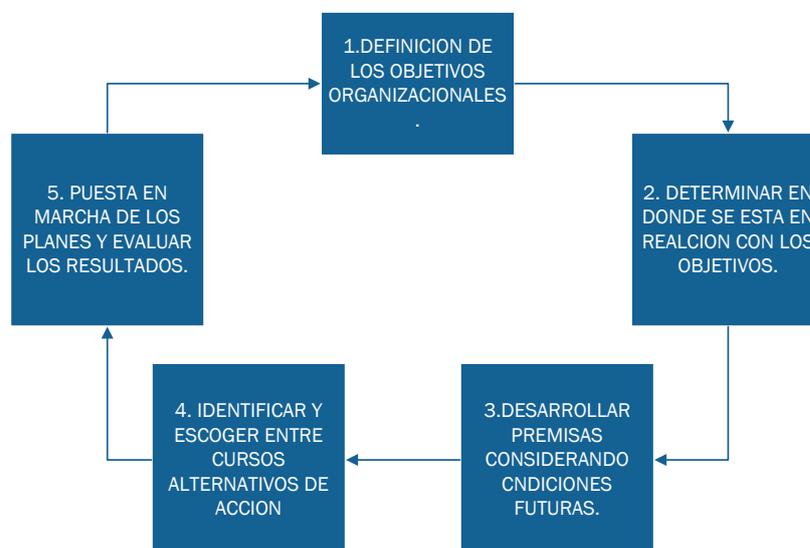
Elaborado por: Edwin Santacruz  
Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. CHARLES W. HILL

Gráfico 2- Fases del proceso administrativo

## 2.2.1 PLANEACIÓN

La planeación la cual forma parte de la fase mecánica o teoría del proceso administrativo, es la determinación de objetivos y la elección de los cursos de acción para lograr esos objetivos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que se habrá realizado en un futuro, siendo esta la primera etapa del proceso administrativo se realiza la siguiente pregunta ¿Qué se va a hacer? Dado que es necesario conocer hacia donde van a dirigir los esfuerzos y como se llegará a cumplir el proceso predeterminado.

El proceso de planeación tiene cinco pasos principales, que se repiten en círculo, para que cada vez que se ejecuten exista una mejora continua.



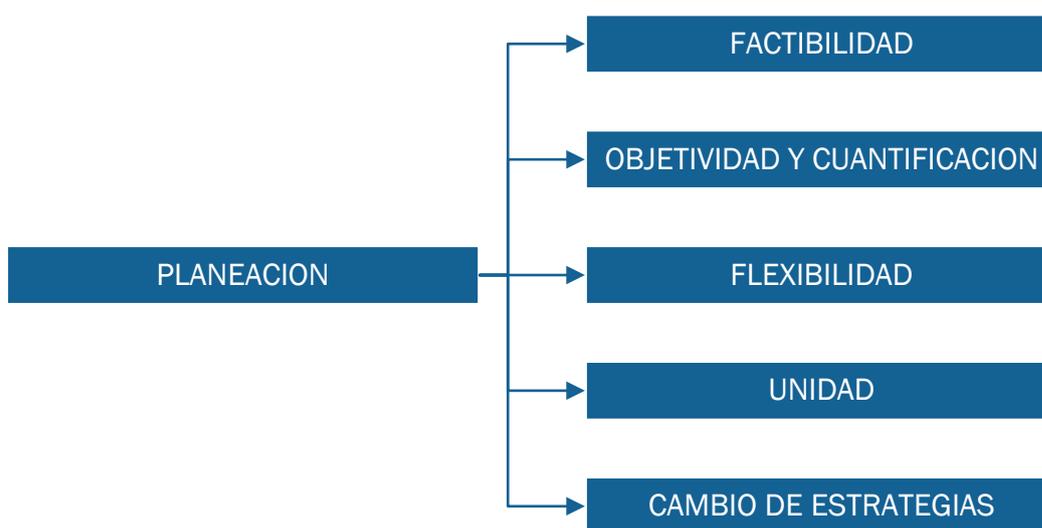
Elaborado por: Edwin Santacruz

Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. CHARLES W. HILL

Gráfico 3- Pasos del proceso de planeación

La planeación cuenta con cinco principios que la rigen como la factibilidad, que dice que lo que se planea debe ser realizable, el segundo principio es objetividad y cuantificación, que dice que cuando se planea es necesario basarse en planes reales, razonamientos precisos y exactos, además de que la planeación será más confiable a medida de que pueda ser medida en tiempo, dinero y

cantidades, el tercer principio es la flexibilidad, que lo que se planea debe poder adaptarse la situación aun cuando ocurran situaciones imprevistas, el siguiente es la unidad, que todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general que sigue el logro de objetivos, y el quinto principio que habla del cambio de estrategias, cuando un plan se extiende a través del tiempo se deberá de hacerlo completamente y no parcialmente.



Elaborado por: Edwin Santacruz

Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. CHARLES W. HILL

Gráfico 4- Principios de la planeación

## 2.2.2 ORGANIZACIÓN

Al igual que la etapa de planeación forma parte de la fase mecánica del proceso administrativo, la organización se puede definir como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías y la correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa; la organización al ser la segunda etapa del proceso administrativo realiza la siguiente pregunta ¿Cómo se va a hacer? Para conocer con qué recursos financieros, materiales y el capital humano se cuenta para realizar las actividades.

### 2.2.2.1 Etapas del proceso de la organización

El proceso de organización está dividido en dos etapas, la división del trabajo y la coordinación, la división del trabajo consiste en la delimitación de las actividades con el fin de realizar el trabajo con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, a su vez la etapa de división del trabajo está dividida en cuatro consideraciones:

- **Descripción de procesos:** la manera de establecer las actividades en cierto orden a realizar.
- **Jerarquización:** disposición de las funciones de una organización por orden de mando o importancia.
- **Departmentalización:** división y agrupamiento de funciones o actividades en unidades específicas conocidas como departamentos.
- **Descripción de habilidades:** recopila ordenadamente los factores o habilidades para realizar el trabajo.

Mientras que la coordinación es el proceso de sincronizar o armonizar los esfuerzos para llevar a cabo de manera eficiente una función tarea o actividad.



Elaborado por: Edwin Santacruz

Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. CHARLES W. HILL

Así como la planeación tiene sus principios, la organización también los tiene y son los siguientes:

1. **Del objetivo:** que todas las actividades de la organización deben estar relacionadas con los objetivos organizacionales.
2. **Especialización:** mientras más reducido y menor sea el campo de acción de un individuo mayor será su eficiencia y destreza.
3. **Jerarquía:** en donde se deben establecer centro de autoridad desde el más alto ejecutivo hasta el más bajo, y establecer la comunicación necesaria para desarrollar los planes.
4. **Autoridad- responsabilidad:** a cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de responsabilidad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. **Unidad de mando:** los empleados no se deben reportar a más de un superior.
6. **Difusión:** las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con el cargo.
7. **Amplitud o tramo de control:** se deben establecer grupos pequeños de colaboradores que reporten a un superior para que este pueda realizar sus funciones eficientemente.
8. **De la coordinación:** las unidades de la organización siempre deberán mantenerse en equilibrio
9. **Continuidad:** la estructura de la organización requiere ajustarse a las condiciones cambiantes del medio ambiente.

La organización es importante porque evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo costos y aumentando la productividad, además que es un medio para establecer de mejor manera el logro de los objetivos.

### 2.2.3 DIRECCIÓN

La dirección forma parte de la fase dinámica del proceso administrativo, y es la ejecución de los planes a través de la estructura organizacional mediante los esfuerzos del grupo social a través de la comunicación, motivación y la supervisión; la dirección al ser la tercera etapa del proceso administrativo se plantea la pregunta ¿Cómo se está haciendo? Con el objeto de conocer cómo se van a ejecutar los planes y servir de guía del mismo.

#### El esquema del proceso de dirección



Elaborado por: Edwin Santacruz

Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. CHARLES W. HILL

Gráfico 6- El esquema del proceso de dirección

**Toma de decisiones:** Es el proceso en donde se elige un curso de acción entre varias alternativas.

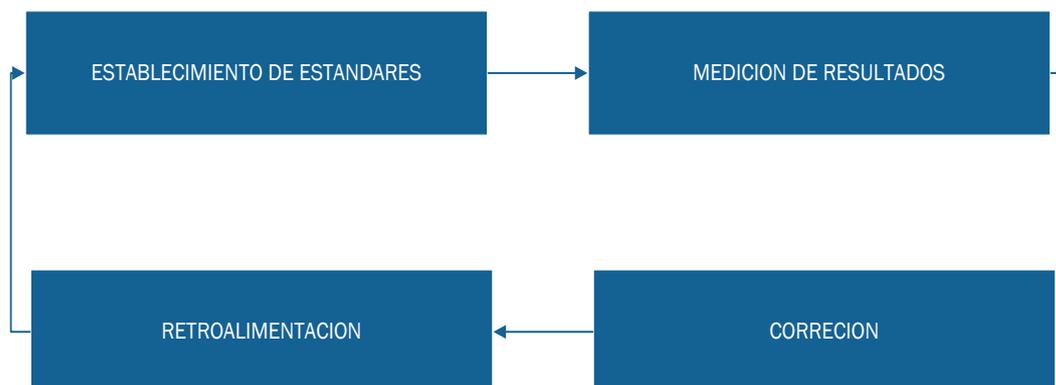
- **Integración:** Se refiere a homogeneizar las actividades considerando la capacitación de las personas y las herramientas del trabajo.
- **Comunicación:** Es el proceso de intercambio de información entre un emisor y un receptor utilizando un canal.
- **Motivación:** Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.
- **Supervisión:** Verificación de que las actividades se están realizando correctamente.

La dirección es importante porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y durante la organización, en conclusión, la dirección es la forma de guiar los esfuerzos de la empresa para poder llegar a los resultados esperados.

#### 2.2.4 CONTROL

Forma parte al igual que la dirección de la fase dinámica o práctica del proceso administrativo, el control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias, el control como es la última fase del proceso administrativo se plantea la pregunta ¿Cómo se hizo? Con el objetivo de evaluar si las actividades se ejecutaron como se había planeado desde el principio y de no ser así aplicar las medidas correctivas pertinentes.

El control cuenta con su propio proceso al igual que las demás etapas y son las siguientes:



Elaborado por: Edwin Santacruz

Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. CHARLES W. HILL

Gráfico 7- El proceso de control

- **Establecimiento de estándares:** es una unidad de medida que sirve de modelo, guía o patrón en base a la cual se ejecuta el control.

- **Medición de resultados:** consiste en cuantificar la ejecución y los resultados de acuerdo a los estándares establecidos en la fase anterior
- **Corrección:** son las acciones para modificar las situaciones que no llevaron a buen término el plan.
- **Retroalimentación:** es la parte que evalúa los resultados obtenidos durante todo el proceso.

El control es la forma de evaluar al proceso íntegramente con el objetivo de evaluar si se cumplió o no con el plan y lo retroalimenta para mejorar.

### 2.3 LA CADENA DE VALOR

Un concepto fundamental en la fase de dirección es el de la cadena de valor, puesto que nos da el direccionamiento de hacia dónde debe apuntar nuestra organización.

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa. Es decir, la cadena de valor ayudará a observar de qué manera contribuye cada actividad realizada en la organización que agregue valor, en el caso de la consultora al servicio que se está ofreciendo, por otro lado, la fuente citada nos dice que la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Lo que concuerda con lo anteriormente explicado. (GestioPolis.com Experto, 2001)

La cadena de valor se basa en los conceptos de costo, valor y margen, está conformada por una serie de etapas de aportación de valor, de aplicación general en los procesos productivos. Proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (GestioPolis.com Experto, 2001)

Es por esto que es de importancia primordial para la realización del proyecto la elaboración de la cadena de valor por que nos proporciona un esquema de aquellas actividades más importantes del servicio, es decir las que aportan utilidad al servicio, y es sobre esas actividades del proceso productivo de la consultora sobre los cuales se debe realizar un manual de procedimientos y para la persona o personas que se encargaran de realizarlos, un manual de procedimientos.

La cadena de valor está construida por tres elementos básicos:

- Las actividades primarias
- Las actividades secundarias
- Las actividades terciarias

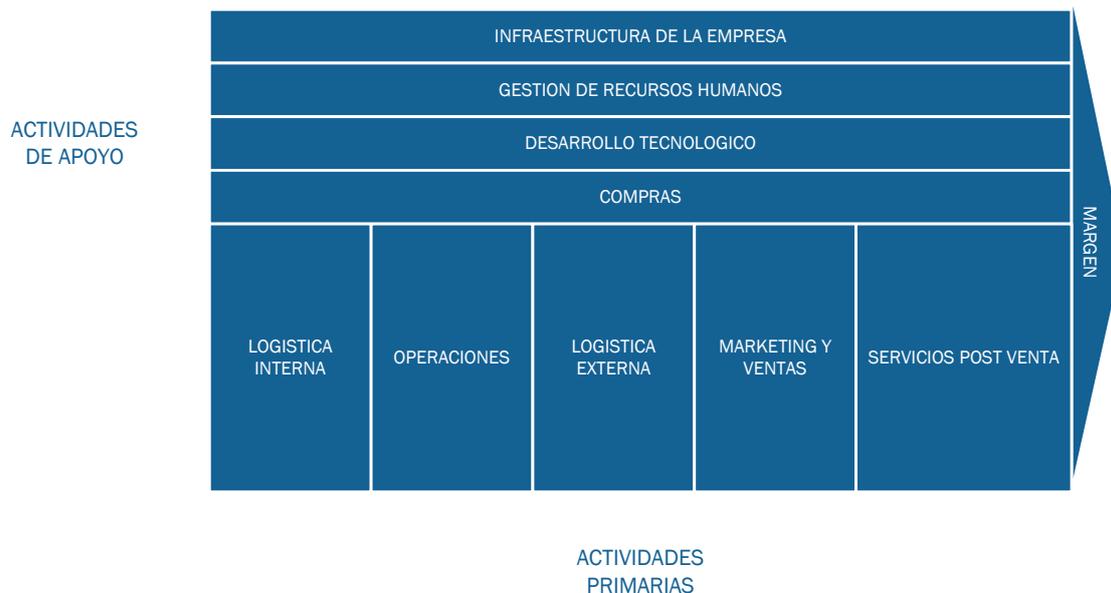
### **Actividades de Valor**

Las actividades de valor son aquellas actividades distintas ya sea físicas o tecnológicamente que realiza una empresa por medio de los cuales crea un producto de valor para sus clientes. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y por supuesto la tecnología para desempeñar su función. (Alfredo, 2005)

Actividades que forman parte de la cadena de valor:

- **Las Actividades primarias:** Son aquellas actividades que tienen que ver con el desarrollo del producto.
- **Las Actividades de soporte a las actividades primarias:** Son las actividades que se refieren a la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y/o servicios.
- **Las Actividades de infraestructura empresarial:** Son aquellas actividades que se refieren a las finanzas, generación de calidad o asesoría legal. (Alfredo, 2005)

### 2.3.1 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR



Elaborado por: Edwin Santacruz

Fuente: El Marketing de Servicios Profesionales. PHILIP KOTLER.

Gráfico 8- Estructura de la cadena de valor

Todos los elementos descritos en el gráfico están ubicados de tal forma que las actividades de infraestructura de la empresa queden en la parte superior, luego se ubiquen las actividades de apoyo, y luego queden ubicadas las actividades primarias, la forma de esta figura nos muestra o hace referencia a que todas las actividades deben apuntar hacia la aportación de valor, que en grafico es descrito como margen.

Ya conocemos que es la cadena de valor y por qué es tan importante, luego nos compete conocer los procesos que se realizan en cada uno de los eslabones de la cadena de valor, para esto se va a utilizar la técnica del mapeo de procesos, por lo que prima saber que es un mapa de procesos y más importante aún que es un proceso.

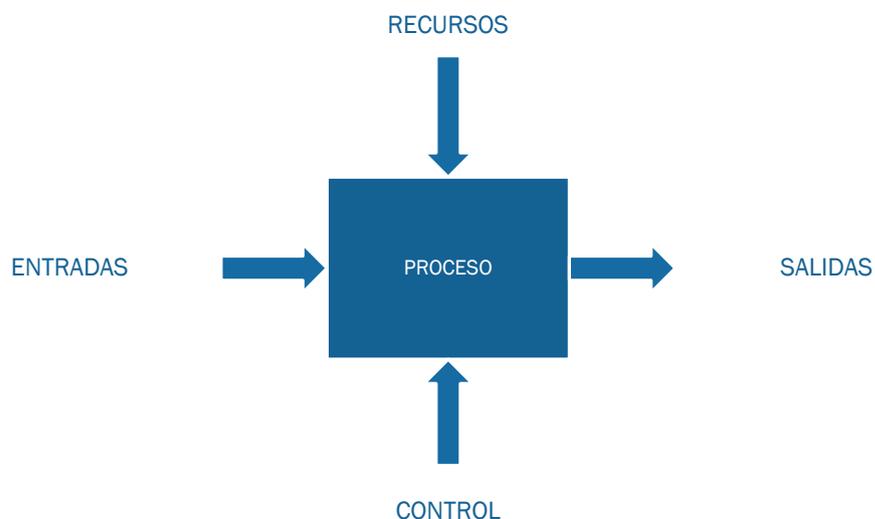
## 2.4 PROCESOS

Es una secuencia de pasos que se ordenan secuencialmente de forma lógica con el propósito de lograr un resultado.

### 2.4.1 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Un proceso se caracteriza por contar con los siguientes elementos:

- **Entradas:** Son elementos que recibe un proceso y que sin ellos no puede ser realizado el proceso, pueden ser materias primas, recurso humano, e incluso información.
- **Salidas:** Son el resultado del proceso y usualmente es lo que entro al proceso con un valor agregado.
- **Recursos:** Son todo aquello necesario para desarrollar el proyecto y que sin ellos la salida del proceso puede no resultar tan satisfactoria.
- **Controles:** Suelen ser indicadores que se encargan de controlar que el proceso se lleve a cabo con los estándares establecidos por la organización.



Elaborado por: Edwin Santacruz

Fuente: Auditoria Administrativa, gestion estrategica para el cambio, BENJAMIN FRANKLIN

## 2.4.2 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos que se desarrollan en una organización, donde se muestra la relación que existe entre ellos y su ubicación como proceso clave, estratégico o de apoyo.

Dentro del mapa de procesos existen ciertos procesos conocidos como procesos claves.

## 2.4.3 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos se clasifican en tres tipos, dependiendo de la finalidad que tengan, por ejemplo, los procesos estratégicos son aquellos que tienen la finalidad de orientar a la compañía, los procesos clave son aquellos que tienen como finalidad aportar valor al bien o servicio que entrega la compañía y los procesos de apoyo son aquellos que se encargan de brindar apoyo a los demás procesos de la organización.

- **Procesos estratégicos:** su definición corresponde a los cargos de dirección y gerencia, y atiende principalmente a procesos de gran calado estratégico que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades con vistas a ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente. (EAE Institución Superior de Formación Universitaria, 2014)
- **Procesos claves:** aportan valor a la relación de la compañía o la organización con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de sus necesidades. En este tipo de procesos hallamos, por ejemplo, los implicados en el diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y de los proyectos logísticos, entre otros. (EAE Institución Superior de Formación Universitaria, 2014)

- **Procesos complementarios:** también llamados procesos de apoyo, complementan a los procesos definidos anteriormente. Pese a ser procesos menores desde un punto de vista estratégico y corporativo, condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos. Las actividades y los procesos relacionados con el abastecimiento de materias primas, con las herramientas, las aplicaciones y los equipos informáticos o con la formación del personal son algunos ejemplos que encajan en esta consideración. (EAE Institución Superior de Formación Universitaria, 2014)

Una vez conocida la clasificación de los procesos, vamos a ser capaces de saber que debemos de observar de cada proceso que se realiza en la empresa y cuál es su clasificación, la pregunta que surge ahora es como vamos a organizar dichos procesos observados, para esto es necesario que conozcamos la jerarquización de procesos.

Los procesos están jerarquizados por cinco niveles en donde el nivel más alto contiene a los niveles inferiores, son:

- Macroproceso
- Proceso
- Subproceso
- Actividades
- Tareas

Es decir, dentro de un Macroproceso existen procesos, y dentro de los procesos hay subprocesos, así como los subprocesos están formado por actividades y las actividades se descomponen en tareas.

## **2.5 MANUALES ADMINISTRATIVOS**

### **2.5.1 DEFINICIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y

sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Fincoswsky, 2009)

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado. (Eduardo, 2007)

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración. (Eduardo, 2007)

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa. (Eduardo, 2007)

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización. (Eduardo, 2007)

### **2.5.2 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones. (FINCOWSKY, 2009)

### **2.5.3 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES**

#### **2.5.3.1 De organización**

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización. (FINCOWSKY, 2009)

En este manual se compone de lo siguiente:

- a) Identificación: corresponde a la descripción general de la empresa, como el logotipo, nombre, fecha de elaboración, etc.
- b) Antecedentes
- c) Visión, Misión y objetivos
- d) Base legal
- e) Estructura organizacional
- f) Políticas, metas y estrategias.

(FINCOWSKY, 2009)

### **2.5.3.2 De procedimientos**

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. (FINCOWSKY, 2009)

En este manual se compone de lo siguiente:

- a) Identificación del procedimiento
- b) Nombre
- c) Área de desempeño
- d) Codificación
- e) Descripción Genérica (objetivo)
- f) Normas generales
- g) Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- h) Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)

- i) Descripción de cada una de las actividades que lo integran.
- j) Diagramas de flujo. (Eduardo, 2007).

### **2.5.3.3 De puestos y funciones**

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. (FINCOWSKY, 2009)

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. (Eduardo, 2007)

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización. (Eduardo, 2007)

En este manual se compone de lo siguiente:

- a) Identificación del Puesto de Trabajo
- b) Nombre
- c) Área de desempeño
- d) Codificación
- e) Descripción Genérica (objetivo)
- f) Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- g) Diarias o frecuentes
- h) Semanales
- i) Quincenales
- j) Mensuales
- k) Trimestrales
- l) Semestrales
- m) Anuales

- n) Ocasionales o eventuales
- o) Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- p) Nivel académico
- q) Habilidades y destrezas
- r) Conocimientos técnicos y/o específicos. (Eduardo, 2007).

#### **2.5.4 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES**

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles para no confundir a quien los consulta. Por ello debe ponerse mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignent todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo. (FINCOWSKY, 2009)

Los pasos a seguir para la elaboración de un manual, son los siguientes:

##### **1. Estudio preliminar**

Este paso es indispensable para conocer en forma general los procesos, funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él puede definirse la estrategia general para levantar la información; identificar sus fuentes, las actividades que se realizarán, la magnitud y alcances del proyecto y los instrumentos que se requieren para el trabajo; y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio. Este acercamiento también permite una primera definición del camino a seguir, tabuladores, gráficos y alternativas de resguardo de la información. (FINCOWSKY, 2009)

##### **2. Recopilación de información**

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos

aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento. La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio. (FINCOWSKY, 2009)

En esta fase se pueden utilizar diferentes técnicas de recopilación y son las siguientes:

- a) **Investigación documental:** Esta técnica permite seleccionar y analizar los instrumentos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos como las bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, circulares, oficios, actas de reuniones y todos aquellos que contengan datos relevantes para el manual.
- b) **Observación directa:** Los técnicos o analistas pueden emplear este recurso en el área física donde se captan datos para los manuales, lo que permite conocer también la cultura organizacional que prevalece.
- c) **Consulta a sistemas de información:** Acceso al intranet o extranet para recabar datos de la organización valiosos para elaborar el manual.
- d) **Cuestionarios:** Este recurso se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la manera en que se aplique. (FINCOWSKY, 2009).
- e) **Entrevista:** Esta herramienta consiste básicamente en que el personal del equipo se reúna con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio es

posiblemente el más usado y el más completo, pues el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. La entrevista puede aplicarse a directivos y empleados de una misma área, así como a clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización. (FINCOWSKY, 2009).

### **3. Integración y diseño de la información**

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos. Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos. Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la segunda etapa. (Eduardo, 2007)

#### **Técnicas de apoyo al análisis**

Comprende los recursos técnicos que se emplean para examinar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada y determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados. (FINCOWSKY, 2009)

Para el desarrollo de esta fase se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- **Diagrama de flujos**

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. (AITECO CONSULTORES, SL., 2010)

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales, etc. (AITECO CONSULTORES, S.L., 2010)

## 2.6 INDICADORES

Son instrumentos de medida que otorgan información ya sea cualitativa o cuantitativa, están conformados por datos, ya sean estos percentiles, números, hechos, medidas u opiniones recolectadas, que no dan la oportunidad de seguir como se desenvuelve un proceso.

Para ser acordes los indicadores deben ser:

- Accesibles
- Pertinentes
- Fieles
- Objetivos
- Precisos
- Unívocos

### 2.6.1 TIPOS DE INDICADORES

- **Indicadores de ejecución:** Están relacionados con los resultados de la actividad son:
  - De economía.
  - De eficiencia.
  - De eficacia.
  - De efectividad.

- **Indicadores de proceso:** Están relacionados con los procesos intermedios de la actividad. Son:
  - Estratégicos
  - De estructura
  - De proceso
  - De resultado

#### **4. Elaboración de manual**

La finalidad del manual es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico. (Eduardo, 2007)

Como resultado del análisis, y con base en la ponderación factorial, es necesario integrar todos los elementos desagregados en una labor de síntesis para presentar una propuesta de manual. Para tal efecto, el coordinador general debe convocar a todos los miembros del o de los equipos de trabajo para revisar el contenido y presentación de cada apartado. (FINCOWSKY, 2009)

#### **5. Recomendaciones y conclusiones**

El siguiente paso es convertir las conclusiones y observaciones en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones. Aunque esta conversión se efectúa siguiendo en términos generales una sola línea de pensamiento, amalgama diferentes criterios, ya que la elaboración de un manual relaciona aspectos como los siguientes:

- Redefinición de objetivos y estrategias.
- Modificación de estructuras.
- Reasignación de recursos.
- Fortalecimiento de normas y políticas administrativas.
- Reorganización de funciones.
- Ajuste de procesos y procedimientos.
- Redistribución del espacio y equipos.

- Cambios en los métodos de trabajo y aprovechamiento de la fuerza de trabajo.
- Mejora de la calidad de productos y servicios.
- Reorientación de los controles organizacionales. (FINCOWSKY, 2009)

## **6. Elaboración de informe**

Los resultados deben incluirse en un informe en el cual se tienen que exponer las razones que llevaron a obtenerlos e incorporar la información estratégica del proyecto para que la alta dirección tome las decisiones oportunas y correctas. Para este efecto, es necesario presentar el informe redactado de manera explícita y con un lenguaje exento de tecnicismos. Los informes técnicos deben reservarse para las personas familiarizadas con este tipo de expresiones.

Por lo general, un informe consta de estos elementos o componentes:

- Introducción: resumen del propósito, enfoque, limitaciones y plan de trabajo.
- Cuerpo o parte principal: sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Apéndices o anexos: inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

## **7. Presentación de manual para aprobación**

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el coordinador general debe someterlo a la aprobación de las instancias procedentes. Para este efecto debe convocar a su equipo de trabajo, con el cual revisará la documentación por última vez. En caso de detectar una omisión o falla será necesario trabajar hasta resolverla. De no ser así, por conducto del canal apropiado se debe convocar a una reunión de trabajo para la entrega de resultados. (FINCOWSKY, 2009).

## 2.7 PROCESOS OPERATIVOS

### 2.7.1 El proceso de venta

Consta de cuatro pasos o fases:

#### 1. Prospección:

La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo. (Thompson, 2005)

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

**Etapa 1.- Identificar a los clientes en perspectiva:** En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes? Para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes, (Stanton, 2007) por ejemplo:

- Datos de la misma empresa.
- Referencias de los clientes actuales.
- Referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos.
- Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios.
- Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia.
- Grupos o asociaciones.
- Periódicos y directorios. - Entrevistas a posibles clientes.

(Stanton, 2007)

**Etapa 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra:** Luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una "calificación" individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor. (Thompson, 2005)

Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva, son los siguientes:

- Capacidad económica
- Autoridad para decidir la compra.
- Accesibilidad.
- Disposición para comprar.

Perspectiva de crecimiento y desarrollo. (Stanton, 2007)

- 

**Etapa 3.- Elaborar una lista de clientes en perspectiva:** Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.

“Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones”, "existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírselo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra". (Reid, 1980)

## **2. El acercamiento previo:**

Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo, que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente. (Thompson, 2005)

Esta fase involucra el siguiente proceso:

**Etapa 1.- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva:** En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo:

- Nombre completo.
- Edad aproximada.
- Sexo.
- Hobbies.
- Estado civil.
- Nivel de educación. (Stanton, 2007)

Adicionalmente es necesario buscar información relacionada con la parte comercial, por ejemplo:

- Productos similares que usa actualmente.
- Motivos por el que usa los productos similares.
- Qué piensa de ellos.
- Estilo de compra, etc. (Stanton, 2007)

**Etapa 2.- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente:** Con la información del cliente se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva. Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia. (Thompson, 2005)

**Etapa 3.- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío:** Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado o de realizar visitas en frío. (Thompson, 2005)

### 3. La presentación del mensaje de ventas:

"Este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)" (Kotler, 2009)

La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es: su plena satisfacción con el producto adquirido. (Thompson, 2005)

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

- Las características del producto: Lo que es el producto en sí, sus atributos.
- Las ventajas: Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia.
- Los beneficios que obtiene el cliente: Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente. (Stanton, 2007).

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario, son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés, pero antes necesita solucionar sus dudas). Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación, es decir que el famoso cerrar con broche de oro pasó a la historia. Hoy en día, el cierre debe efectuarse ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación. (Thompson, 2005)

#### **4. Servicios posventa**

"La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros" (Stanton, 2007).

Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa. (Stanton, 2007)

Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío.
- Verificación de una entrega correcta.
- Instalación.
- Asesoramiento para un uso apropiado.
- Garantías en caso de fallas de fábrica.
- Servicio y soporte técnico.
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente.
- Descuentos especiales para compras futuras. (Stanton, 2007)

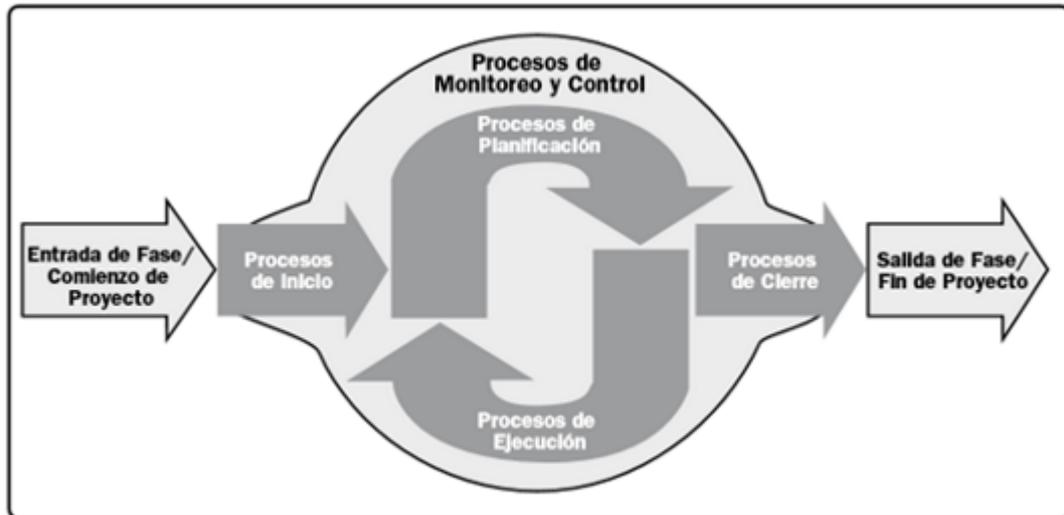
#### **2.7.2 PROCESO DE REALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS**

En la elaboración de los proyectos, existen etapas que están constituidas por grupos de procesos necesarios para la realización con éxito de un proyecto, entre estos grupos de procesos tenemos:

- Grupo de procesos de inicio.
- Grupo de procesos de ejecución.

- Grupo de procesos de monitoreo y control.
- Grupo de procesos de cierre. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

Los cuales interactúan de la siguiente forma

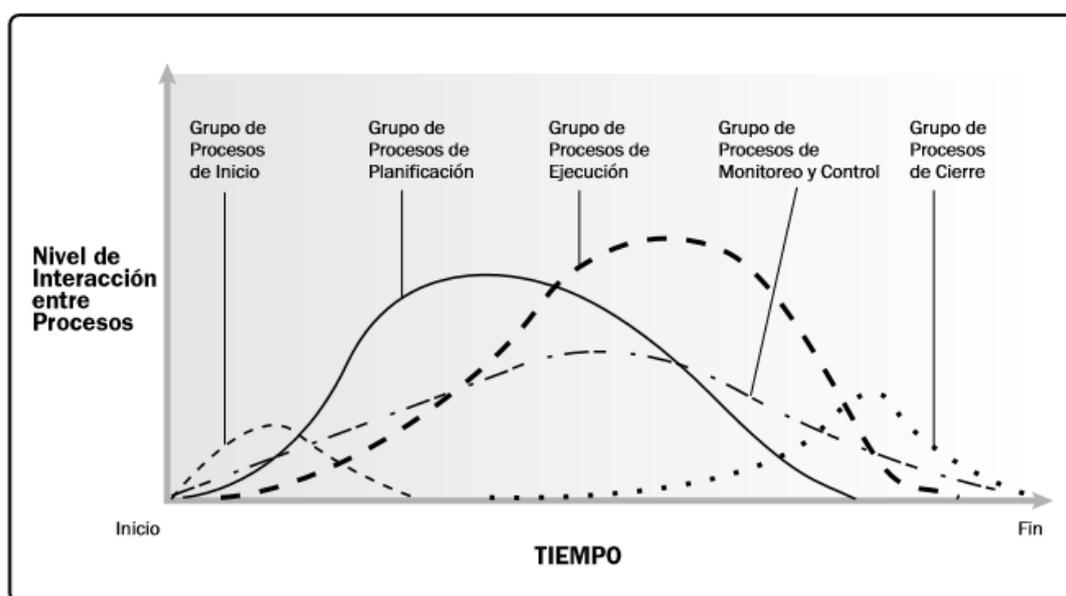


**Fuente: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, 5ta edición**

*Gráfico 10- Interacción de los procesos*

Los procesos cumplen una cadena y se enlazan entre sí, por lo que los entregables de un proceso usualmente son la entrada del siguiente, en el siguiente gráfico podemos observar cómo interactúan entre sí a través del tiempo los distintos procesos en la elaboración de los proyectos. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos se vinculan entre sí a través de las salidas que producen. Los Grupos de Procesos rara vez son eventos discretos o únicos; son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo del proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o constituye un entregable del proyecto, subproyecto o fase del proyecto. Los entregables a nivel del subproyecto o del proyecto pueden llamarse entregables incrementales. El Grupo de Procesos de Planificación suministra al Grupo de Procesos de Ejecución el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto y, conforme el proyecto avanza, a menudo genera actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y a los documentos del proyecto. El Gráfico ilustra cómo actúan entre sí los Grupos de Procesos y muestra el nivel de superposición en distintas etapas. Cuando el proyecto está dividido en fases, los Grupos de Procesos interactúan dentro de cada fase. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)



Fuente: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, 5ta edición

Gráfico 11- Nivel de interacción entre procesos

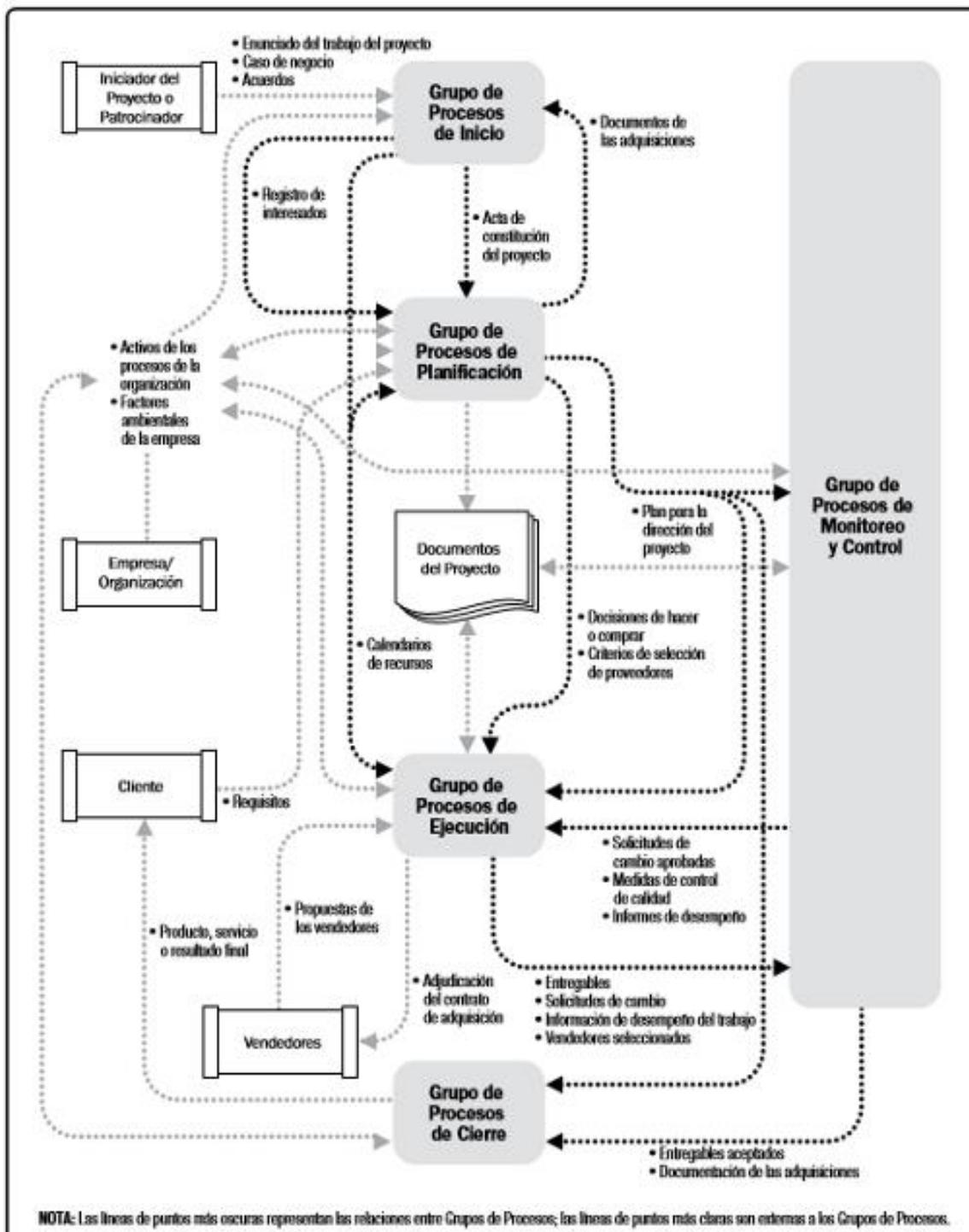
En la realización de los proyectos existen 5 grupos de procesos necesarios en todo proyecto. Estos procesos cuentan con dependencias bien definidas; normalmente se ejecutan en cada proyecto y tienen un elevado grado de interacción entre sí, son independientes de las áreas de aplicación y del enfoque

de las industrias. Los Grupos de Procesos individuales y los procesos individuales a menudo se repiten antes de concluir el proyecto y pueden presentar interacciones dentro de un Grupo de Procesos y entre Grupos de Procesos. Estas interacciones, cuya naturaleza varía de un proyecto a otro, pueden realizarse o no en un orden determinado. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

El diagrama de flujo de procesos, Gráfico a continuación, proporciona un resumen global del flujo básico y de las interacciones entre los Grupos de Procesos y los interesados concretos. Los procesos de la dirección de proyectos están vinculados por entradas y salidas específicas, de modo que el resultado de un proceso se convierte en la entrada de otro proceso, aunque no necesariamente en el mismo Grupo de Procesos. Los Grupos de Procesos no son fases del ciclo de vida del proyecto. De hecho, es posible que todos los Grupos de Procesos se lleven a cabo dentro de una fase. Dado que los proyectos están separados en fases diferenciadas o subcomponentes, por lo general todos los Grupos de Procesos se repiten en cada fase o componente. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

Los procesos de la dirección de proyectos se muestran en el Grupo de Procesos en el cual ocurre la mayor parte de las actividades relacionadas. Por ejemplo, un proceso que normalmente se lleva a cabo en la fase de planificación se sitúa en el ámbito del Grupo de Procesos de Planificación. Cuando este proceso se actualiza a través de un proceso o actividad del Grupo de Procesos de Ejecución, no se considera como un proceso nuevo dentro del Grupo de Procesos de Ejecución, sino que continúa siendo un proceso o actividad del Grupo de Procesos de Planificación. La naturaleza iterativa de la dirección de proyectos significa que se pueden reutilizar procesos de cualquier grupo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Por ejemplo, en respuesta a un evento de riesgo, ejecutar una respuesta a los riesgos podría motivar un análisis más profundo, el cual conduciría a otra iteración del proceso Identificar los Riesgos y de los procesos asociados Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos y Realizar el Análisis

Cuantitativo de Riesgos, a fin de evaluar el impacto. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

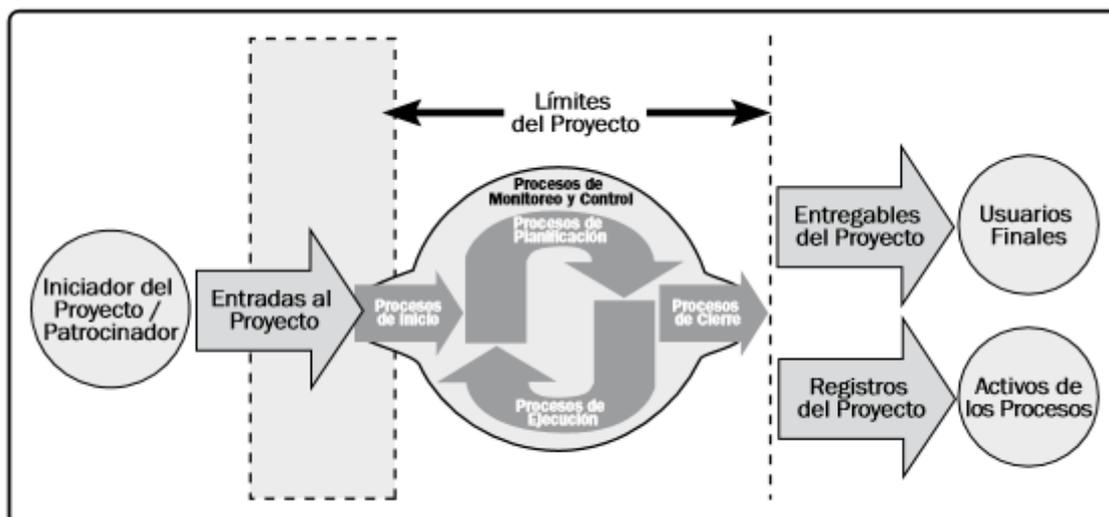


Fuente: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, 5ta edición

Gráfico 12- Flujograma de un proceso

### 2.7.3 Procesos de inicio

El Grupo de Procesos de Inicio está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. Dentro del ámbito de los procesos de inicio es donde se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Además, se identifican los interesados internos y externos que van a participar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto. Finalmente, si aún no hubiera sido nombrado, se selecciona el director del proyecto. Esta información se registra en el acta de constitución del proyecto y en el registro de interesados. En el momento en que se aprueba el acta de constitución del proyecto, éste se considera oficialmente autorizado. Aunque el equipo de dirección del proyecto puede colaborar en la redacción de esta acta, este estándar supone que la evaluación, la aprobación y el financiamiento del caso de negocio se manejan fuera de los límites del proyecto. El límite de un proyecto se define como el momento en que se autoriza el inicio o la finalización de un proyecto o de una fase de un proyecto. El propósito clave de este Grupo de Procesos es alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede asegurar el logro de sus expectativas. Estos procesos ayudan a establecer la visión del proyecto: qué es lo que se necesita realizar. (Instituto Administración de Proyectos, 2013).



**Fuente:** Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, 5ta edición

Gráfico 13- Procesos de inicio

Los proyectos complejos de gran tamaño deberían dividirse en fases separadas. En dichos proyectos, los procesos de Inicio se llevan a cabo en las fases subsiguientes a fin de validar las decisiones tomadas durante los procesos originales de Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto y de Identificar a los Interesados. Ejecutar los procesos de Inicio en el comienzo de cada fase ayuda a mantener el proyecto centrado en la necesidad de negocio que el proyecto se comprometió a abordar. Se comprueban los criterios de éxito y se revisan la influencia, las fuerzas impulsoras y los objetivos de los interesados del proyecto. Se toma entonces una decisión sobre la necesidad de continuar, posponer o suspender el proyecto. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

Involucrar a los patrocinadores, clientes y otros interesados durante el inicio genera un entendimiento común de los criterios de éxito, reduce los gastos generales de participación y, en general, mejora la aceptación de los entregables y la satisfacción del cliente y los demás interesados. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

#### **2.7.4 Proceso de planificación**

El Grupo de Procesos de Planificación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de Planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. La naturaleza compleja de la dirección de proyectos puede requerir el uso de reiterados ciclos de retroalimentación para un análisis adicional. A medida que se va recopilando y comprendiendo más información o más características del proyecto, es probable que se requiera una planificación adicional. Los cambios importantes que ocurren a lo largo del ciclo de vida del proyecto generan la necesidad de reconsiderar uno o más de los procesos de planificación y posiblemente algunos de los procesos de inicio. Esta incorporación progresiva de detalles al plan para la dirección del proyecto recibe el nombre de elaboración progresiva, para indicar que la planificación y la documentación son actividades iterativas y continuas. El beneficio clave de este Grupo de Procesos consiste en trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase. Cuando se gestiona correctamente el Grupo de Procesos de Planificación, resulta mucho más sencillo conseguir la aceptación y la participación de los interesados. Estos procesos expresan cómo se llevará esto a cabo y establecen la ruta hasta el objetivo deseado. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

El plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto, desarrollados como salidas del Grupo de Procesos de Planificación, explorarán todos los aspectos de alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

Las actualizaciones surgidas de los cambios aprobados a lo largo del proyecto (en general durante los procesos de Monitoreo y Control y específicamente durante el proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto) pueden tener un impacto considerable en determinadas partes del plan para la dirección del proyecto y en los documentos del proyecto. Las actualizaciones de estos

documentos aportan mayor precisión en torno al cronograma, a los costos y a los recursos requeridos para cumplir con el alcance definido para el proyecto. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

El equipo del proyecto persigue el aporte y estimula la participación de todos los interesados tanto durante la planificación del proyecto como en el desarrollo del plan para la dirección del proyecto y de los documentos del mismo. Dado que el acto de obtener retroalimentación y refinar los documentos no puede prolongarse de manera indefinida, son los procedimientos establecidos por la organización los que dictan en qué momento se termina la planificación inicial. Estos procedimientos se verán afectados por la naturaleza del proyecto, por los límites establecidos del proyecto, por las actividades de monitoreo y control adecuadas y por el entorno en que el proyecto se llevará a cabo. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

Otras posibles interacciones entre los procesos dentro del Grupo de Procesos de Planificación dependerán de la naturaleza del proyecto. En algunos proyectos, por ejemplo, los riesgos serán mínimos o no identificables mientras no se haya realizado un esfuerzo importante de planificación. En ese momento, el equipo podría darse cuenta de que los objetivos con respecto a cronograma y costos resultan demasiado agresivos y que implican un mayor riesgo que el contemplado previamente. Los resultados de las iteraciones se documentan como actualizaciones al plan para la dirección del proyecto o a los diversos documentos del proyecto. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

### **2.7.5 Grupo de procesos de ejecución**

El Grupo de Procesos de Ejecución está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este Grupo de Procesos implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

Durante la ejecución del proyecto, en función de los resultados obtenidos, se puede requerir una actualización de la planificación y una revisión de la línea base. Esto puede incluir cambios en la duración prevista de las actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de los recursos, así como riesgos no previstos. Tales variaciones pueden afectar al plan para la dirección del proyecto o a los documentos del proyecto, y pueden requerir un análisis detallado y el desarrollo de respuestas de dirección de proyectos adecuadas. Los resultados del análisis pueden dar lugar a solicitudes de cambio que, en caso de ser aprobadas, podrían modificar el plan para la dirección del proyecto u otros documentos del mismo, y posiblemente requerir el establecimiento de nuevas líneas base. Gran parte del presupuesto del proyecto se utilizará en la realización de los procesos del Grupo de Procesos de Ejecución. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

#### **2.7.6 Procesos de monitoreo y control.**

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este Grupo de Procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control también implica:

- Controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas,
- Monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y con la línea base para la medición del desempeño del proyecto, e
- Influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios o la gestión de la configuración, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

Este monitoreo continuo proporciona al equipo del proyecto conocimiento sobre la salud del proyecto y permite identificar las áreas que requieren más atención. El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control no sólo monitorea y controla el trabajo que se está realizando dentro de un Grupo de Procesos, sino que también monitorea y controla el esfuerzo global dedicado al proyecto. En proyectos de varias fases, el Grupo de Procesos de Monitoreo y Control coordina las fases del proyecto a fin de implementar las acciones correctivas o preventivas necesarias para que el proyecto cumpla con el plan para la dirección del proyecto. Esta revisión puede dar lugar a actualizaciones recomendadas y aprobadas del plan para la dirección del proyecto. Por ejemplo, el incumplimiento de la fecha de finalización de una actividad puede requerir ajustes y soluciones de compromiso entre los objetivos de presupuesto y de cronograma. Con el fin de reducir o controlar los gastos generales, se puede considerar la implantación de procedimientos de gestión por excepción y otras técnicas de gestión. (Instituto Administración de Proyectos, 2013).

### **2.7.7 Procesos de cierre**

El Grupo de Procesos de Cierre está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. Este Grupo de Procesos, una vez completado, verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.

Este Grupo de Procesos también establece formalmente el cierre prematuro del proyecto. Los proyectos cerrados prematuramente podrían incluir, por ejemplo, proyectos abortados, proyectos cancelados y proyectos en crisis. En casos particulares, cuando algunos contratos no pueden cerrarse formalmente (p.ej., reclamaciones, cláusulas de rescisión, etc.) o algunas actividades han de transferirse a otras unidades de la organización, es posible organizar y finalizar

procedimientos de transferencia específicos. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

En el cierre del proyecto o fase, puede ocurrir lo siguiente:

- Que se obtenga la aceptación del cliente o del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto o fase,
- Que se realice una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase,
- Que se registren los impactos de la adaptación a un proceso,
- Que se documenten las lecciones aprendidas,
- Que se apliquen las actualizaciones adecuadas a los activos de los procesos de la organización,
- Que se archiven todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos (PMIS) para utilizarlos como datos históricos,
- Que se cierren todas las actividades de adquisición y se asegure la finalización de todos los acuerdos relevantes, y
- Que se realicen las evaluaciones de los miembros del equipo y se liberen los recursos del proyecto. (Instituto Administración de Proyectos, 2013)

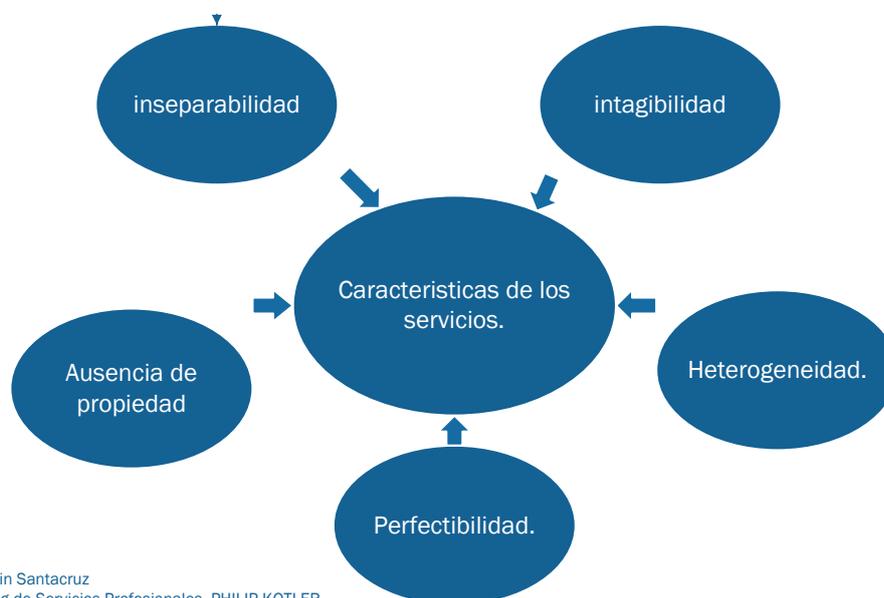
## **2.8 Servicios**

Se entiende por servicio a un conjunto de tareas y actividades desarrolladas para satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios se caracterizan por no usar un gran número de materia prima para su ejecución, aquellas personas que se dedican a proveer servicios aparecen dentro de la escala industrial como el sector terciario. (Merino, 2008)

Los servicios poseen ciertas características, como lo son:

- La intangibilidad, un servicio no puede ser percibido antes de adquirirlo.
- La heterogeneidad, los servicios pueden ser parecidos pero nunca idéntico.
- La perfectibilidad, los servicios no pueden ser almacenados.

- La inseparabilidad, la producción y el consumo se desarrollan en forma parcial o completamente paralelos.
- La ausencia de propiedad, los servicios se contratan para ser recibidos, pero no se vuelven propiedad del contratante.



Elaborado por: Edwin Santacruz  
Fuente: El Marketing de Servicios Profesionales. PHILIP KOTLER.

Gráfico 14- Características de los servicios

Dentro de los servicios una cosa importante es el tiempo ya que lo que se vende es el tiempo empleado por el personal en realizar las actividades solicitadas por el cliente, un análisis clave que se debe hacer en todas las actividades de brindar servicios es el análisis de la carga y la capacidad del personal, para poder conocer los cuellos de botella del proceso y las posibles acciones de mejora.

## 2.9 ANÁLISIS CARGA-CAPACIDAD

El análisis carga capacidad se encarga de mediante la evaluación de periodos anteriores, obtener la carga de trabajo que tiene un puesto de trabajo usualmente medido en horas, y lo compara con la capacidad de producción del puesto de trabajo, a partir de este análisis se pueden tomar diferentes tipos de decisiones con el fin de mejorar la capacidad de producción del puesto o de todo el proceso en el que está involucrado el puesto.

### **3 CAPÍTULO III**

#### **3.1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

##### **3.1.1 ANTECEDENTES**

La empresa objeto de estudio, inicio sus actividades en el 2014, con un personal muy reducido con su actual presidente a la cabeza, sacando adelante la organización, actualmente cuenta con personal especializado en el área del sector financiero y el área de la empresa privada.

##### **3.1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

La consultoría financiera y operativa de empresas del sector público y privado.

##### **3.1.3 CARTERA DE PRODUCTOS**

- Modelo estratégico.
- Planning system.
- Operational model.
- Profit system.
- Value analysis & productivity gap
- Picasso performance measurement system.

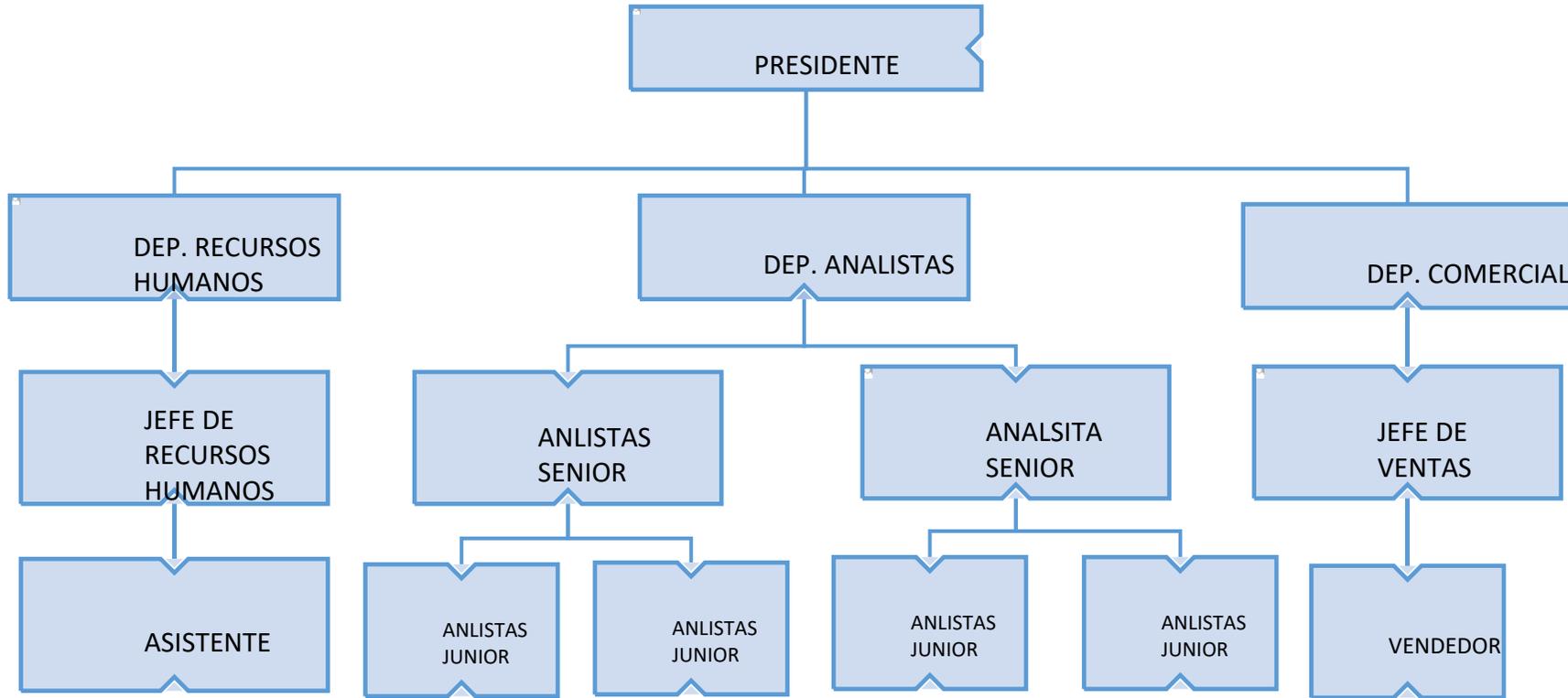
##### **3.1.4 VALORES**

- Confidencialidad: Garantizar que la información que se maneje del cliente, será resguardada asegurando su integridad.
- Calidad: Los servicios brindados siempre son de calidad y con un servicio de primera línea.
- Ética: Desenvolverse bajo principios de la actuación ética.
- Responsabilidad social: Mantener un compromiso constante para el desarrollo de la sociedad.

### **3.1.5 MARCO LEGAL**

- La consultora inicio sus actividades en el año 2014, registrándose en Servicio de Rentas Internas obteniendo así su Registro Único de Contribuyentes.
- Se rige bajo el Código Tributario, Código de trabajo, la Ley y reglamento de Tributario Interno.
- Actualmente está al día con el IESS y con el servicio de rentas internas y con los requisitos de legalización exigidos por el Municipio de Guayaquil.

### 3.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Edwin Santacruz  
Datos: objeto de estudio

Gráfico 15- organigrama de la empresa

### 3.1.7 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Se referente en el diseño e implementación de sistemas de control de gestión integrales que armonicen el proceso de gestión estratégica y operativa de las empresas para maximizar la productividad, rentabilidad y liquidez.<sup>1</sup>

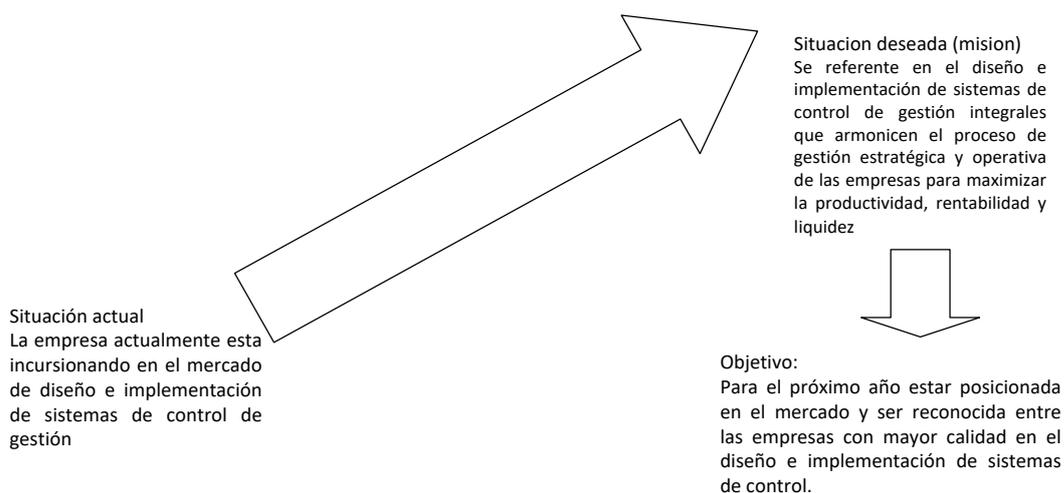
### 3.1.8 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Interiorizar en las empresas sistemas de: gestión estratégica y operativa; costos y rentabilidad; y, información gerencial y directiva para la toma de decisiones.<sup>2</sup>

### 3.1.9 OBJETIVOS

La definición del principal objetivo de la empresa se ha definido para este trabajo tomando en consideración la visión de la empresa, es decir hacia a donde apunta y donde quiere llegar, la definición del objetivo principal ha sido descrita como:

Para el próximo año estar posicionada en el mercado y ser reconocida entre las empresas con mayor calidad en el diseño e implementación de sistemas de control.



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 16- Objetivos de la organización

<sup>1, 2</sup> obtenido de, [www.deepbudgeting.com](http://www.deepbudgeting.com)

### 3.2 ANÁLISIS FODA

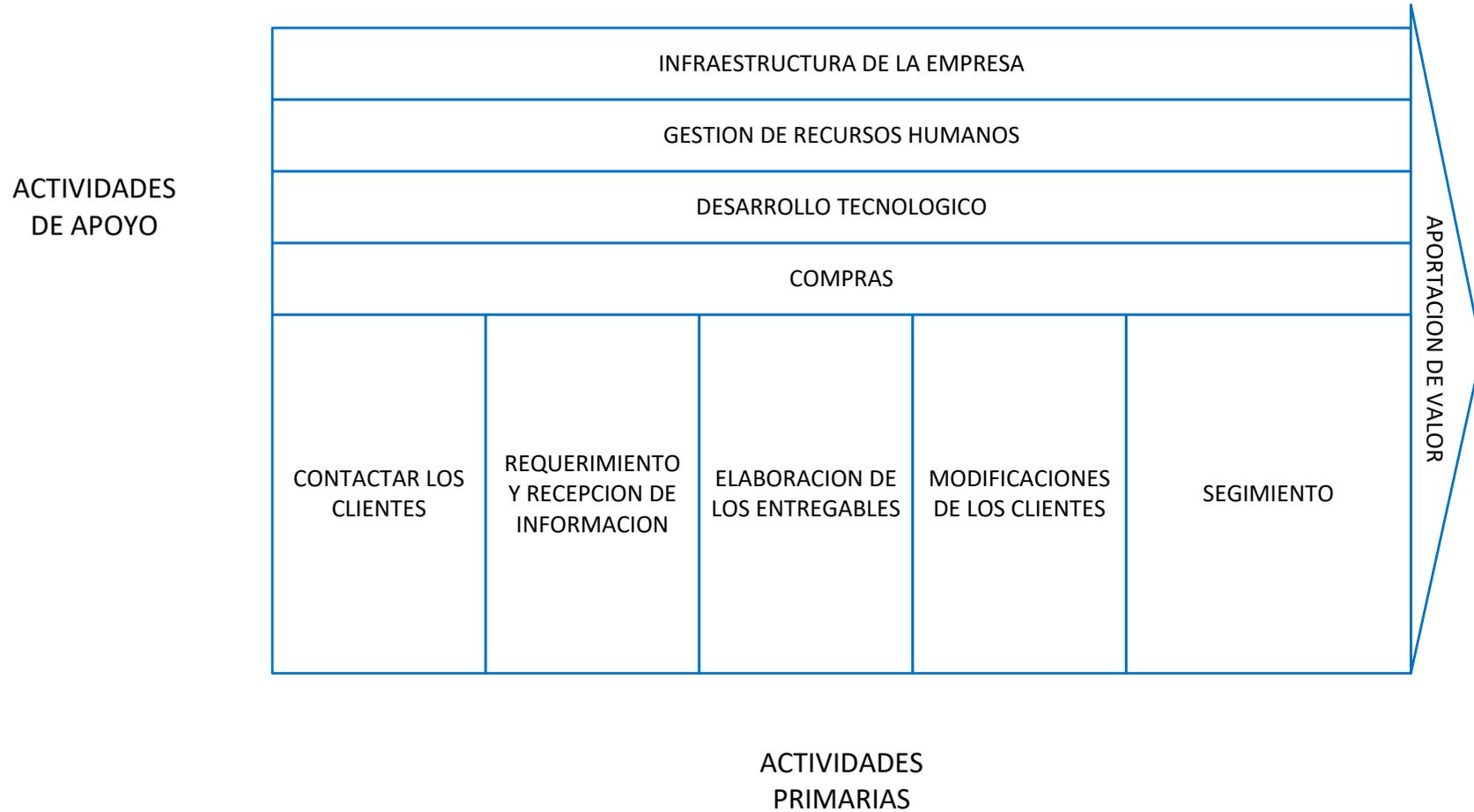
#### Identificación del FODA

Fortalezas	La empresa cuenta con un personal altamente capacitado en su campo.
	Ofrece servicios que no son brindados por otras consultoras financieras.
	Cuenta con una buena localización en la ciudad de Guayaquil.
	Posee mobiliario adecuado para el desempeño de sus actividades.
Oportunidades	El mercado, esta evolucionado hacia el uso del internet.
	Alianzas publico-privadas pueden requerir asesoramiento financiero
	La CFN, pide un análisis financiero para otorgar crédito.
	El medio en el que se desenvuelve cambia lentamente.
Debilidades	Cultura organizacional muy poco arraigada.
	Falta de recursos para la carga de trabajo
	Políticas no están claramente definidas
	Personal no esta consiente de sus funciones en un 100%
Amenazas	La situación actual del país, ha generado una disminución de la demanda
	Otras empresas consultoras pueden tentar al personal

<h2 style="text-align: center;">Análisis FODA</h2>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado, esta evolucionado hacia el uso del internet.</li> <li>• alianzas publico-privadas pueden requerir asesoramiento financiero</li> <li>• La CFN, pide un análisis financiero para otorgar crédito.</li> <li>• El medio en el que se desenvuelve cambia lentamente.</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación actual del país, ha generado una disminución de la demanda</li> <li>• Otras empresas consultoras pueden tentar al personal</li> </ul>
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con un personal altamente capacitado en su campo.</li> <li>• Ofrece servicios que no son brindados por otras consultoras financieras.</li> <li>• Cuenta con una buena localización en la ciudad de Guayaquil.</li> <li>• posee mobiliario adecuado para el desempeño de sus actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal para adaptarse a las nuevas formas de brindar servicio por medio de la web.</li> <li>• Potenciar al personal existente para aprovechar los requerimiento de la CFN a las empresas.</li> <li>• Reclutar una personal altamente entrenada en el medio, con el fin de que el personal existente absorba sus conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente laboral sano y competitivo, en el cual los empleados se sientan a gustos.</li> <li>• Orientar al personal existente hacia la creación de nuevos productos .</li> </ul>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una cultura organizacional muy poco arraigada.</li> <li>• Falta de recursos para la carga de trabajo</li> <li>• Políticas no están claramente definidas</li> <li>• Personal no esta consiente de sus funciones en un 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrar la gestión operativa de cada persona en el campo que mejor se desenvuelve.</li> <li>• Usar el internet para fomentar la cultura organizacional y dar a conocer las políticas existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un modelo de incentivos a las personas que se desenvuelven mejor en sus labores</li> </ul>

Elaborado por: Edwin Santacruz

### 3.3 CADENA DE VALOR



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 17- Cadena de valor de la empresa

### 3.4 DETERMINACIÓN DE LAS PERSONAS NECESARIAS

#### 3.4.1 PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

En la planeación de la fuerza laboral se ha tomado como base el análisis de carga- capacidad de producción para los cuales se recolectó inicialmente los datos que se consideran más importantes, como lo son los proyectos que se han realizado en el periodo de estudio, el personal que participó en la elaboración de los proyectos durante el periodo de estudio, así como cuanto dedicó cada persona involucrada en el desarrollo del proyecto a cada actividad para su consecución exitosa.

Para eso se ha dividido los proyectos por 3 tipos:

- Proyectos grandes
- Proyectos medianos
- Proyectos pequeños

Siendo el criterio de diferenciación la **cantidad de horas hombre** que se invierten en su realización.

#### Datos importantes:

*Tabla 1- proyectos realizados durante el 2015*

	GRANDE	MEDIANO	PEQUENO
PLADECO			X
GALAGAN		X	
GRUPO MANOBANDA	X		
COREPTEC			X
PETROSUD		X	
SERVIFRENO			X
HUNGRIA			X
PROINCO			X
BANCO PACIFICO	X		
	2	2	5

Elaborado por: Edwin Santacruz

Tabla 2- personal por departamento

Departamentos		Proyectos elaborados	
Comercial	1	Proyectos grandes	2
La Comercial	1	Proyectos medianos	2
Analistas	6	Proyectos pequeños	5
Analistas Senior	2	Total	9
Analistas Junior	4	Elaborado por: Edwin Santacruz	
Creativo (Director)	1		
Director	1		
<b>Total</b>	<b>8</b>		

Elaborado por: Edwin Santacruz

Puesto que la empresa durante el periodo de análisis se dedicó a brindar servicios a instituciones financieras, se va a descartar la variación de horas trabajadas por tipo de cliente.

Tabla 3- Horas proyectos grandes

PROYECTO GRANDE								
ETAPAS	ESTABLECER CITAS CON POTENCIALES CLIENTES	CONCRETAR CONTRATO	PLANIFICACION	REQUERIMIENTO Y RECEPCION DE INFORMACION	ELABORACION DE LOS ENTREGABLES	CAMBIO/ MODIFICACIONES	SEGIMIENTO	TOTAL
PROCESADORES								
COMERCIAL	96	48		8		8		160
ANALISTAS SENIOR			32	16	360	120		528
ANALISTAS JUNIOR				80	1200	160	40	1440
DIRECTOR		15	40	8	120	80		263

Elaborado por: Edwin Santacruz

Tabla 4- Horas proyectos medianos

PROYECTO MEDIANO								
ETAPAS	ESTABLECER CITAS CON POTENCIALES CLIENTES	CONCRETAR CONTRATO	PLANIFICACION	REQUERIMIENTO Y RECEPCION DE INFORMACION	ELABORACION DE LOS ENTREGABLES	CAMBIO/ MODIFICACIONES	SEGIMIENTO	TOTAL
PROCESADORES								
COMERCIAL	80	36		8		8		132
ANALISTAS SENIOR			24	16	360	80		480
ANALISTAS JUNIOR				80	800	120	32	1000
DIRECTOR		12	16	8	80	48		164

Elaborado por: Edwin Santacruz

Tabla 5- Horas proyectos pequeños

PROYECTO PEQUEÑO								
ETAPAS	ESTABLECER CITAS CON POTENCIALES CLIENTES	CONCRETAR CONTRATO	PLANIFICACION	REQUERIMIENTO Y RECEPCION DE INFORMACION	ELABORACION DE LOS ENTREGABLES	CAMBIO/ MODIFICACIONES	SEGIMIENTO	TOTAL
PROCESADORES								
COMERCIAL	32	16		8		8		64
ANALISTAS SENIOR			16	16	200	64		296
ANALISTAS JUNIOR				32	800	64	16	896
DIRECTOR		5	32	8	40	40		125

Elaborado por: Edwin Santacruz

Con los datos recolectados se procedió a averiguar cuál es la capacidad de producción de cada procesador y con esto a su vez identificar aquel operador que menos proyectos por año puede sacar, debido a su carga de trabajo y la ocupación que tiene cada puesto de trabajo para la elaboración de los proyectos.

Tabla 6- Análisis de capacidades

ANÁLISIS DE CAPACIDADES									
PROCESADORES	NUMERO DE PROCESADORES	CAPACIDAD UNITARIA(H/A)	CAPACIDAD (H/A)	CONSUMO(H/PROYECTO)			MEDIO	PRODUCCION(PROYECTOS/AÑO)	OCUPACION(PORCENTAJE)
				P.GRANDE	P.MEDIANO	P.PEQUEÑO			
COMERCIAL	1	1920	1920	160	132	64	105	18.29	40%
ANALISTAS SENIOR	2	1920	3840	528	480	296	400	9.60	76%
ANALISTAS JUNIOR	4	1920	7680	1440	1000	896	1058	7.26	100%
DIRECTOR	1	1920	1920	263	164	125	169.25	11.34	64%

MIX ESPERADO PARA ESTE PERIODO 0.25 0.25 0.5

Elaborado por: Edwin Santacruz

1.81 1.81 3.63 PRODUCCION 7.26

De este análisis de capacidades se observó como la plaza de procesador denominada Analista Junior, es aquella que tiene la menor capacidad de producción por año, significando para el proceso el principal cuello de botella, con tan solo una capacidad para sacar aproximadamente 7 proyectos por año.

Luego de determinar el cuello de botella, aquel procesador que retrasa a los otros procesadores en su capacidad de producción. Vamos a realizar el análisis de carga que se usa para poder determinar aquel procesador que debido a su carga anual y su capacidad de para trabajar medida en tiempo, tiene la mayor ocupación en porcentaje de los procesadores, siendo los puntos de principal interés aquellos que tengan una ocupación mayor a 100%, puesto que están recibiendo una carga mayor de la que pueden procesar.

Tabla 7- Análisis de carga

ANALISIS DE CARGA								
PROCESADORES	NUMERO DE PROCESAD	CAPACIDAD UNITARIA(H)	CAPACIDAD (H/A)	CONSUMO(H/CAMPANA)			MEDIO	OCUPACION(PORCENT)
				P.GRANDE	P.MEDIANO	P.PEQUEÑO		
COMERCIAL	1	1920	1920	160	132	64	904	47%
ANALISTAS SENIOR	2	1920	3840	528	480	296	3496	91%
ANALISTAS JUNIOR	4	1920	7680	1440	1000	896	9360	122%
DIRECTOR	1	1920	1920	263	164	125	1479	77%

Elaborado por: Edwin Santacruz

carga

2

2

5

Nuevamente se observó que el procesador de Analista Junior tiene una ocupación mayor, explicando el cuadro anterior en donde él era el cuello de botella, entonces no damos cuenta que se necesita aumentar su capacidad de trabajo.

Primero vamos a realizar un análisis de sensibilidad para determinar en cuanto afecta a la producción la variación de las horas que le dedica al proyecto.

Obteniendo el cuadro que se muestra en la tabla 8:

Tabla 8- Variación a partir del uso actual

% de variación a partir del uso actual	produccion	$\Delta$
-20%	9.07	1.01
-10%	8.07	0.81
0%	7.26	0.66
10%	6.60	0.55
20%	6.05	0.47
30%	5.58	0.40
40%	5.18	0.35
50%	4.84	-

Elaborado por: Edwin Santacruz

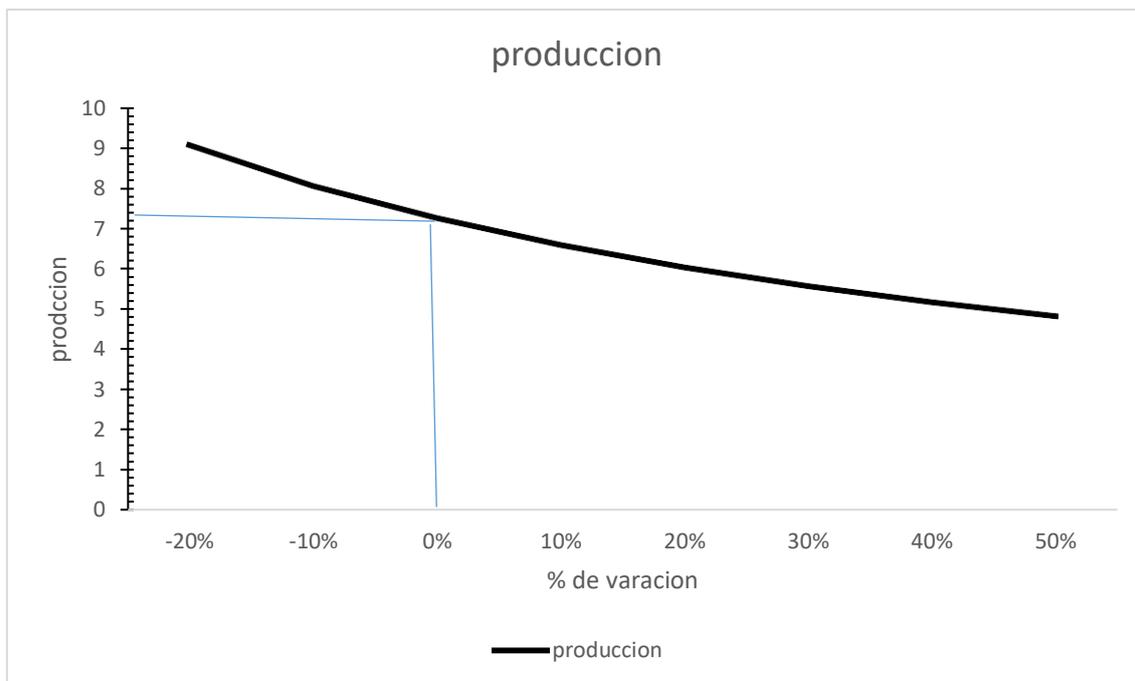


Gráfico 18- Variación a partir del uso actual

En el gráfico 18 vemos que a medida que aumenta la variación a partir de las horas que se dedica actualmente se producen menos proyectos y entre más se disminuye se producen más proyectos, esto se realiza en forma no lineal.

El siguiente gráfico nos muestra el análisis de sensibilidad con una variación del 10%

Tabla 9- Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD												
PROCESADORES	NUMERO DE PROCESADORES	CAPACIDAD UNITARIA(H/A)	CONSUMO(H/CAMPANA)			CONSUMO(H/PROYECTO)			medio	PRODUCCION (PROYECTOS/AÑO)	OCUPACION PORCENTAJE	
			CAPACIDAD (H/A)	P.GRANDE	P.MEDIANO	P.PEQUEÑO	P.GRANDE	P.MEDIANO				P.PEQUEÑO
COMERCIAL	1	1920	1920	160	132	64	176	145.2	70.4	115.5	16.62	40%
ANALISTAS SENIOR	2	1920	3840	528	480	296	580.8	528	325.6	440	8.73	76%
ANALISTAS JUNIOR	4	1920	7680	1440	1000	896	1584	1100	985.6	1163.8	6.60	100%
DIRECTOR	1	1920	1920	263	164	125	289.3	180.4	137.5	186.175	10.31	64%
mix esperado este periodo							25%	25%	50%			
							1.65	1.65	3.30	produccion	6.60	

Elaborado por: Edwin Santacruz

mix

Con una variación de 10% positiva no se nota el cambio en la producción mayormente puesto que se reduce apenas un 0,6 en los proyectos, mientras que, si le reducimos un 10%, se observó que el aumento de la producción de proyectos es de 0,81 puntos.

Tabla 10- Análisis de sensibilidad reducido un 10%

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD												
PROCESADORES	NUMERO DE PROCESAD ORES	CONSUMO(H/CAMPANA)					CONSUMO(H/PROYECTO)			medio	PRODUCCION (PROYECTOS/ AÑO)	OCUPACION PORCENTAJ E
		CAPACIDAD UNITARIA(H/A)	CAPACIDAD (H/A)	P.GRANDE	P.MEDIANO	P.PEQUENO	P.GRANDE	P.MEDIANO	P.PEQUENO			
COMERCIAL	1	1920	1920	160	132	64	144	118.8	57.6	94.5	20.32	40%
ANALISTAS SENIOR	2	1920	3840	528	480	296	475.2	432	266.4	360	10.67	76%
ANALISTAS JUNIOR	4	1920	7680	1440	1000	896	1296	900	806.4	952.2	8.07	100%
DIRECTOR	1	1920	1920	263	164	125	236.7	147.6	112.5	152.325	12.60	64%
mix esperado este periodo							25%	25%	50%			
Elaborado por: Edwin Santacruz							mix	2.02	2.02	4.03	produccion	8.07

Luego de ver cómo se comporta la producción con la variación de las horas dedicadas, veremos cómo se comporta con la variación de la capacidad del personal.

Tabla 11- Acciones con respecto al personal

ACCIONES	
Comercial	0
Analistas senior	0
Analistas junior	1
Director	0

Elaborado por: Edwin Santacruz

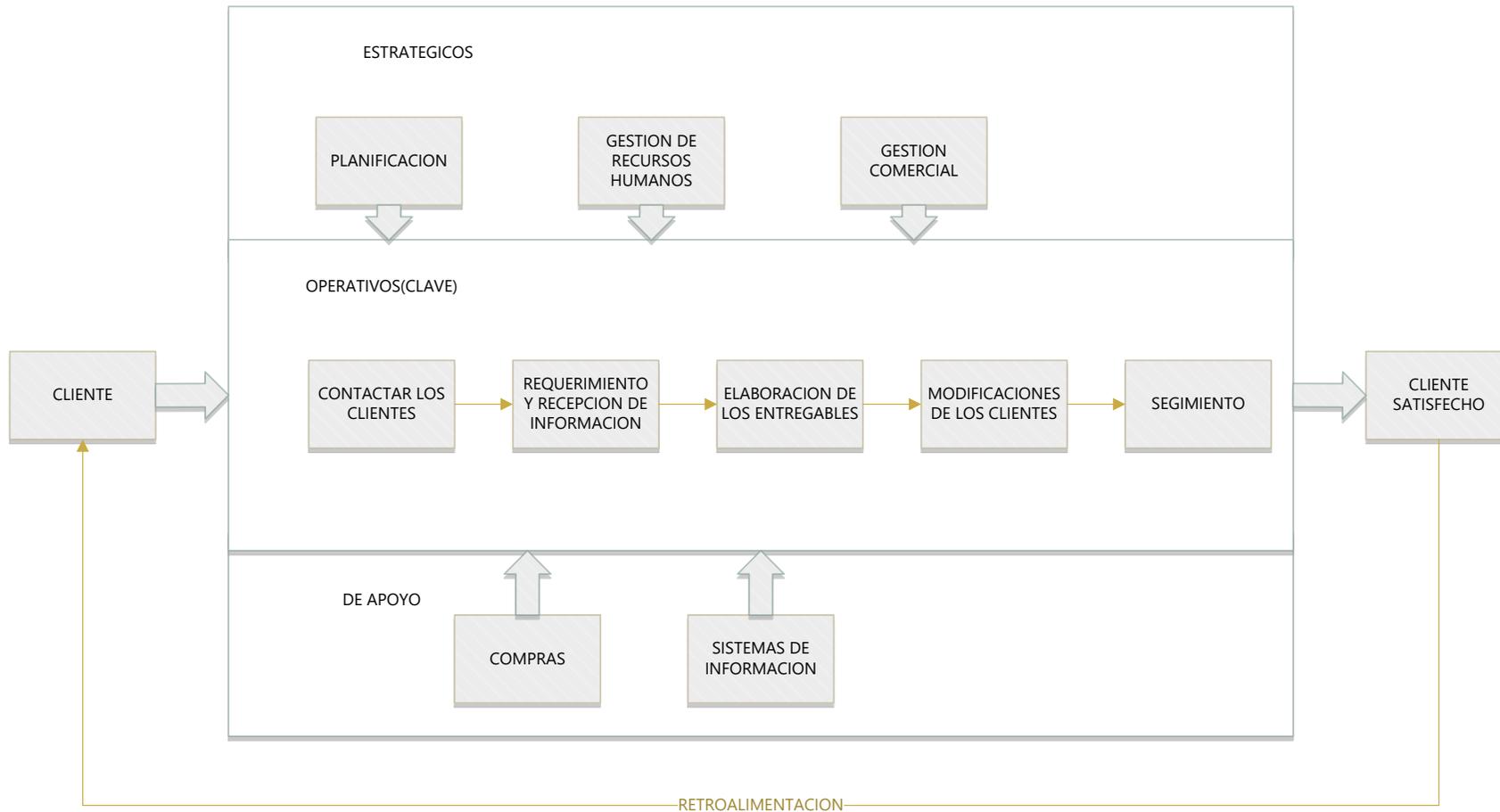
Con esta combinación se logró reducir la sobrecarga de trabajo del procesador Analista Junior y lograr que saque adelante ya no 6,5 como eran en un principio si no 7,4 proyectos si no 9,25, significando un incremento de casi 1,5 proyectos. Los cuales no se realizan ocasionado que la empresa pierda en promedio \$18000 al año.

Tabla 12- Análisis de acciones

ANALISIS DE ACCIONES										
PROCESADORES	NUMERO DE PROCESADORES	CAPACIDAD UNITARIA(H/A)	CAPACIDAD (H/A)	CONSUMO(H/PROYECTOS)			MEDIO	PRODUCCION (PROYECTOS/AÑO)	OCUPACION(PORCENTAJE)	
				P.GRANDE	P.MEDIANO	P.PEQUEÑO				
COMERCIAL	1	1920	1920	160	132	64	105	18.29	50%	
ANALISTAS SENIOR	2	1920	3840	528	480	296	400	9.60	95%	
ANALISTAS JUNIOR	5	1920	9600	1440	1000	896	1058	9.07	100%	
DIRECTOR	1	1920	1920	263	164	125	169.25	11.34	80%	
Elaborado por: Edwin Santacruz				mix esperado este periodo						
carga				25%	25%	50%				
				2.27	2.27	4.54	produccion	9.07		

Sea cual sea la cual sea el análisis que se escoja para la planificación del personal, llegamos a la misma conclusión hace falta aumentar la capacidad operativa, y esto se resuelve añadiendo un recurso más al cargo de Analista Junior.

### 3.5 MAPA DE PROCESOS



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 19- Mapa de procesos

### 3.6 ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS

Tabla 13- Matriz de evaluación de procesos críticos

#### análisis de procesos críticos

PROCESOS	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	TIPO DE RIESGO
Planeación de la fuerza laboral	La planeación realizada no se adapte a la realidad de la empresa, causando problemas en la entrega de proyectos	2	3	6	MODERADO
	El escenario de actuación cambie considerablemente con respecto al escenario considerado durante la planeación, originando problemas con los clientes.	2	3	6	MODERADO
	La fuerza laboral sea planificada sobre su capacidad máxima, ocasionando que el trabajador se sienta presionado y no realice su trabajo adecuadamente.	1	3	3	MEDIO
Reclutar personal	Reclutar personal no capacitado para realizar el trabajo requerido en la organización, y no lo realice correctamente.	1	3	3	MEDIO
	Reclutar personal conflictivo para la organización, ocasionando demora por su personalidad conflictiva.	1	2	2	MEDIO
	El personal reclutado no se adapte a la forma de trabajar de la organización, causando demora en la entrega de los trabajos.	1	1	1	BAJO
	El nuevo personal abandone pronto la empresa, por lo que la empresa incurriría en gastos en el reclutamiento de uno nuevo.	1	1	1	BAJO
Venta del proyecto	El proyecto no sea vendido, incurriendo en gastos de contacto con el cliente no recuperables.	2	3	6	MODERADO

	El precio sea mayor al del merca*do, y nadie quiera comprar el producto dado que existen mejores propuestas.	1	3	3	MEDIO
	No se cierran los contratos, originado gastos no recuperables para la empresa.	3	2	6	MODERADO
	Se venda los productos a clientes morosos, dejando sin liquidez a la empresa.	1	2	2	MEDIO
Elaboración del proyecto	El tiempo planificado sea muy corto, causando inconformidad de los clientes.	2	3	6	MODERADO
	El cliente solicite cambios, y el tiempo de ejecución no se extienda para la entrega de los proyectos.	2	2	4	MODERADO
	El cliente no envié información a tiempo, y que no se pueda contactar por ningún medio, y el proyecto no se entregue a tiempo.	3	3	9	INTOLERABLE
	La información no este correcta y se deba rectificar dicha información con el cliente, por lo que el tiempo de ejecución se disminuye.	1	2	2	MEDIO
	La elaboración dure más de lo previsto, por la falta de organización en la empresa.	2	2	4	MODERADO
	El cliente no este conforme con el reporte enviado y se deban realizar correcciones de último momento, realizando un trabajo apresurado.	1	3	3	MEDIO
	El requerimiento de cambios se realice fuera del plazo, y el proyecto ya se haya entregado, por lo que el cliente podría sentirse perjudicado.	1	1	1	BAJO
	No se concrete cita para la entrega final del proyecto y la empresa no pueda cobrar los honorarios adeudados.	1	3	3	MEDIO

Seguimiento del proyecto	El alcance mensual sea muy extenso para el personal y tiempo disponible, llegando a que los entregables mensuales no sean entregados en el plazo previsto.	2	3	6	MODERADO
	El cliente solicite cambios, y el tiempo de ejecución no se extienda para la entrega de los proyectos.	2	2	4	MODERADO
	El cliente no esté de acuerdo con la información entregada y no acepte el informe mensual.	1	3	3	MEDIO
	El cliente no envíe información a tiempo, y que no se pueda contactar por ningún medio, y el reporte mensual no se entregue a tiempo.	3	3	9	INTOLERABLE
	La información no este correcta y se deba rectificar dicha información con el cliente, por lo que el tiempo de ejecución se disminuye.	2	2	4	MODERADO
	El cliente no sea contactable y no se pueda entregar de ninguna forma el reporte por lo que no se podrían cobrar los honorarios correspondientes.	1	2	2	MEDIO
Cobro a clientes	El cliente no sea contactable y no se pueda entregar de ninguna forma el reporte por lo que no se podrían cobrar los honorarios correspondientes.	1	3	3	MEDIO
	La factura no sea entregada a los clientes y por lo tanto no puedan pagar los honorarios adeudados	1	3	3	MEDIO
	El cliente se desentienda de su obligación para con la compañía y no pague las facturas adeudadas con la organización.	1	3	3	MEDIO
Registro de transacciones contables	Las transacciones contables no se registren correctamente en el sistema y no reflejen con fidelidad los movimientos de la empresa	1	3	3	MEDIO

	No se registre los ingresos y gastos correctamente, y la empresa tenga problemas con el fisco por registrar incorrectamente su información	1	2	2	MEDIO
	Las transacciones no se apeguen a los principios contables, y la empresa tenga problemas al realizar sus balances.	1	2	2	MEDIO

Elaborado por: Edwin Santacruz

Del análisis de procesos críticos se logró identificar los procesos más sensibles para la organización, aquellos que tienen una mezcla de ocurrencia e impacto muy grande para la organización, es decir vamos a identificar los procesos que tienen un gran riesgo que puede ocasionar un gran impacto en la organización, pero que además tienen una probabilidad de ocurrencia muy alta, es en estos procesos donde centraremos nuestro estudio, donde levantaremos sus diagramas de flujo, los caracterizaremos, veremos sus controles, sus entradas y sus salidas, todo con la finalidad de que se propongan acciones a tomar en contra de estos riesgos, y que si no se pueden controlar, cuando llegue a ocurrir algún riesgo de los identificados, la organización, esté preparada, y su impacto no sea muy fuerte en la estructura de la organización.

Los procesos identificados como críticos son:

- Planeación de la fuerza laboral,
- Venta de los proyectos
- Elaboración de los proyectos
- Seguimiento de los proyectos.

*Tabla 14- Resumen procesos críticos*

	BAJO	MEDIO	MODERADO	INTOLERABLE
Planeación de la fuerza laboral	0	1	2	0
Venta del proyecto	0	2	2	0
Elaboración del proyecto	1	3	3	1
Seguimiento del proyecto	0	2	3	1

elaborado por: Edwin Santacruz

### 3.7 ESTUDIO DE LOS PROCESOS

#### 3.7.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO

##### 3.7.1.1 Caracterización del proceso

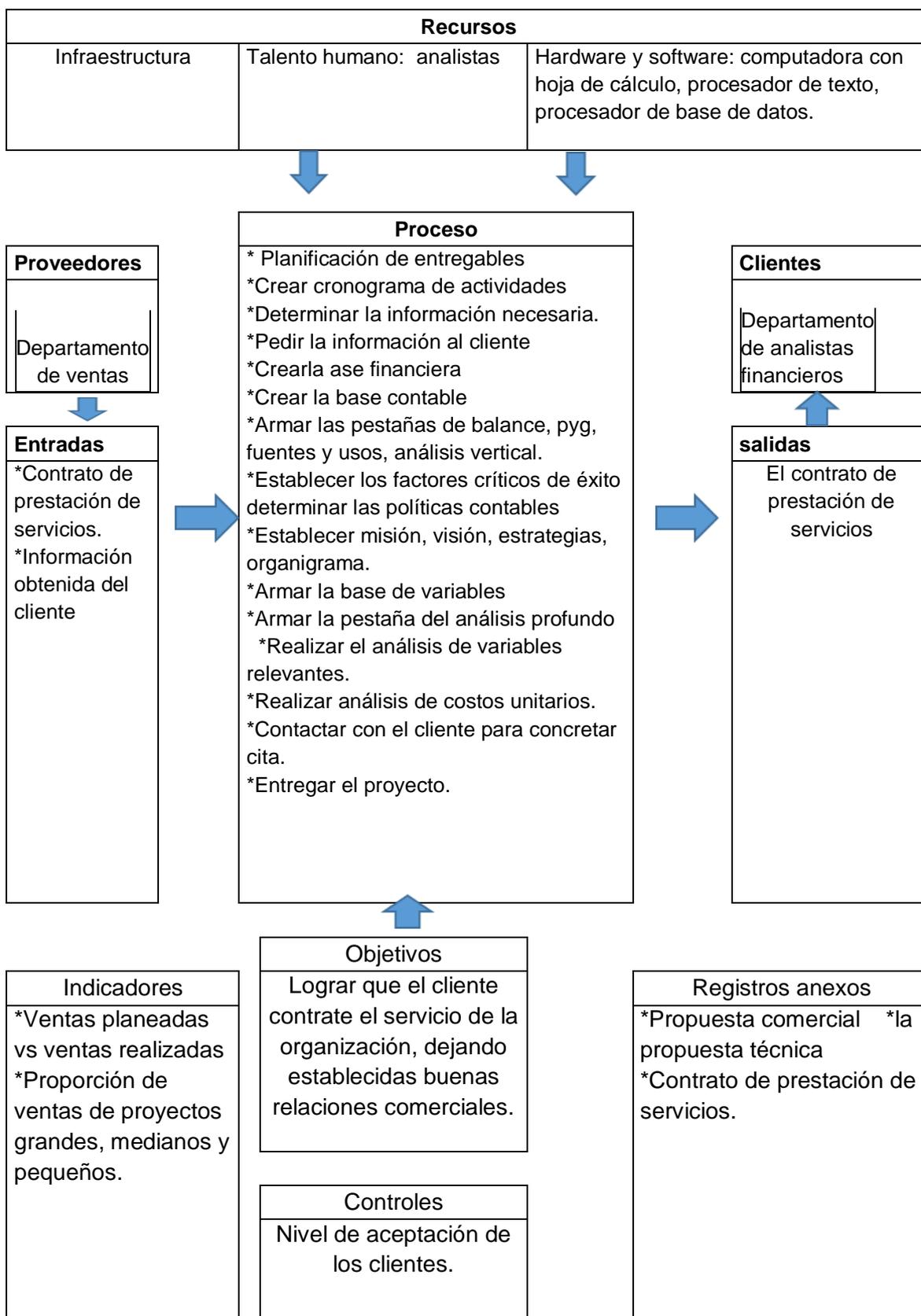
Tabla 15- Caracterización del Proceso de elaboración del proyecto

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACION	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Departamento de ventas		*contrato de prestación de servicios. *información obtenida del cliente	El personal del departamento de analistas recibe el contrato de prestación de servicios y determina los entregables, con esta información procede a procesar los estados financieros y la información adicional enviada por el cliente.	Los entregables del proyecto		El cliente que solicita el servicio.

Elaborado por: Edwin Santacruz

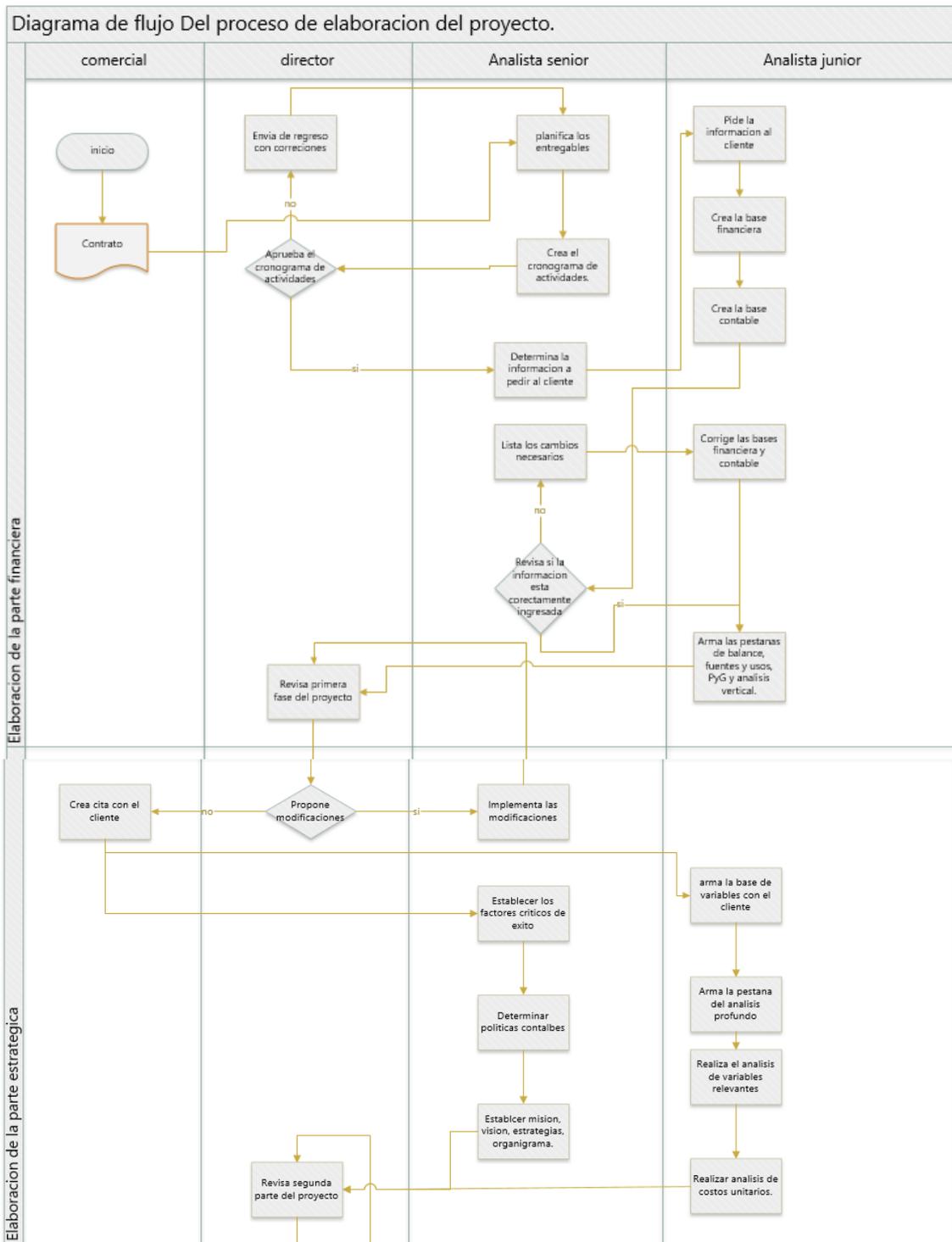
### 3.7.1.2 Descripción del proceso

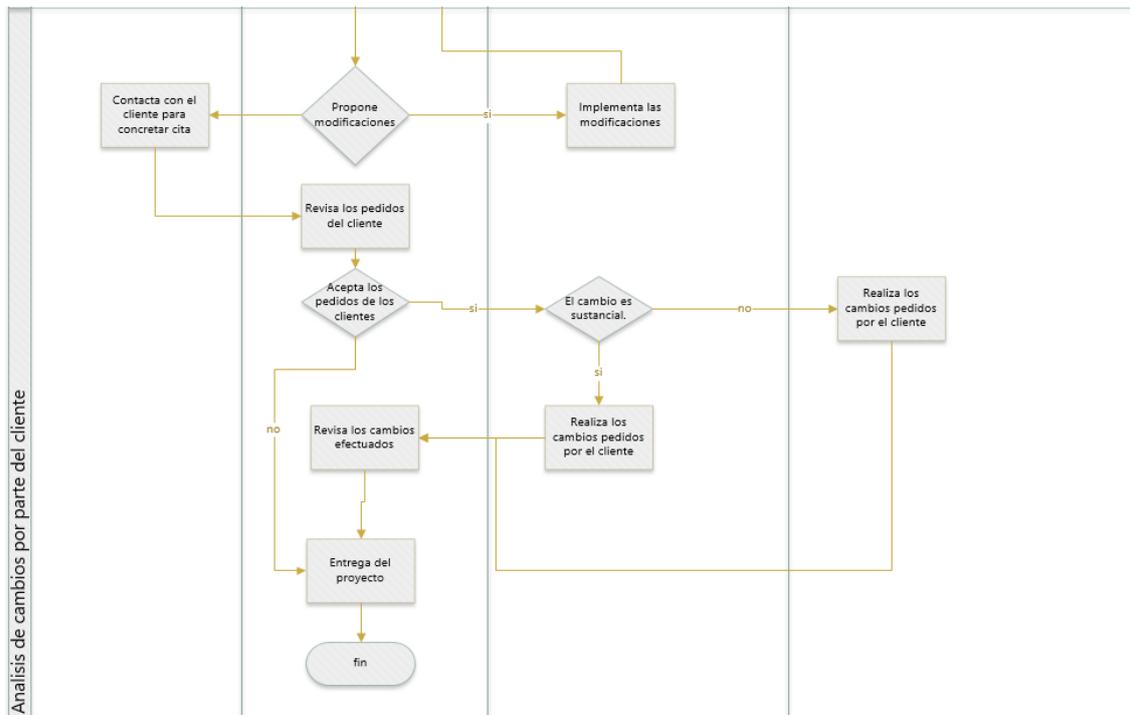
Tabla 16- Descripción del proceso de elaboración de proyectos



Elaborado por: Edwin Santacruz

### 3.7.1.3 Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los proyectos





Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 20- Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los proyectos

### 3.7.1.4 Análisis de riesgos del proceso de elaboración de los proyectos.

Tabla 17- análisis de riesgos del proceso de elaboración de los proyectos

ELABORACION DEL PROYECTO					
SUBPROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	TIPO DE RIESGO
PLANIFICACIÓN DE LOS ENTREGABLES	El tiempo planificado sea muy corto	1	3	3	MEDIO
	No se comprenda toda la extensión del proyecto	2	2	4	MODERADO
	El cliente solicite cambios	2	2	4	MODERADO
PEDIR INFORMACION AL CLIENTE	El cliente no envíe información a tiempo	3	3	9	INTOLERABLE
	La información no este correcta	2	2	4	MODERADO
	El cliente no sea contactable	1	3	3	MEDIO
	La información nunca llegue a su destino	1	1	1	BAJO
ELABORACION DEL INFORME FINANCIERO	La información enviada no sea consistente	2	1	2	MEDIO
	La elaboración dure más de lo previsto	2	3	6	MODERADO
	El cliente no este conforme	1	3	3	MEDIO
	El análisis no pueda ser realizado	1	2	2	MEDIO
ELABORACION DEL INFORME GERENCIAL	La información enviada no sea consistente	2	1	2	MEDIO
	La elaboración dure más de lo previsto	2	3	6	MODERADO
	El cliente no este conforme	1	3	3	MEDIO
	El análisis no pueda ser realizado	1	2	2	MEDIO
REVISAR REQUERIMIENTO DEL CLIENTE.	El requerimiento se no se pueda realizar	1	1	1	BAJO
	El requerimiento se realice fuera del plazo	1	2	2	MEDIO
	Se requiera información adicional	2	2	4	MODERADO
ENTREGA DEL PROYECTO	El cliente no este conforme	1	3	3	MEDIO
	El cliente desee añadir cosas	3	1	3	MEDIO

elaborado por: Edwin Santacruz

Dentro del proceso de elaboración del proyecto, se ha detectado que existe un subproceso que es sumamente riesgoso puesto que tiene un riesgo asociado que es muy probable y que genera un gran impacto en el proceso.

Si se observó la tabla anterior vemos que el riesgo de que el cliente no envíe la información a tiempo es intolerable para el proceso, por lo que se propone establecer controles sobre este subproceso.

### 3.7.1.5 Análisis de valor agregado.

Tabla 18- análisis de valor agregado elaboración proyectos

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO															
PROCESO :	Seguimiento del proyecto														
MEDIDA DE TIEMPO:	MINUTOS	VAR				SVA									
N°	ACTIVIDADES	VAC		VAE		P		I		E		M		A	
		N°	T	N°	T	N°	T	N°	T	N°	T	N°	T	N°	T
1	Elaborar plan de seguimiento					1	24								
2	Definir entregables			1	8										
3	Acordar entrega de información									1	40				
4	Cargar la información entregada en el informe	1	80												
5	Revisa si la información cargada guarda coherencia	1	24												
6	Entrega el reporte mensual al cliente	1	4												
<b>TOTAL</b>		3	108	1	8	1	24	0	0	1	40	0	0	0	0

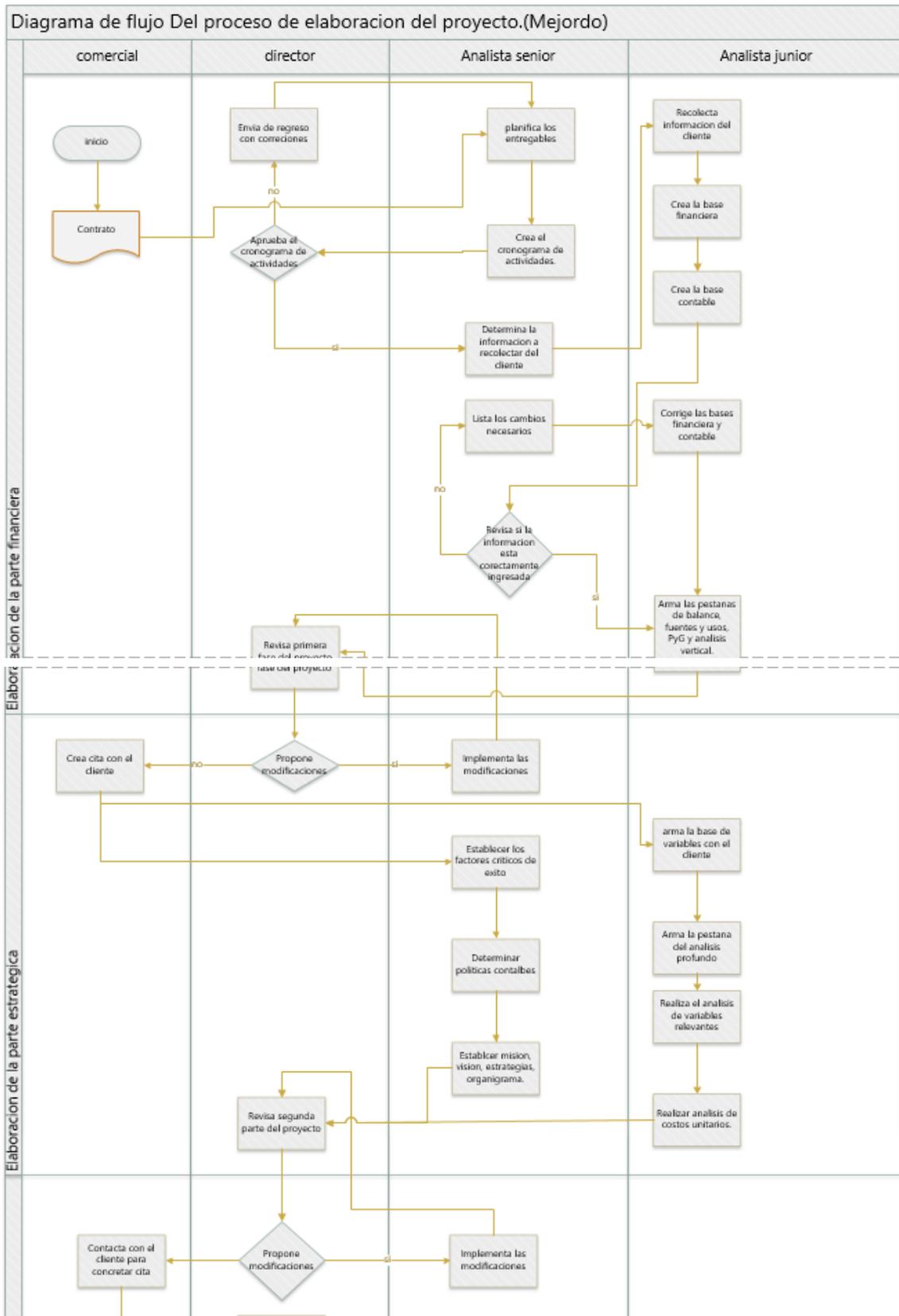
elaborado por: Edwin Santacruz

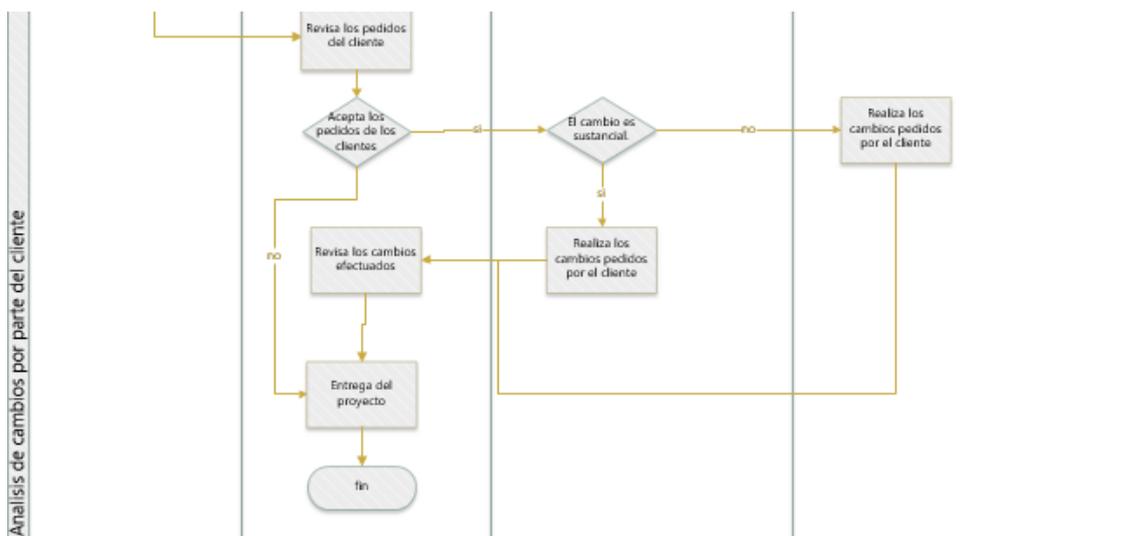
SIGLAS	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		CAN T	TIEMP O	PORCENTAJ E
<b>VAC</b>	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	108	60,00%
<b>VAE</b>	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	8	4,44%
<b>P</b>	PREPARACIÓN	1	24	13,33%
<b>I</b>	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
<b>E</b>	ESPERA	1	40	22,22%
<b>M</b>	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
<b>A</b>	ARCHIVO	0	0	0,00%
<b>T. T</b>	TOTAL	<b>6</b>	180	100,00%
<b>T.V.A.</b>	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	<b>116</b>		
<b>I.V. A</b>	INDICE DE VALOR AGREGADO	<b>64%</b>		

elaborado por: Edwin Santacruz

En el análisis de valor agregado de este proceso identificamos que la actividad de acordar entrega de información y recepción por parte del cliente, toma una gran parte (22%) del tiempo total del proceso y que solo el 64% del tiempo utilizado es usado para aportar valor al proceso.

3.7.1.6 Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los proyectos mejorado





Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 21- Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los proyectos mejorado

Para el proceso de elaboración de proyectos se va a establecer una política en la elaboración de los contratos en la cual el cliente y bajo su consentimiento le va a permitir al Analista Junior hacer una visita a sus instalaciones para levantar la información requerida, o en su defecto del acceso a visualización de cuentas en su sistema contable. Todo esto bajo cláusulas de confidencialidad que protejan la información del cliente. Con el fin de evitar la demora presentada en la obtención de la información, bajando este tiempo a la mitad, pasando de 40 horas a 20 que se demoraría el operador en recolectar la información, luego como el analista es la misma persona que levanta la información no necesita adaptar la información recogida para la elaboración del informe, por lo que el tiempo de las actividades relacionadas se reduce en un 20%, pasando las actividades de crear base financiera y base contable de 32 horas a 25,6 horas.

### 3.7.1.7 Análisis de valor agregado del proceso mejorado

Tabla 19-Análisis de valor agregado elaboración de proyectos mejorado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								
PROCESO :	elaboración del proyecto							
MEDIDA DE TIEMPO:	horas	VAR		SVA				
N°	ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	I	E	M	A



16	Determinar políticas contables	1	8														
17	Establecer misión, visión, estrategias, organigrama	1	8														
18	Concretar cita con el cliente			1	4												
19	Implementar modificaciones	1	32														
20	Revisar los pedidos del cliente	1	16														
21	Realizar los cambios pedidos por el cliente					1	32										
22	Revisar los cambios efectuados					1	16										
23	Entrega del proyecto			1	5												
<b>TOTAL</b>		12	227,2	5	33	5	104	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0

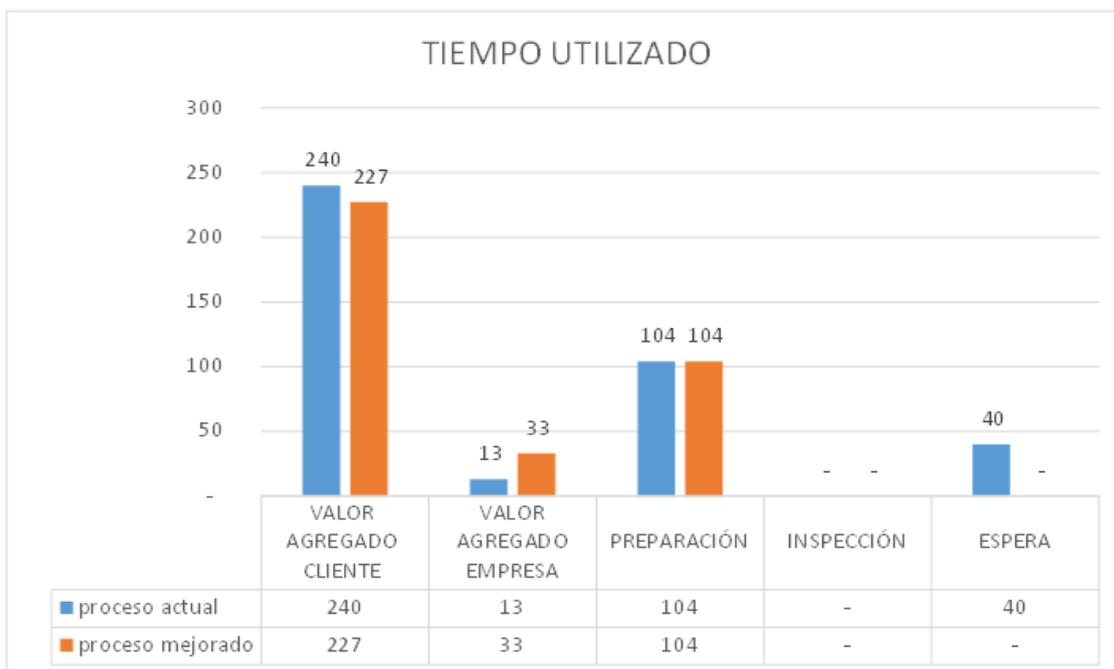
elaborado por: Edwin Santacruz

SIGLAS	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		CANT	TIEMPO	PORCENTAJE
<b>VAC</b>	VALOR AGREGADO CLIENTE	12	227,2	62,4%
<b>VAE</b>	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	33	9,1%
<b>P</b>	PREPARACIÓN	5	104	28,6%
<b>I</b>	INSPECCIÓN	2	0	0,0%
<b>E</b>	ESPERA	0	0	0,0%
<b>M</b>	MOVIMIENTO	0	0	0,0%
<b>A</b>	ARCHIVO	0	0	0,0%
<b>T. T</b>	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>364,2</b>	<b>100%</b>
<b>T.V.A.</b>	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	<b>260,2</b>		
<b>I.V. A</b>	INDICE DE VALOR AGREGADO	<b>71%</b>		

elaborado por: Edwin Santacruz



Gráfico 22- porcentaje actual y mejorado, valor agregado elaboración de proyectos



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 23- Tiempo utilizado elaboración de proyectos

A partir de este análisis de valor agregado y para asegurar que el proceso se cumpla como está planeado se proponen las políticas del proceso.

### 3.7.1.8 Políticas del proceso

1. buscar la información que el cliente no facilite, no esperar que la envíe.

2. levantar la información lo más coherente posible para la realización del informe
3. el plan de los entregables debe ser de mutuo acuerdo con el cliente.
4. se brindan las fechadas a los analistas para su traslado al sitio del cliente.
5. si el cliente no es posible contactar fácilmente o su ubicación no es cercana, se establecerá acuerdos para que permitan la visualización de montos en el sistema contable financiero.
6. cuando no se cumpla con los plazos previstos, se pedirá una ampliación prudencial al cliente para la entrega de los informes acordados.
7. si no se puede contactar con el cliente o el cliente no responde, se dejará constancia mediante correo electrónico del interés para realizar el informe por parte de la compañía
8. cuando el cliente pida modificaciones no contempladas en el contrato se analizará si es un cambio sustancial o no y se tomarán las medidas adecuadas.
9. todos los informes deben estar cuadrados con la información facilitada por el cliente.

### 3.7.2 PROCESO DE VENTA DE PROYECTOS

#### 3.7.2.1 Caracterización del proceso.

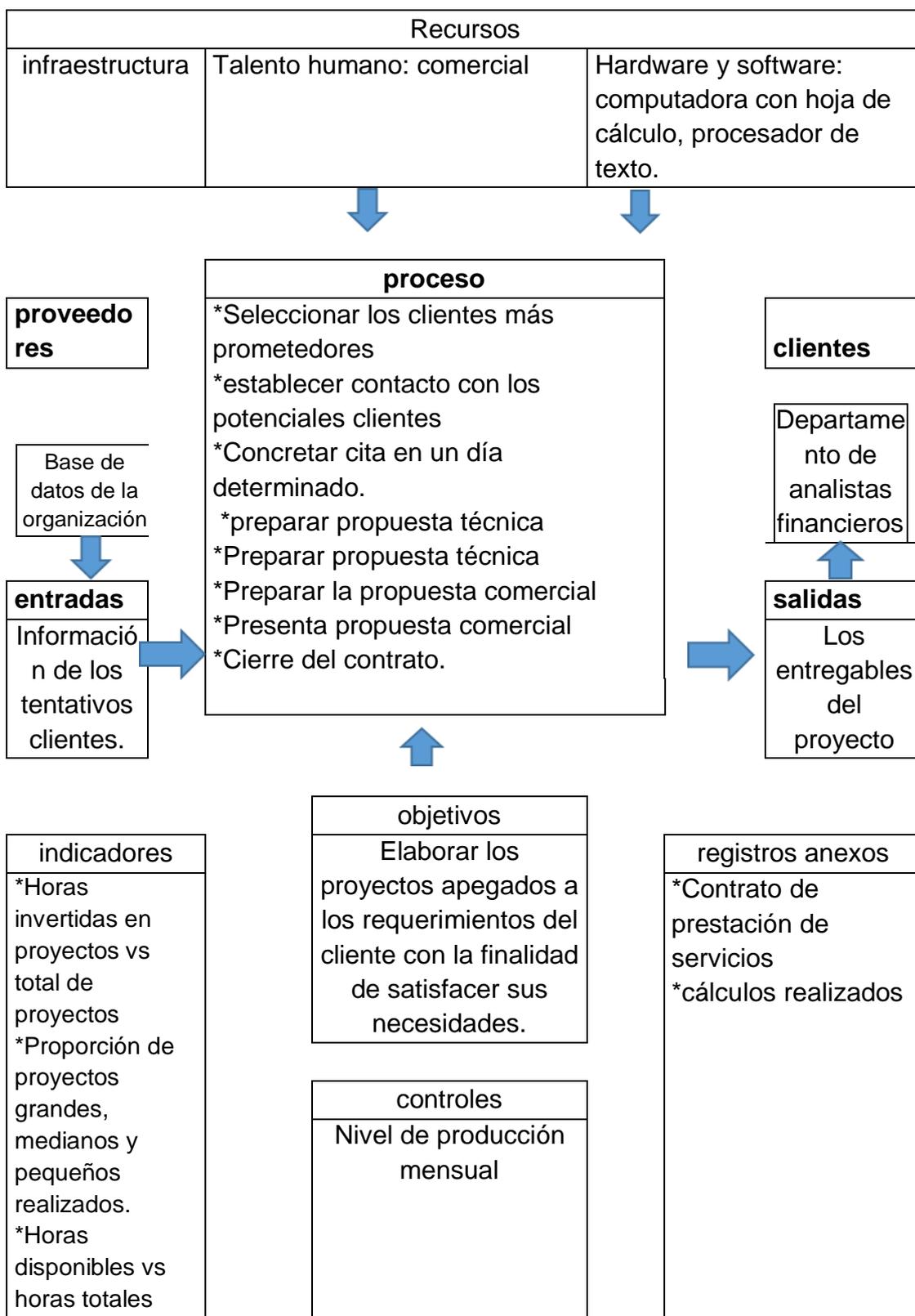
Tabla 20- Caracterización del proceso de venta de proyectos

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACION	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
base de datos		Información de los tentativos clientes.	El personal comercial toma la base de datos y procede a contactar los potenciales clientes, presentarles la propuesta técnica y la propuesta económica, para	el contrato de prestación de servicios	departamento de analistas financieros	

			poder cerrar el contrato.			
--	--	--	---------------------------	--	--	--

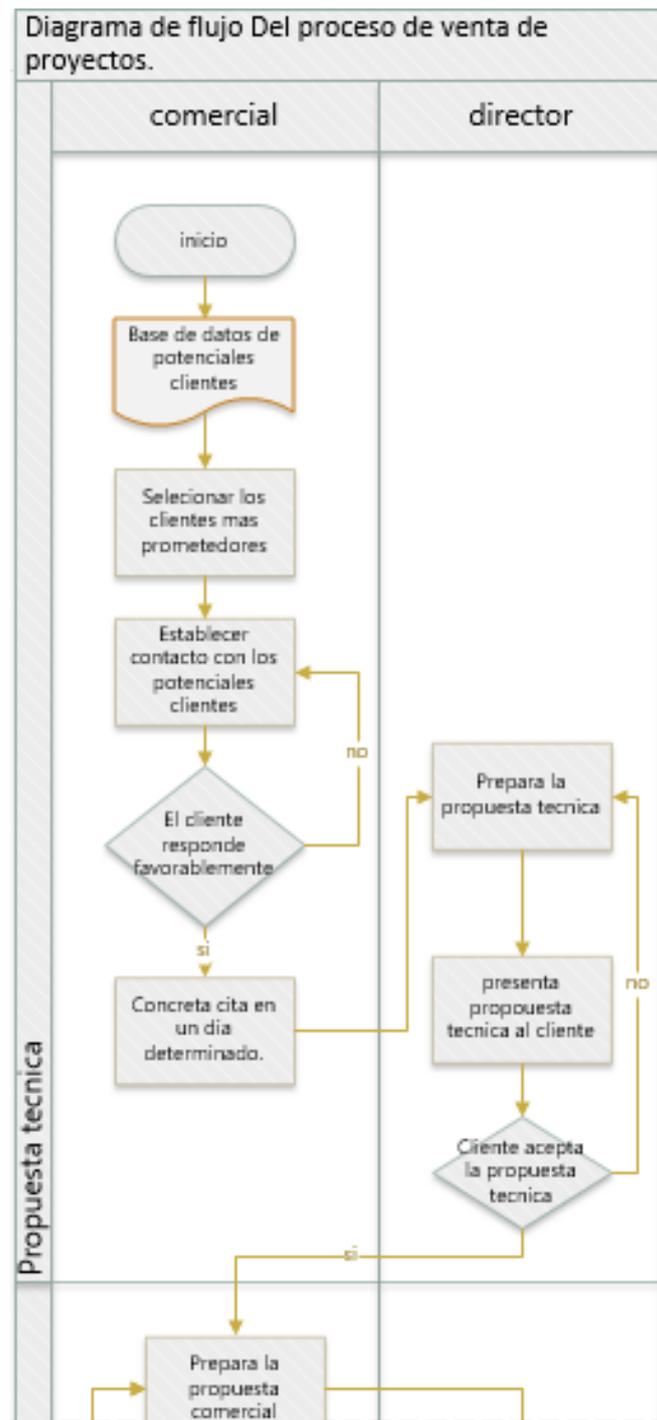
Elaborado por: Edwin Santacruz

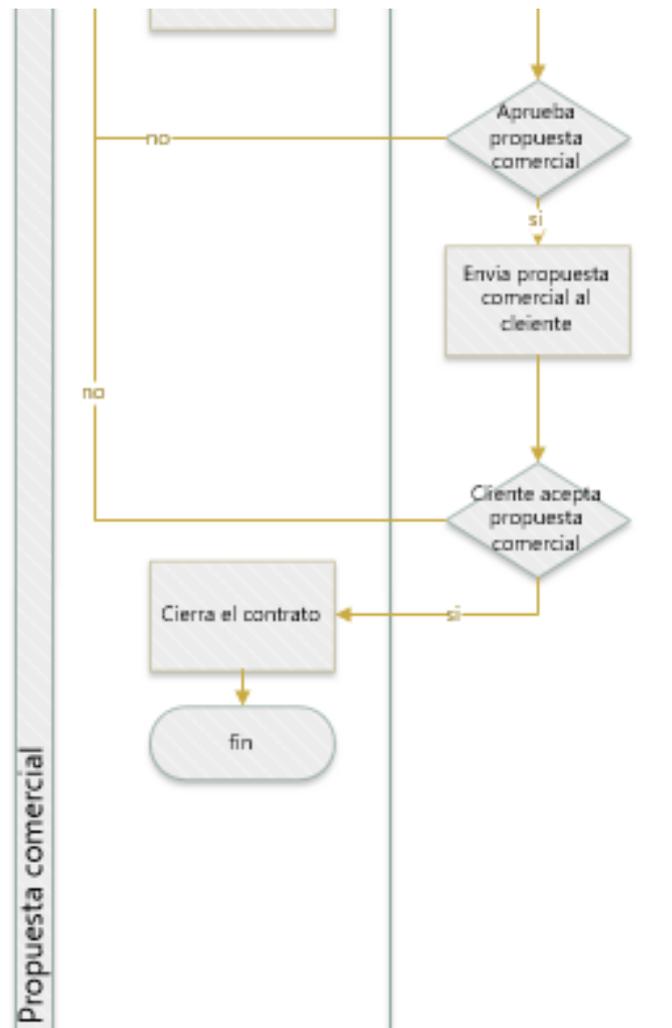
## Descripción del proceso



elaborado por: Edwin Santacruz

## 3.7.2.2 Diagrama de flujo del proceso de venta de los proyectos





Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 25- diagrama de flujo del proceso de venta de los proyectos

### 3.7.2.3 Análisis de riesgos del proceso de venta de los proyectos

Tabla 21- Análisis de riesgos del proceso de venta de los proyectos

VENTA DEL PROYECTO					
SUBPROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	TIPO DE RIESGO
SELECCION DE CLIENTES	El cliente tenga mal registrados sus datos	1	1	1	BAJO
	Selección de clientes morosos	1	2	2	MEDIO
	Exclusión de buenos clientes	1	1	1	BAJO
PREPARAR PROPUESTA TECNICA	La propuesta no esté acorde a las expectativas del cliente	1	1	1	BAJO
	La propuesta técnica este pobre de contenido	1	3	3	MEDIO
	No se alcance a preparar la propuesta técnica	1	2	2	MEDIO
	Se presenten temas no realizables.	1	3	3	MEDIO
PREPARAR PROPUESTA COMERCIAL	La propuesta no esté acorde a las expectativas del cliente	1	1	1	BAJO
	El precio sea mucho mayor al del mercado	1	1	1	BAJO
	La propuesta sea poco entendible	1	2	2	MEDIO
CIERRE DEL CONTRATO	No se logre concretar	2	1	2	MEDIO
	El contrato no sea claro	1	2	2	MEDIO
	El contrato no este lo previamente acordado	1	3	3	MEDIO

elaborado por: Edwin Santacruz

En el proceso de venta de proyectos se ha detectado que no existen subprocesos que sea muy riesgosos, por lo que se procederá a realizar el análisis de valor agregado, para determinar si algún subproceso que requiera atención.

### 3.7.2.4 Análisis de valor agregado

Tabla 22- Análisis de valor agregado de la venta de los proyectos

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO															
<b>PROCESO</b> :	venta del proyecto														
<b>MEDIDA DE TIEMPO:</b>	horas	VAR				SVA									
N°	ACTIVIDADES	VAC		VAE		P		I		E		M		A	
		N°	T	N°	T	N°	T	N°	T	N°	T	N°	T	N°	T
1	Seleccionar los clientes más prometedores			1	24										
2	Establecer contacto con potenciales clientes			1	40										
3	Concretar cita					1	24								
4	Preparar propuesta técnica			1	40										
5	Presentar propuesta técnica	1	8												
6	Preparar la propuesta comercial			1	32										
7	Enviar propuesta comercial	1	8												
8	Cierre del contrato			1	8										
<b>TOTAL</b>		2	16	5	144	1	24	0	0	0	0	0	0	0	0

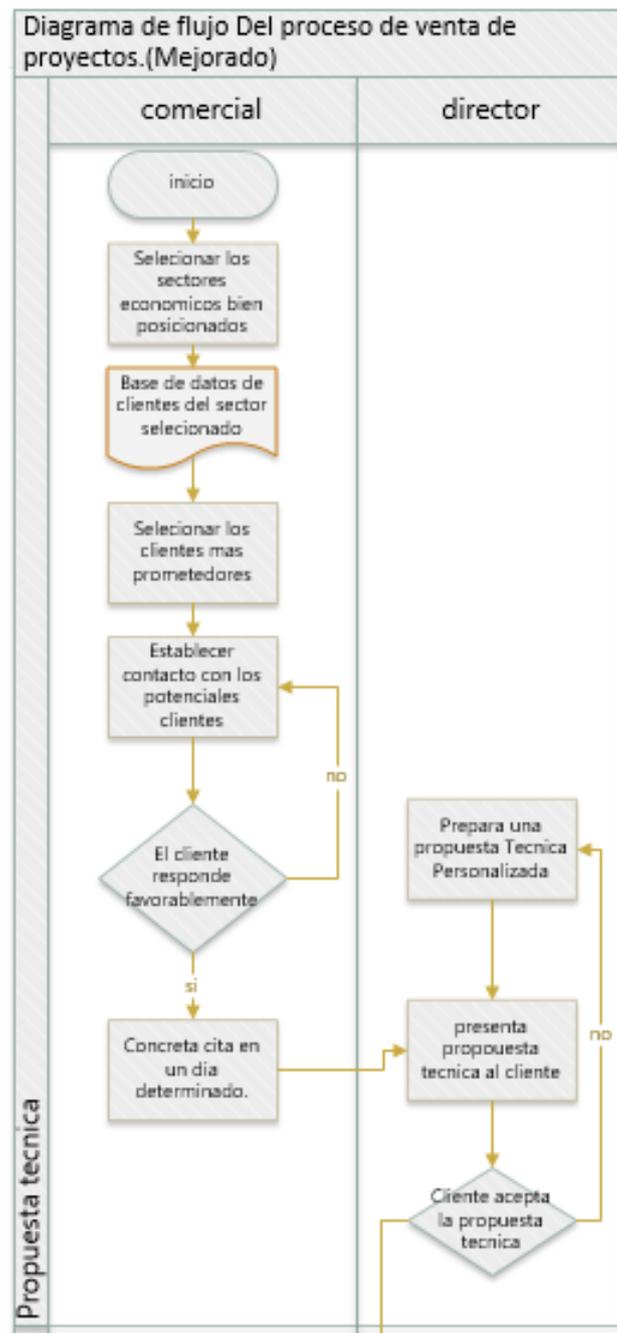
elaborado por: Edwin Santacruz

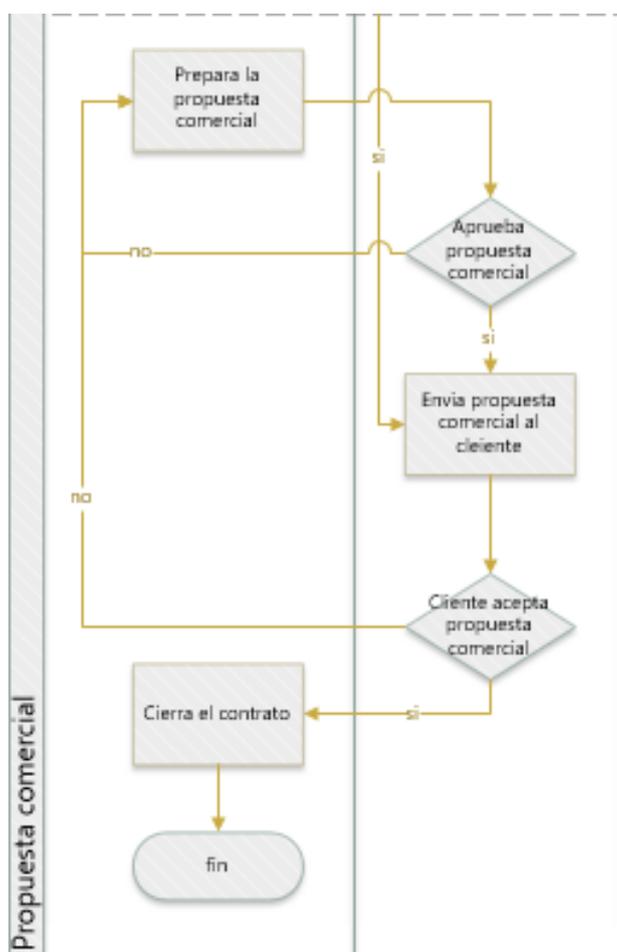
SIGLAS	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		CANT	TIEMPO	PORCENTAJE
<b>VAC</b>	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	16	8,70%
<b>VAE</b>	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	144	78,26%
<b>P</b>	PREPARACIÓN	1	24	13,04%
<b>I</b>	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
<b>E</b>	ESPERA	0	0	0,00%
<b>M</b>	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
<b>A</b>	ARCHIVO	0	0	0,00%
<b>T. T</b>	TOTAL	<b>8</b>	184	100,00%
<b>T.V.A.</b>	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	<b>160</b>		
<b>I.V. A</b>	INDICE DE VALOR AGREGADO	<b>87%</b>		

elaborado por: Edwin Santacruz

Aquí podemos observar que solo existe una actividad que no agrega valor al proceso, la cual es concretar la cita, pero tampoco se puede obviar, puesto que es necesaria. Esto se observa mejor en los gráficos de análisis de valor.

### 3.7.2.5 Diagrama de flujo del proceso de venta de los proyectos mejorado





Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 26-Diagrama de flujo del proceso de venta de los proyectos mejorado

En este proceso mejorado a partir de se propone tener una cartera de productos con un diseño estándar de contrato para que su elaboración no tome tanto tiempo y análisis por parte del procesador, se ha reducido el tiempo de preparación de la propuesta técnica de 40 horas a 16 horas.

Al igual que la propuesta técnica se propone tener una base de datos de la cual escoger una base de negociación para la propuesta comercial, por lo que se evita realizar análisis repetitivos pasando de 32 horas a 16 horas. Logrando los siguientes resultados

### 3.7.2.6 Análisis de valor agregado del proceso mejorado

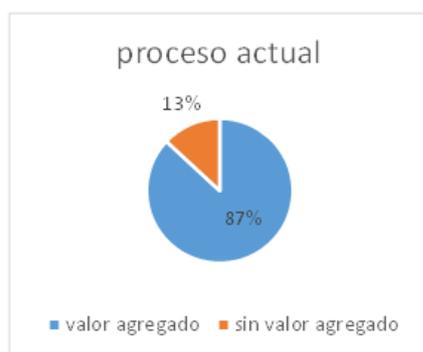
Tabla 23- Análisis de valor agregado del proceso de venta de los proyectos mejorado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO															
PROCESO :	venta del proyecto														
MED. DE TIEMPO:	horas	VAR				SVA									
N°	ACTIVIDADES	VAC		VAE		P		I		E		M		A	
		N°	T	N°	T	N°	T	N°	T	N°	T	N°	T	N°	T
1	Seleccionar los clientes más prometedores			1	24										
2	Establecer contacto con potenciales clientes			1	40										
3	Concretar cita					1	24								
4	Preparar propuesta técnica			1	16										
5	Presentar propuesta técnica	1	8												
6	Preparar la propuesta comercial			1	16										
7	Enviar propuesta comercial	1	8												
8	Cierre del contrato			1	8										
<b>TOTAL</b>		2	16	5	104	1	24	0	0	0	0	0	0	0	0

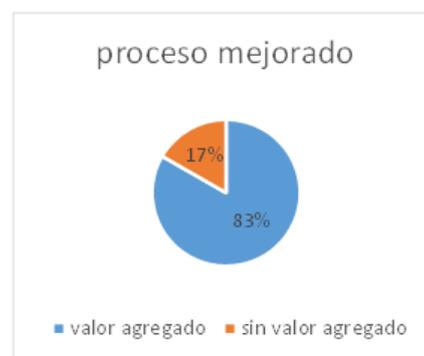
elaborado por: Edwin Santacruz

SIGLAS	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		CANT	TIEMPO	PORCENTAJE
<b>VAC</b>	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	16	8,70%
<b>VAE</b>	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	104	56,52%
<b>P</b>	PREPARACIÓN	1	24	13,04%
<b>I</b>	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
<b>E</b>	ESPERA	0	0	0,00%
<b>M</b>	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
<b>A</b>	ARCHIVO	0	0	0,00%
<b>T. T</b>	TOTAL	<b>8</b>	144	78,26%
<b>T.V.A.</b>	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	<b>120</b>		
<b>I.V. A</b>	INDICE DE VALOR AGREGADO	<b>83%</b>		

elaborado por: Edwin Santacruz

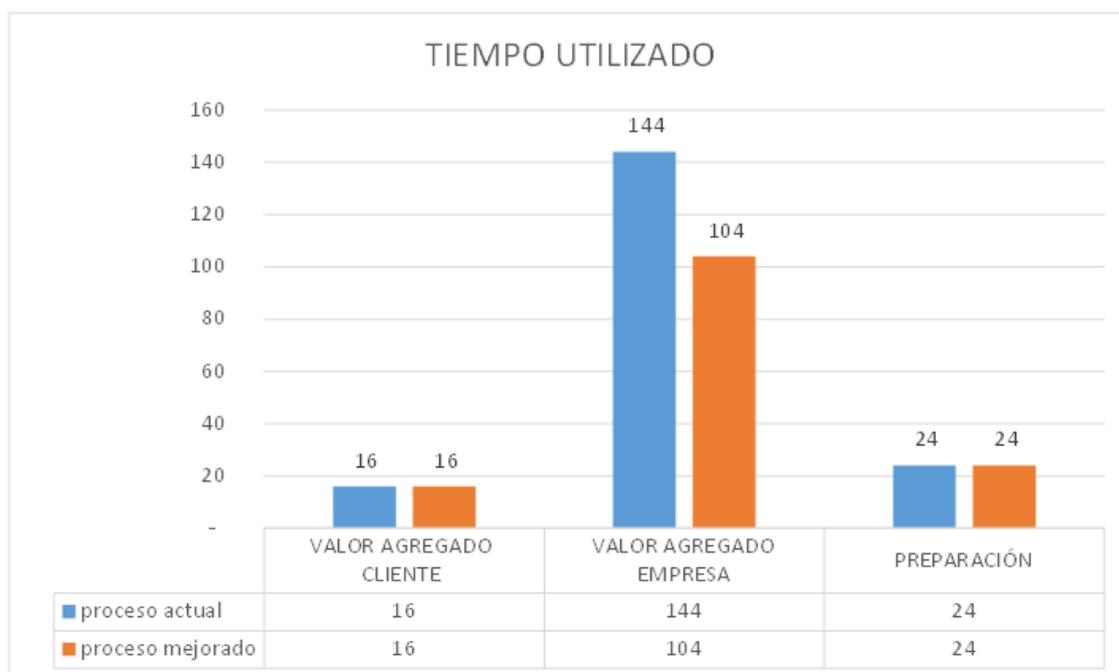


Elaborado por: Edwin Santacruz



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 27- porcentaje actual y mejorado, valor agregado venta de proyectos



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 28- Tiempo utilizado venta de proyectos

A partir de este análisis de valor agregado y para asegurar que el proceso se cumpla como está planeado se proponen las políticas del proceso.

### 3.7.2.7 Políticas del proceso

1. las campanas de venta se realizarán en torno a los sectores que se encuentren bien posicionados en el momento de realizar la campana de venta.
2. la selección de los clientes se realiza en base a la industria que se desenvuelve
3. para cada contrato que surja en una nueva industria se establecerá un formato, para cada servicio brindado.
4. cuando un cliente se muestre interesado se enviarán propuestas con todo el paquete que le pueda interesar.
5. por cada campana se debe por lo menos llegar a cubrir el 80% de lo presupuestado.

### 3.7.3 PROCESO DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

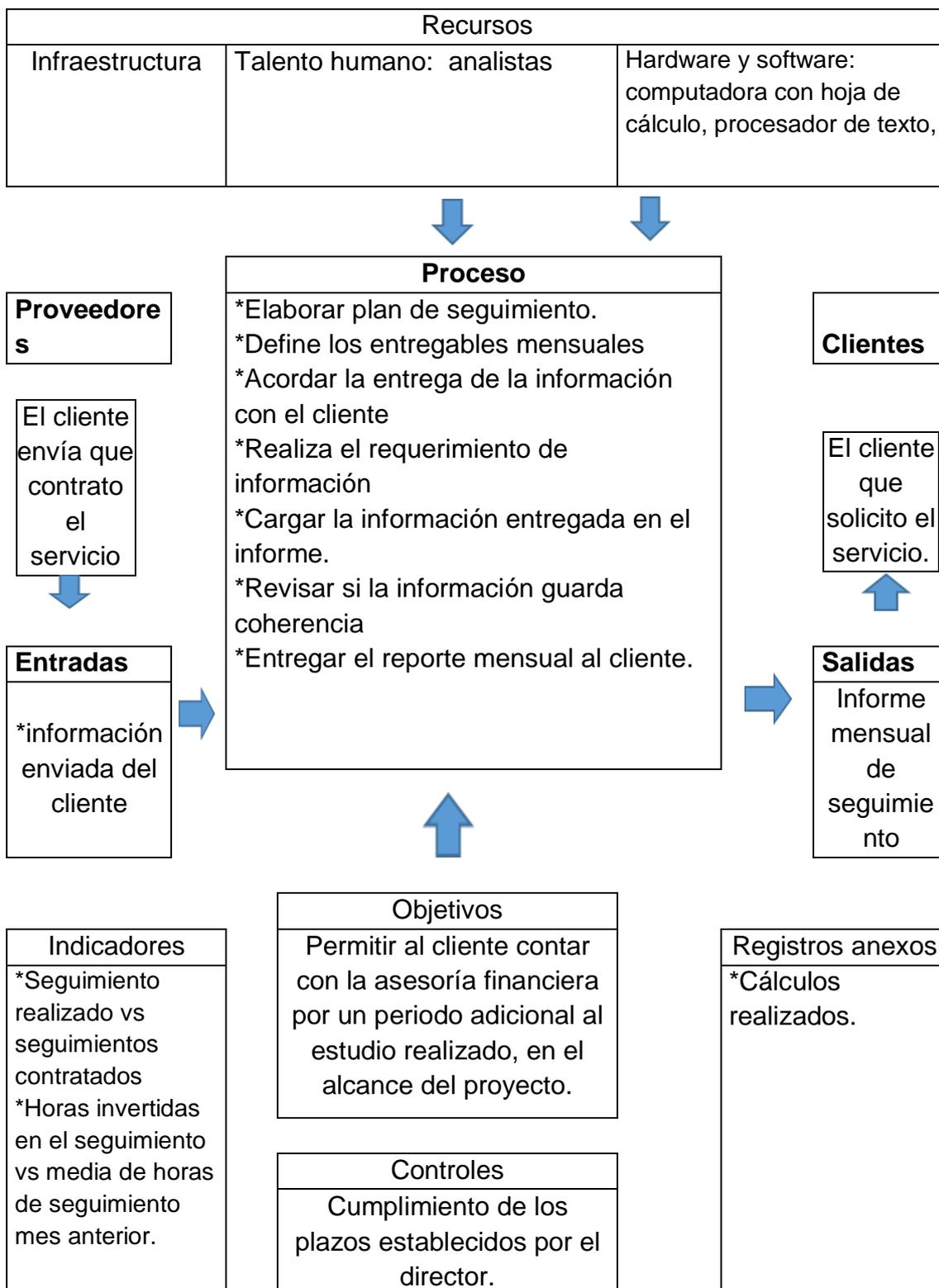
#### 3.7.3.1 Caracterización del proceso

Tabla 24- Caracterización del proceso de seguimiento del proyecto

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACION	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	el cliente envía que contrato el servicio	Información enviada del cliente	el personal del departamento de analistas recibe mensualmente la información del cliente, con lo que procede a realizar el análisis correspondiente para dicho periodo	informe mensual de seguimiento		El cliente que solicitó el servicio .

elaborado por: Edwin Santacruz

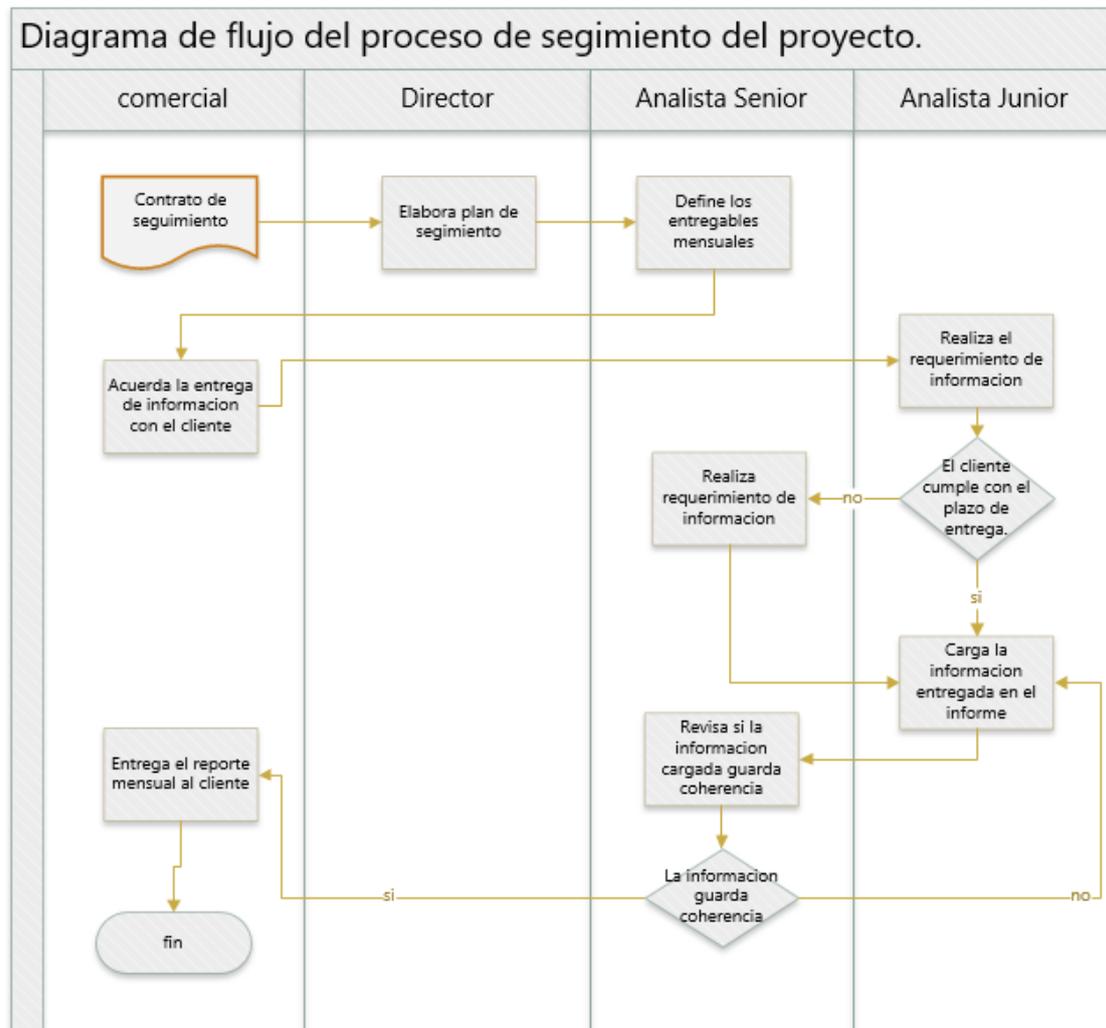
### 3.7.3.2 Descripción del proceso.



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 29-Descripción del proceso de seguimiento del proyecto

### 3.7.3.3 Diagrama de flujo del proceso de seguimiento de los proyectos



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 30- Diagrama de flujo del proceso de seguimiento de los proyectos

### 3.7.3.4 Análisis de riesgos del proceso de seguimiento de los proyectos.

Tabla 25- Análisis de riesgos del proceso de seguimiento de los proyectos.

SEGUIMIENTO DEL PROYECTO					
SUBPROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	TIPO DE RIESGO
DEFINIR ENTREGABLES MENSUALES	el alcance mensual sea muy extenso	1	3	3	MEDIO
	el cliente solicite cambios	2	2	4	MODERADO
	el cliente no este de acuerdo	2	3	6	MODERADO
PEDIR INFORMACION AL CLIENTE	el cliente no envíe información a tiempo	3	3	9	INTOLERABLE
	la información no este correcta	2	2	4	MODERADO
	el cliente no sea contactable	1	3	3	MEDIO
	la información nunca llege a su destino	1	2	2	MEDIO

elaborado por: Edwin Santacruz



	cargada guarda coherencia															
6	Entrega el reporte mensual al cliente	1	4													
<b>TOTAL</b>		3	108	1	8	1	24	0	0	1	40	0	0	0	0	

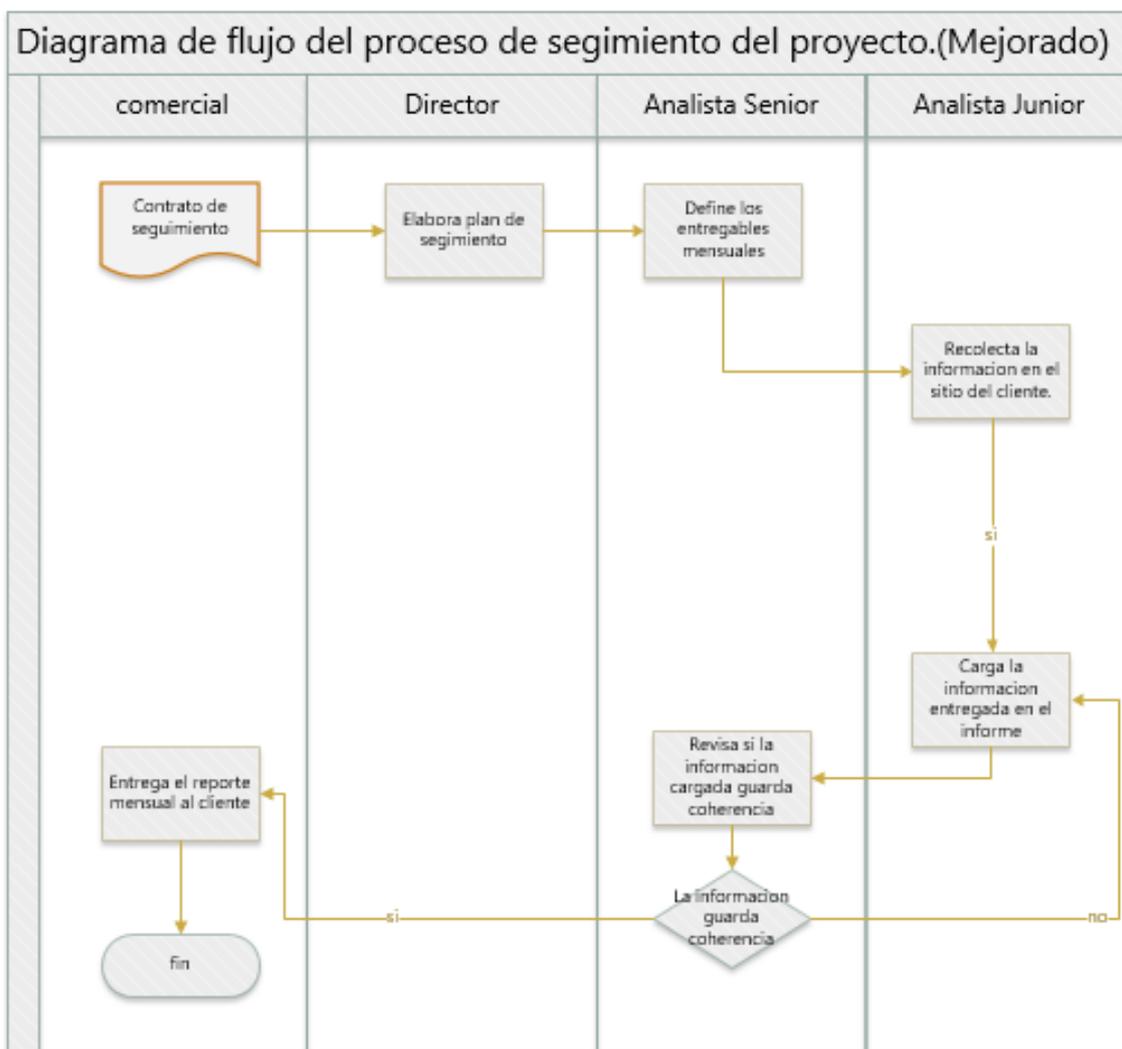
elaborado por: Edwin Santacruz

SIGLAS	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		CANT	TIEMPO	PORCENTAJE
<b>VAC</b>	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	108	60,00%
<b>VAE</b>	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	8	4,44%
<b>P</b>	PREPARACIÓN	1	24	13,33%
<b>I</b>	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
<b>E</b>	ESPERA	1	40	22,22%
<b>M</b>	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
<b>A</b>	ARCHIVO	0	0	0,00%
<b>T. T</b>	TOTAL	<b>6</b>	180	100,00%
<b>T.V.A.</b>	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	<b>116</b>		
<b>I.V. A</b>	INDICE DE VALOR AGREGADO	<b>64%</b>		

Elaborado por: Edwin Santacruz

Como en el analisis de riesgos del proceso se encontro que la espera de la informacion que debe ser eivnada por el cliente representa un riesgo potencialmente alto para el proceso, ahora tambien se observó en la tabla anterior que este mismo subprocesso es el que representa la mayor parte de la fracion que no agrega valor al proceso llegando a representar un 22% del tiempo total del proceso, mas de una quinta parte solo en espera, es por esto que se propone buscar un metodo mas eficaz para la obtencion de informacion en el diagrama de flujo mejorado.

### 3.7.3.6 Diagrama de flujo del proceso de seguimiento de los proyectos



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 31-Diagrama de flujo del proceso de seguimiento de los proyectos mejorado

al igual que en el proceso de elaboración de los proyectos, la entrega de información por parte de los clientes es una de las principales causas de atraso en su ejecución, por lo que se propone pasar de esperar a que el cliente envíe la información a ir a buscar la información al sitio del cliente, con esto se agiliza los procesos y se obtienen mayores beneficios para la empresa, logrando reducir la recepción de la información de 40 horas a 20 horas para el proceso mejorado, luego como el analista es la misma persona que levanta la información no necesita adaptar la información recogida al informe elaborado, por lo que el tiempo de las actividades relacionadas se reduce en un 20%, por lo tanto la carga de la información entregada en el informe pasa de 80 horas a 64 horas del operador.

### 3.7.3.7 Análisis de valor agregado del proceso mejorado

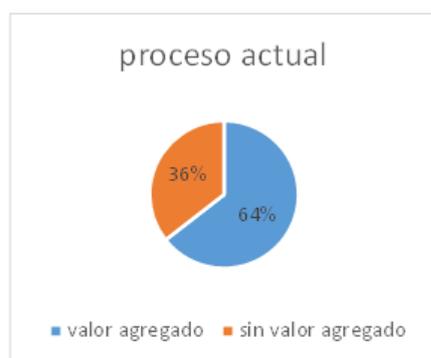
Tabla 27- Análisis de valor agregado del proceso de seguimiento de proyectos mejorado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO															
PROCESO	seguimiento del proyecto														
MEDIDA DE TIEMPO:	MINUTOS	VAR				SVA									
N°	ACTIVIDADES	VAC		VAE		P		I		E		M		A	
		Nº	T	Nº	T	Nº	T	Nº	T	Nº	T	Nº	T	Nº	T
1	Elaborar plan de seguimiento					1	24								
2	Definir entregables			1	8										
3	Recoger información en el sitio del cliente									1	20				
4	Cargar la información entregada en el informe	1	64												
5	Revisa si la información cargada guarda coherencia	1	19												
6	Entrega el reporte mensual al cliente	1	4												
<b>TOTAL</b>		3	87	1	8	1	24	0	0	1	20	0	0	0	0

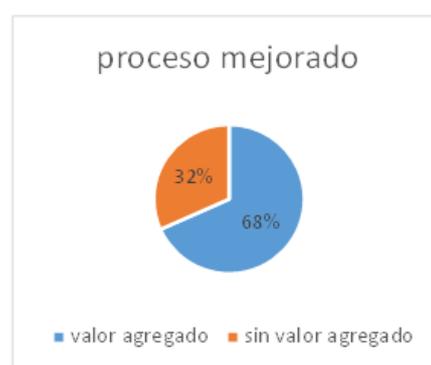
elaborado por: Edwin Santacruz

SIGLAS	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		CANT	TIEMPO	PORCENTAJE
<b>VAC</b>	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	87	48,33%
<b>VAE</b>	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	8	4,44%
<b>P</b>	PREPARACIÓN	1	24	13,33%
<b>I</b>	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
<b>E</b>	ESPERA	1	20	11,11%
<b>M</b>	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
<b>A</b>	ARCHIVO	0	0	0,00%
<b>T. T</b>	TOTAL	<b>6</b>	139	77,22%
<b>T.V.A.</b>	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	<b>95</b>		
<b>I.V. A</b>	INDICE DE VALOR AGREGADO	<b>68%</b>		

elaborado por: Edwin Santacruz

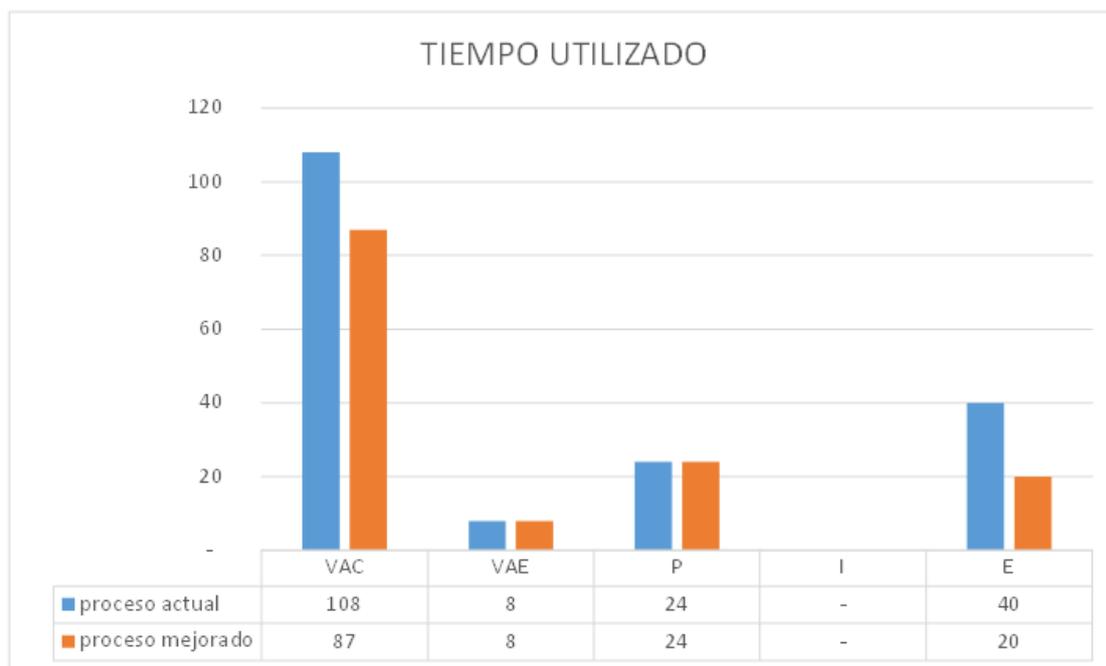


Elaborado por: Edwin Santacruz



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 32- porcentaje actual y mejorado, valor agregado seguimiento de proyectos



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 33- Tiempo utilizado seguimiento de proyectos

A partir de este análisis de valor agregado y para asegurar que el proceso se cumpla como está planeado se proponen las políticas del proceso.

### 3.7.3.8 Políticas del proceso

1. buscar la información que el cliente no facilita
2. levantar la información lo más coherente al informe elaborado
3. el plan de seguimiento debe contemplar que el cliente no puede facilitar la operación
4. se brindan las fechadas a los analistas para su traslado al sitio del cliente.
5. si el cliente no es contactarle fácilmente o su ubicación no es cercana, se establecerá acuerdos para que permitan la visualización de montos en el sistema contable financiero.
6. cuando no se cumpla con los plazos previstos, se pedirá una ampliación prudencial al cliente para la entrega del informe de seguimiento.
7. si no se puede contactar con el cliente o el cliente no responde, se dejará constancia mediante correo electrónico del interés para realizar el informe por parte de la compañía.

### 3.7.4 PROCESO DE PLANEACION DE LA FUERZA LABORAL.

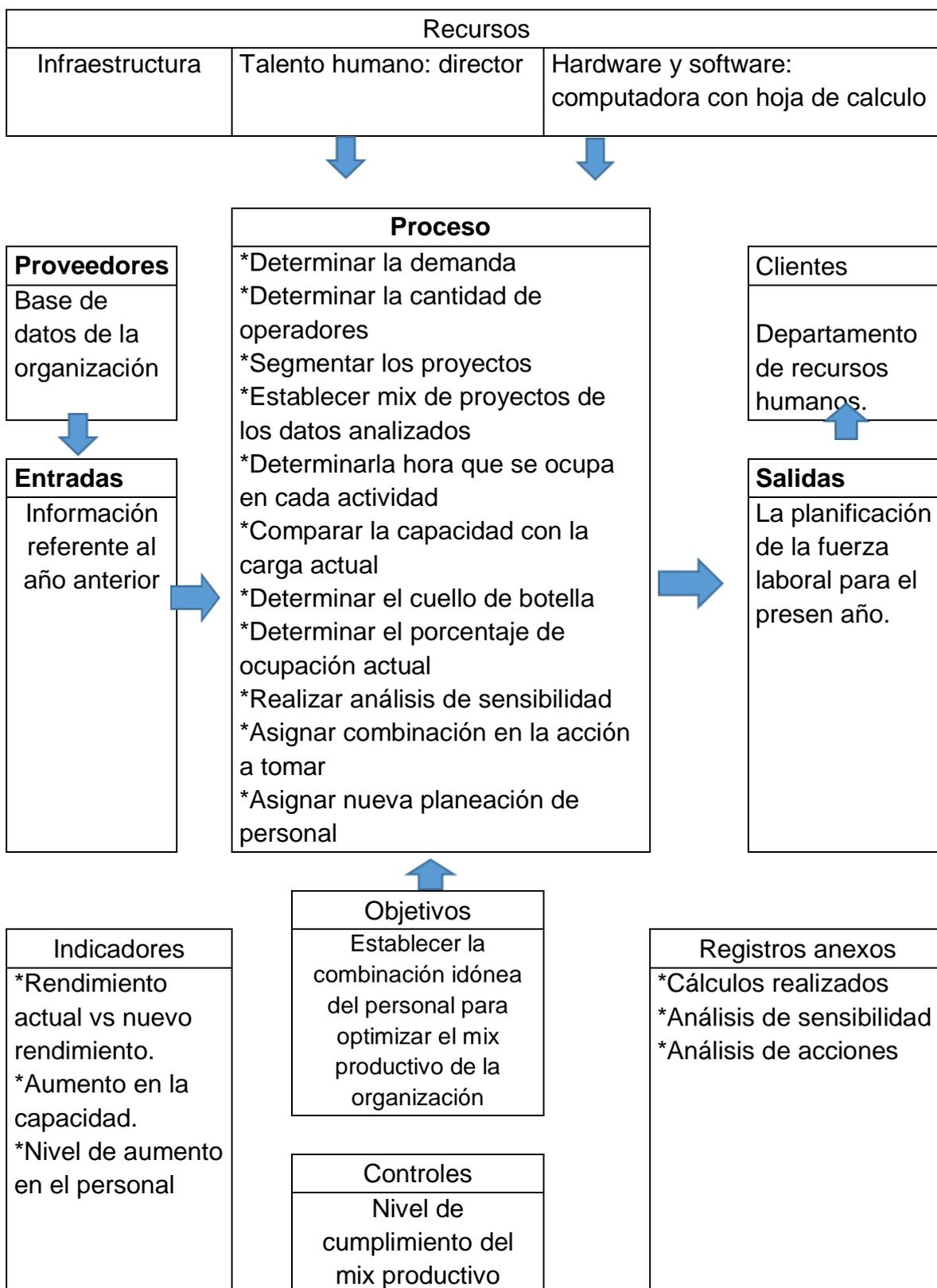
#### 3.7.4.1 Caracterización del proceso.

Tabla 28- Caracterización del Proceso de planeación de la fuerza laboral.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACION	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
base de datos de la organización		información referente al año anterior	El director recibe la información referente al último año de trabajo y procede a realizar el análisis de la carga capacidad de los procesadores, así como el análisis de sensibilidad y el análisis de acciones.	Planificación de la fuerza laboral para el presente año.	Departamento de recursos humanos.	

elaborado por: Edwin Santacruz

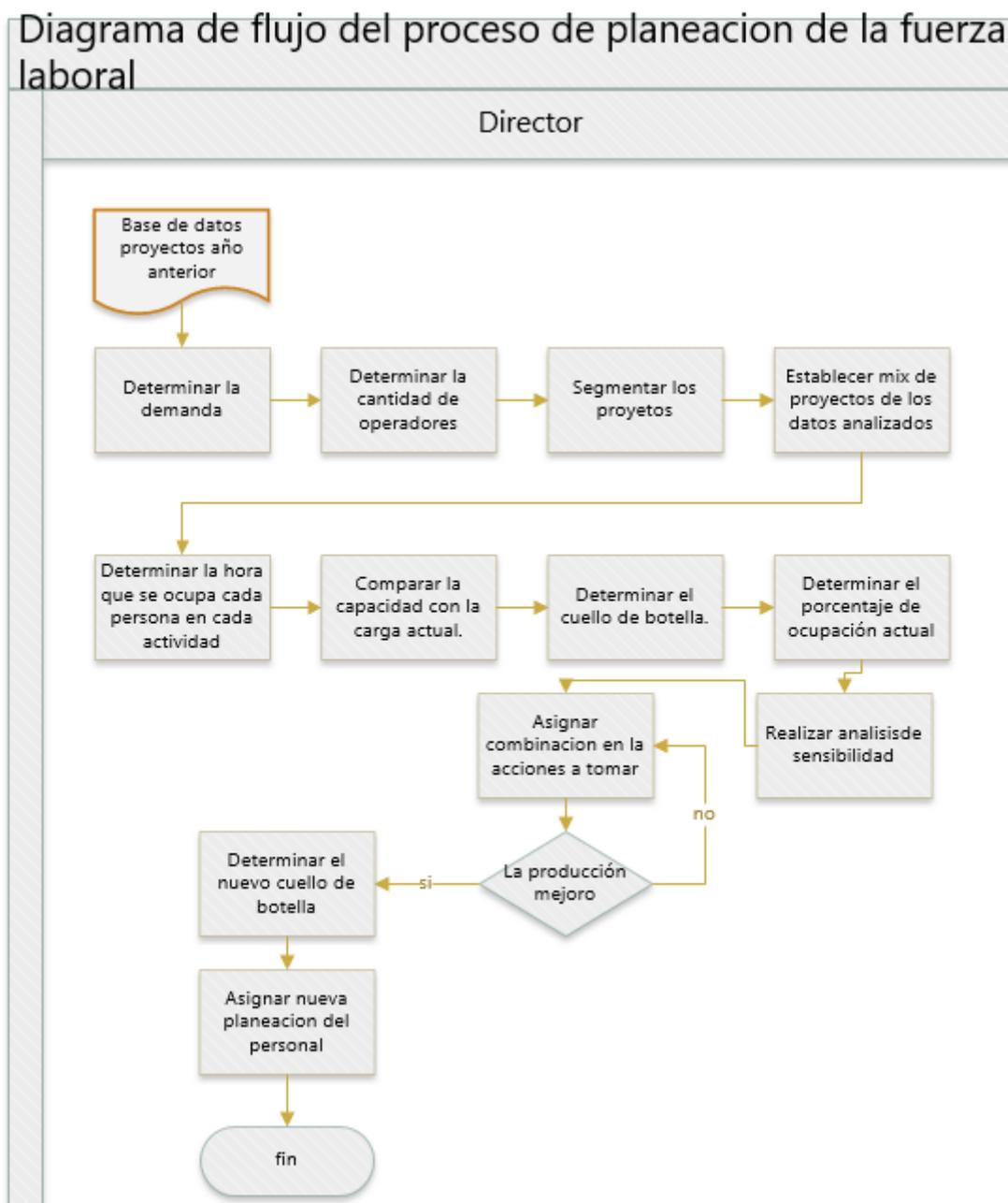
### 3.7.4.2 Descripción del proceso



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 34 - Descripción del Proceso de planeación de la fuerza laboral.

### 3.7.4.3 Diagrama de flujo del proceso de planeación de la fuerza laboral



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 35- Diagrama de flujo del proceso de planeación de la fuerza laboral

### 3.7.4.4 Análisis de riesgo de la planeación de la fuerza laboral

Tabla 29- Análisis de riesgo de la planeación de la fuerza laboral

PLANEACION DE LA FUERZA LABORAL					
SUBPROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	TIPO DE RIESGO
DETERMINAR LA DEMANDA	no estimar correctamente la demanda	2	3	6	MODERADO
	La demanda sufra variaciones significativas	1	2	2	MEDIO
	No se cuenten con datos fiables	1	2	2	MEDIO
SEGMENTAR PROYECTOS	Determinación incorrecta del mix proyectos	1	2	2	MEDIO
	Cambios en los productos para el periodo	2	2	4	MODERADO
	Los datos históricos no son fiables	1	2	2	MEDIO
DETERMINAR CARGA ACTUAL	Se tome en cuenta la capacidad teórica y no la real	2	3	6	MODERADO
	se determine la carga actual a partir de información no fiable	1	2	2	MEDIO
ASIGNAR COMBINACION DE ACCIONES ATOMAR	se requiera personal innecesario	3	2	6	MODERADO
	se reasigne funciones de manera incorrecta	2	2	4	MODERADO

elaborado por: Edwin Santacruz



7	Determina el cuello de botella			1	4											
8	Determinar el porcentaje de ocupación actual			1	8											
9	Realizar análisis de sensibilidad			1	32											
10	Asignar combinación de acciones a tomar			1	16											
11	Determinar nuevo cuello de botella			1	4											
12	Asignar nueva planeación del personal			1	24											
<b>TOTAL</b>		0	0	10	144	2	47	0	0	0	0	0	0	0	0	0

elaborado por: Edwin Santacruz

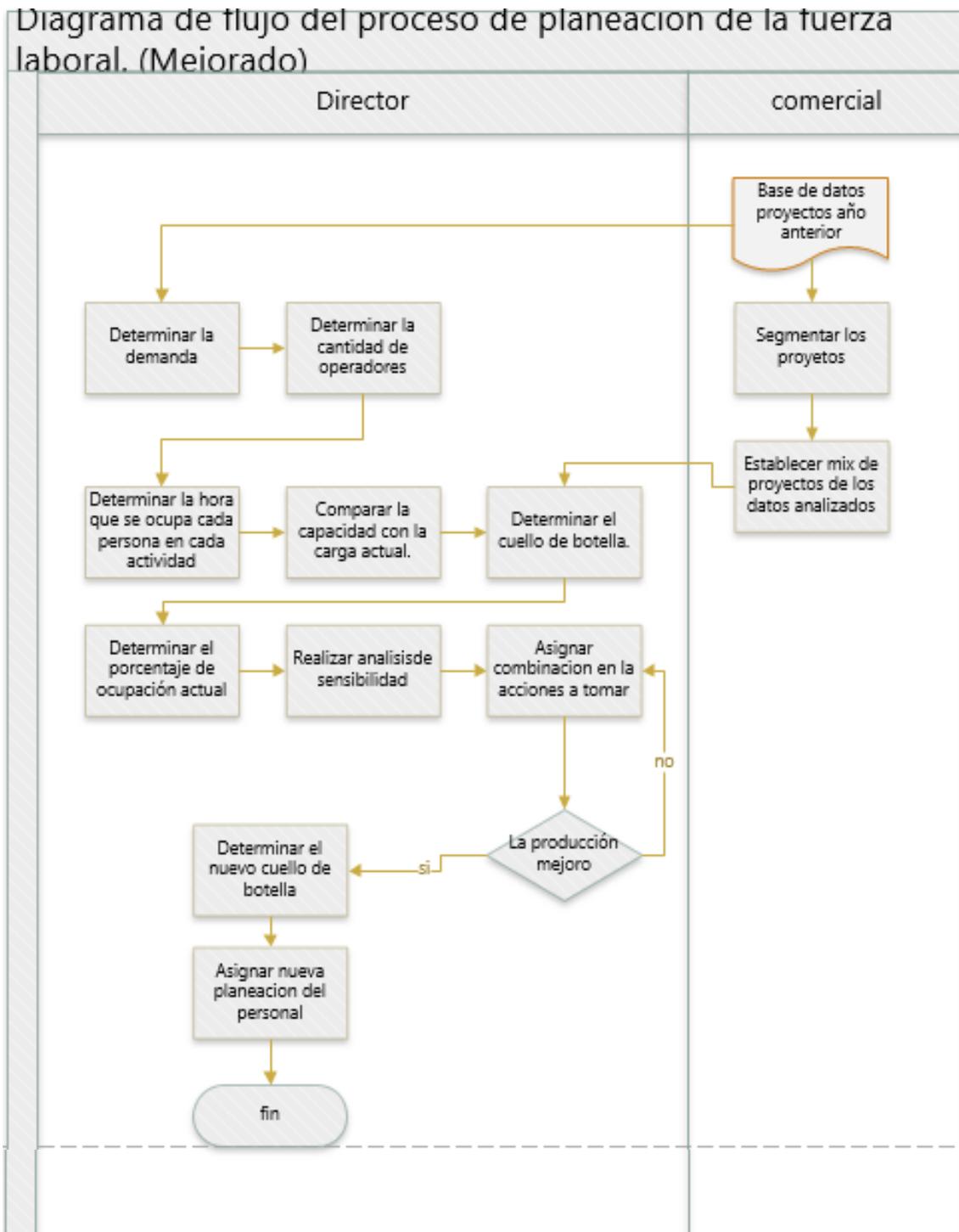
SIGLAS	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		CANT	TIEMPO	PORCENTAJE
<b>VAC</b>	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
<b>VAE</b>	VALOR AGREGADO EMPRESA	10	144	78,26%
<b>P</b>	PREPARACIÓN	2	47	21,74%
<b>I</b>	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
<b>E</b>	ESPERA	0	0	0,00%
<b>M</b>	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
<b>A</b>	ARCHIVO	0	0	0,00%
<b>T. T</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>184</b>	<b>100,00%</b>
<b>T.V.A.</b>	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	<b>144</b>		
<b>I.V. A</b>	INDICE DE VALOR AGREGADO	<b>75%</b>		

elaborado por: Edwin Santacruz

Observando el análisis de valor agregado vemos que existen subprocesos que no aportan valor a la empresa pero que, si tiene un gran riesgo, por lo que no se

los puede pasar por alto, y es por esto que no se los quitará del proceso en la elaboración del proceso mejorado, como lo podemos observar en el diagrama que viene a continuación.

### 3.7.4.6 Diagrama de flujo del proceso de planeación de la fuerza laboral mejorado.



Elaborado por: Edwin Santacruz

Gráfico 36- Diagrama de flujo del proceso de planeación de la fuerza laboral mejorado.



11	Determinar nuevo cuello de botella			1	4											
12	Asignar nueva planeación del personal			1	24											
<b>TOTAL</b>		0	0	10	132	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0

elaborado por: Edwin Santacruz

En este proceso mejorado se ha añadido una persona, para evitar que se pasen por alto errores en la ejecución de la planeación del personal, distribuyendo en función de la capacidad, las actividades a realizar.

SIGLAS	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		CANT	TIEMPO	PORCENTAJE
<b>VAC</b>	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
<b>VAE</b>	VALOR AGREGADO EMPRESA	10	192	108,47%
<b>P</b>	PREPARACIÓN	2	40	22,60%
<b>I</b>	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
<b>E</b>	ESPERA	0	0	0,00%
<b>M</b>	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
<b>A</b>	ARCHIVO	0	0	0,00%
<b>T. T</b>	TOTAL	<b>12</b>	232	131,07%
<b>T.V.A.</b>	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	<b>132</b>		
<b>I.V. A</b>	INDICE DE VALOR AGREGADO	<b>85%</b>		

elaborado por: Edwin Santacruz



Gráfico 37- - porcentaje actual y mejorado, valor agregado del proceso de planeación de la fuerza laboral

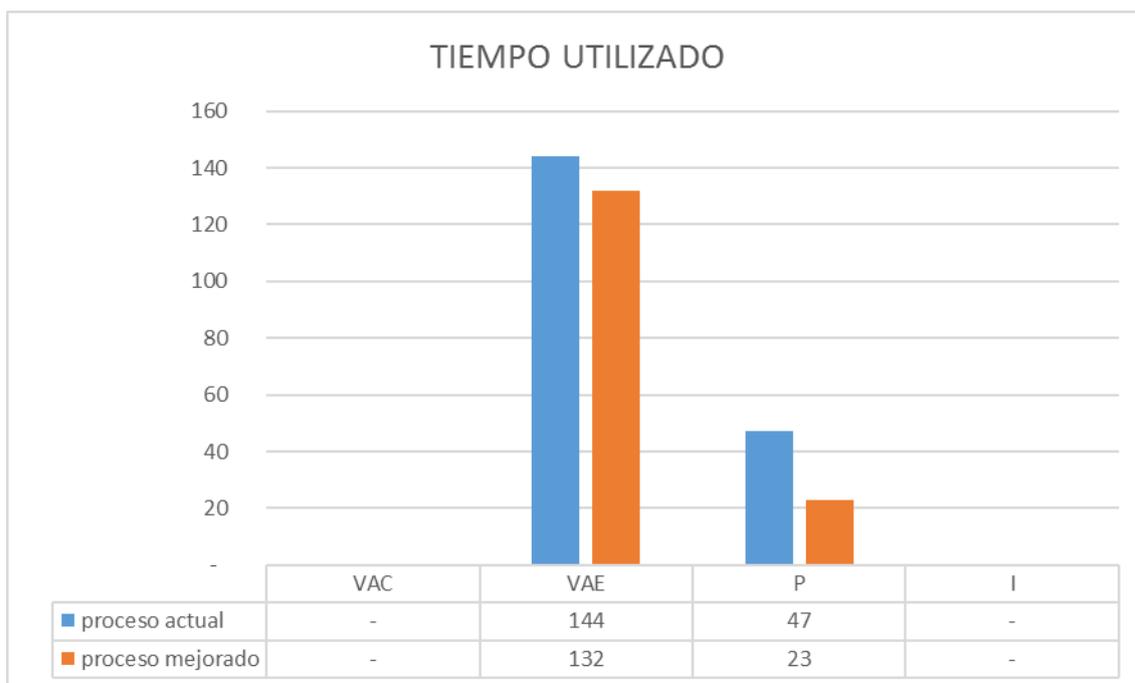


Gráfico 38- Tiempo utilizado en el proceso de planeación de la fuerza laboral

A partir de este análisis de valor agregado y para asegurar que el proceso se cumpla como está planeado se proponen las políticas del proceso.

#### 3.7.4.8 Políticas del proceso.

1. para determinar la demanda se usarán datos históricos de periodo anterior
2. para determinar la cantidad e operarios se contará la cantidad actual de personas que procesan.
3. en la segmentación de proyectos se usará datos históricos del periodo anterior

4. para determinar las horas que se ocupa en cada actividad se realizará un estudio de cada actividad que realizan los procesadores y cuánto tiempo le toma realizarla

### 3.8 CONTROLES

#### 3.8.1 Control de horas laboradas

Dentro del proceso administrativo el proceso de control es una parte fundamental para la mejora continua en el desarrollo organizacional de las empresas, por lo que, en lo concerniente al estudio realizado, se hace necesario una vez estudiado como se distribuyen las horas, debemos controlar las horas que se asignan a la realización de cada proyecto.

Estudiamos un proyecto en particular, llamado el proyecto frenos del cual se obtuvo a través de la observación los siguientes datos para el director durante el primer mes

Tabla 32- Control de horas laboradas director primer mes.

NOMBRE CARGO	DIRECTOR DIRECTOR																																
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4							TOTAL				
DIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL		
COMPROMISO CON EL CLIENTE																																	
PROYECTO FRENO	2	2	2	1	3	5		2	3	3	3	3	8		2	3	3	3	1	8		3	2	2	2	1	5		5	6	83		
OTRAS ACTIVIDADES																																	
PREPARACION PROPUESTAS																																	
CAPACITACION RECIBIDA																																	
CAPACITACION DICTADA																																	
REUNIONES OFICINA																																	
TOTAL	2	2	2	1	3	5	0	2	3	3	3	3	8	0	2	3	3	3	1	8	0	3	2	2	2	1	5	0	5	6	83		

elaborado por: Edwin Santacruz

Y para el segundo mes,

Tabla 33- Control de horas laboradas director segundo mes.

NOMBRE CARGO	DIRECTOR DIRECTOR																																
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4							TOTAL				
DIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL		
COMPROMISO CON EL CLIENTE																																	
PROYECTO FRENO	2	2	2	5	3	5		2	2	2	2	5	8		3	3	4	4	5	8		2	3	3	2	5	5		5	6	98		
OTRAS ACTIVIDADES																																	
PREPARACION PROPUESTAS																																	
CAPACITACION RECIBIDA																																	
CAPACITACION DICTADA																																	
REUNIONES OFICINA																																	
TOTAL	2	2	2	5	3	5	0	2	2	2	2	5	8	0	3	3	4	4	5	8	0	2	3	3	2	5	5	0	5	6	98		

elaborado por: Edwin Santacruz

De esta manera se realiza el control por semana para cada uno de los procesadores, lo que al final nos lleva a una tabla resumen,

*Tabla 34- Tiempo empleado por cada procesador*

EQUIPO	MES 1	MES 2	TOTAL
DIRECTOR	83	98	181
ANALISTA SENIOR	118	118	236
ANALISTA JUNIOR	378	378	756
COMERCIAL	24	24	48

elaborado por: Edwin Santacruz

En las cuales se observa cuanto le dedico cada procesador por cada mes al proyecto frenos, de las horas dedicadas se debe devengar el costo por hora de cada operario, presentados en la siguiente tabla.

*Tabla 35- Costo hora por cada procesador.*

EQUIPO	COSTO (H/H)
DIRECTOR	22,50
ANALISTA SENIOR	15,00
ANALISTA JUNIOR	8,44
COMERCIAL	11,25

elaborado por: Edwin Santacruz

Estos valores constituyen el honorario pactado para el proyecto que se estima de la siguiente forma.

*Tabla 36- honorario pactado para el proyecto*

COSTO (H/H)	HORAS PLANIFICADAS	COSTO	COSTO ESPERADO
22,5	150	3375	2362,5
15	296	4440	3108
8,4375	640	5400	3780

11,25	64	720	504
Honorario pactado			9754,5

elaborado por: Edwin Santacruz

Estos valores del honorario pactado se dividen de la siguiente forma

HONORARIO PACTADO	sueldo	3.500
	gastos adm	3.219
	utilidad	<u>3.036</u>
		9.755

Lo que al final nos lleva a cuanto nos costó hacer el proyecto versus el honorario pactado con los procesadores por la realización del proyecto,

*Tabla 37- Comparativo honorario pactado vs real*

EQUIPO	COSTO (H/H)	NUMERO	HORAS ESTIMADAS	MES 1	MES 2	TOTAL
DIRECTOR	22,50	1	150	83	98	181
ANALISTA SENIOR	15,00	1	296	118	118	236
ANALISTA JUNIOR	8,44	2	640	378	378	756
COMERCIAL	11,25	1	64	24	24	48

devengado mes:	4.968	5.204	10.172
honorario pactado			<u>9.755</u>
			- 417

elaborado por: Edwin Santacruz

Analizando la tabla de comparación del devengado mensual para cada operador, así como el total de devengado del mes, se observó que en total el proyecto costo \$10172, mientras que se había pactado, o dicho de otra forma presupuestado \$9755, por lo que el proyecto has costado, más de lo que se tenía presupuestado, esto se puede deber a 2 factores o se estimó mal o los procesadores demoraron más su ejecución de lo normal.

Observando más a detalle y conociendo que las horas estimadas se obtienen de un histórico de proyectos similares podemos descartar que se estimó mal el tiempo de ejecución, por lo que nos queda solo la posibilidad de que los procesadores demoraron más su tiempo de ejecución, esto pes asignable a que durante el último mes se produjo la salida y la incorporación de un analista senior por lo que asigno más tareas a los analistas junior y casi que duplico el tiempo del analista senior, así como el director dedico más tiempo al proyecto.

Para evitar esto se deben fomentar culturas organizacionales que promuevan un buen ambiente laboral y ética profesional.

### **3.8.2 Definición de políticas de la organización**

#### **3.8.2.1 Recursos Humanos**

##### **Planificación del personal.**

1. para determinar la demanda se usarán datos históricos de periodo anterior
2. para determinar la cantidad e operarios se contará la cantidad actual de personas que procesan.

3. en la segmentación de proyectos se usará datos históricos del periodo anterior
4. para determinar las horas que se ocupa en cada actividad se realizará un estudio de cada actividad que realizan los procesadores y cuánto tiempo le toma realizarla

### **3.8.2.2 Ventas**

#### **Venta de los proyectos**

1. las campanas de venta se realizarán en torno a los sectores que se encuentren bien posicionados en el momento de realizar la campana de venta.
2. la selección de los clientes se realiza en base a la industria que se desenvuelve
3. para cada contrato que surja en una nueva industria se establecerá un formato, para cada servicio brindado.
4. cuando un cliente se muestre interesado se enviarán propuestas con todo el paquete que le pueda interesar.
5. por cada campana se debe por lo menos llegar a cubrir el 80% de lo presupuestado.

### **3.8.2.3 Producción**

#### **Elaboración de los proyectos**

1. buscar la información que el cliente no facilite, no esperar que la envíe.
2. levantar la información lo más coherente posible para la realización del informe
3. el plan de los entregables debe ser de mutuo acuerdo con el cliente.
4. se brindan las fechadas a los analistas para su traslado al sitio del cliente.

5. si el cliente no es posible contactar fácilmente o su ubicación no es cercana, se establecerá acuerdos para que permitan la visualización de montos en el sistema contable financiero.
6. cuando no se cumpla con los plazos previstos, se pedirá una ampliación prudencial al cliente para la entrega de los informes acordados.
7. si no se puede contactar con el cliente o el cliente no responde, se dejará constancia mediante correo electrónico del interés para realizar el informe por parte de la compañía
8. cuando el cliente pida modificaciones no contempladas en el contrato se analizará si es un cambio sustancial o no y se tomarán las medidas adecuadas.
9. todos los informes deben estar cuadrados con la información facilitada por el cliente.

#### **3.8.2.4 Controles Posteriores**

##### **Seguimiento de los proyectos**

1. buscar la información que el cliente no facilita
2. levantar la información lo más coherente al informe elaborado
3. el plan de seguimiento debe contemplar que el cliente no puede facilitar la operación
4. se brindan las fechadas a los analistas para su traslado al sitio del cliente.
5. si el cliente no es contactar fácilmente o su ubicación no es cercana, se establecerá acuerdos para que permitan la visualización de montos en el sistema contable financiero.
6. cuando no se cumpla con los plazos previstos, se pedirá una ampliación prudencial al cliente para la entrega del informe de seguimiento.
7. si no se puede contactar con el cliente o el cliente no responde, se dejará constancia mediante correo electrónico del interés para realizar el informe por parte de la compañía

## **4 CAPITULO IV**

### **4.1 INFORME DE AUDITORIA**

#### **4.1.1 INTRODUCCIÓN**

La empresa que se dedica al servicio de consultoría financiera “firma consultora. S.A.” tiene como principal actividad la realización de proyectos de evaluación financiera al os clientes que solicitan sus servicios.

En el transcurso de sus actividades los directivos han identificado que tiene una problemática respecto al tiempo en el cual se presentan los trabajos realizados a sus clientes, causando malestar en ellos y por consecuente la firma no puede cobrar los honorarios por servicio prestado a tiempo, por lo que se han visto en la necesidad de levantar una auditoria operativa en los procesos críticos con el fin de determinar que ocasiona este atraso en la entrega de los trabajos.

#### **4.1.2 ANTECEDENTES**

La empresa objeto de estudio inicio sus actividades en el 2014, con un personal muy reducido con su actual presidente a la cabeza, sacando adelante la organización, actualmente cuenta con personal especializado en el área del sector financiero y el área de la empresa privada.

#### **4.1.3 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

Evaluar la factibilidad con la cual se están realizando actualmente las operaciones críticas de la empresa consultora, para mejorar el desempeño del trabajo realizado y la forma en que se realizan los trabajos.

#### **4.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORÍA**

- Identificar los procesos críticos para la compañía.
- Levantar información de los procesos críticos de la compañía.
- identificar las actividades que no agregan valor a los procesos.
- proponer procesos mejorados por sobre los actuales.

- proponer un control adecuado para la planificación de las horas laboradas.
- elaborar el manual de políticas de los procesos.
- elaborar el manual de los procesos críticos de la organización.
- Elaborar el manual de funciones referentes a los procesos críticos de la organización.

#### **4.1.5 ALCANCE DE LA AUDITORIA**

La auditoría va a estar dirigida hacia los procesos identificados como de prioridad para la organización, estos son: planeación de la fuerza laboral, elaboración de los proyectos, venta de los proyectos, seguimiento de los proyectos.

#### **4.1.6 METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA**

Los pasos que se siguieron para la realización de la auditoria fueron:

- Conocer las actividades que realiza la organización
- Estudio de cada uno de sus procesos e identificación de riesgos asociados.
- Análisis de riesgo por impacto y probabilidad
- Buscar los procesos más críticos para la organización
- Documentar los procesos identificados.
- Realizar un modelo de control de horas trabajadas
- Proponer procesos mejorados con el fin de agregar valor a la organización.
- Elaborar el informe de auditoria donde se muestra la opinión del auditor sobre los problemas detectados

## **4.1.7 HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1.7.1 Administrativos**

**Hallazgo 1.- la documentación de las políticas, procesos y funciones de la empresa no se encuentra realizada.**

**Conclusión:**

Al realizar la evaluación de los procesos de la organización, así como sus políticas y las funciones que realiza el personal, el equipo auditor se percató que no existen documentos pre establecidos con los cuales compararse, al ser este uno de los principales métodos de organización de una empresa se llegaron a las siguientes recomendaciones.

**Recomendaciones:**

Adaptar los manuales que el equipo de auditora ha elaborado para la empresa y adaptarlos lo mejor posible a los cambios que se puedan originar con el tiempo.

**Hallazgo 2.- no se planifican las horas trabajadas por el personal en cada proyecto.**

**Conclusión:**

En el desarrollo del proyecto el equipo auditor detectó que una de las principales razones por las cuales no se cumplen con los plazos establecidos para la entrega de los proyectos, es que estos plazos no son correctamente estimados y se realizan en función de la experiencia del director y no en función del tiempo que tomaría acabar cada actividad para el desarrollo del proyecto.

**Recomendaciones:**

Se recomienda a la empresa **“Firma Consultora.S.A.”** utilizar el método propuesto en el capítulo tres de este proyecto en la sección llamada planificación

de la fuerza laboral. Con el fin de planificar adecuadamente las horas que requiere el proyecto y proponer al cliente un tiempo alcanzable.

**Hallazgo 3.- las horas que se devengan en cada proyecto no se controlan de ninguna manera.**

**Conclusión:**

De la misma manera que no se estiman correctamente los plazos, tampoco se controla cuanto tiempo cada procesador le dedica a cada proyecto, lo que agrava más la crisis de control existente en la organización, a más de eso no se deja precedentes para futuros proyecto de similares características, y poder estimar el tiempo que se invertirá en realizar, es por esto que el equipo auditor recomienda.

**Recomendaciones:**

Que la organización utilice el método propuesto para el control de horas laborables, el cual se encuentra en el capítulo 3 en la sección de controles.

**Hallazgo 4.- la demora de los proyectos corresponde en un 20% a que los clientes no envían la información a tiempo.**

**Conclusión:**

Dentro de análisis que se realizó para poder determinar las causas en la demora de los proyectos se identificó otra causal de demoras, y es que los clientes no envían la información solicitada a tiempo por lo que los trabajos se atrasan y se dejan acumular por parte de los analistas, lo que ocasiona que cuando se acerque la fecha de entrega el cliente se ponga molesto y la organización quede mal posicionada frente a sus clientes.

**Recomendaciones:**

Se recomienda seguir los pasos descritos en el manual de funciones para el proceso de realización de proyectos, en el cual se establece como el procesador debe conseguir la información del cliente y que hacer en caso de no contactar con el cliente.

**4.1.7.2 Económicos**

**Hallazgo 1.- la planificación incorrecta ocasiona que se pierdan en promedio \$19500 al año por proyectos no realizados.**

**Conclusión:**

Luego de estudiar la combinación de los productos que se ofrecen en la empresa, y observando el histórico del periodo anterior el equipo auditor aproximó los valores que en promedio la empresa cobraría por cada tipo de producto que ofrece, así como cuánto tiempo le dedica cada procesador a cada actividad para los diferentes tipos de productos. Después de realizar estos cálculos, se observó que debido a la existencia de un cuello de botella (Analista Junior), el cual, debido a su carga de trabajo, se excede de su capacidad laboral, por lo que la empresa está dejando de realizar 1.5 proyectos en el periodo, lo que estaría representando en dinero unos \$19500 dólares que la empresa no ha podido ganar, debido a su falta de capacidad de producción.

**Recomendaciones:**

Se propone a la organización, al final de cada periodo realice un análisis de su carga- capacidad operativa siguiendo el ejemplo de análisis realizado en el capítulo tres en la sección de planeación de la fuerza laboral, con el fin de determinar si hace falta contratar nuevo personal que alivie el cuello de botella, logrando que la consultora produzca mejores resultados y crezca como organización.

## **4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO**

### **4.2.1 Conclusiones**

- Los procesos fueron levantados y documentados, los cuales se encuentran descritos en el capítulo 3 a partir de la página 82.
- Las personas que se necesitan para realizar el proceso productivo según los procesos críticos fue realizada y documentada en la página 69, se usó un análisis de sensibilidad y capacidades para su determinación. así como el organigrama operativo se encuentra detallado en la página 64.
- Las políticas de la organización se definieron a lo largo del análisis de los distintos procesos y se encuentra detallado en la página 130.
- Se desarrolló la matriz de evaluación de riesgos de los proyectos y se encuentra detallada en la página 77. Resultó como riesgo intolerable que el cliente no envié información a tiempo.
- Los manuales fueron elaborados a lo largo del proyecto y se encuentra en los anexos del proyecto

### **4.2.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que se levanten los procesos que no fueron considerados como críticos por este estudio, puesto que pueden llegar mejorar su aportación de valor al proceso productivo de la empresa.
- Se recomienda que se guarde información más detallada de los trabajos realizados para que en el futuro se pueda realizar un análisis de carga-capacidad más detallado.
- Se recomienda extender las políticas de la organización más allá del alcance del proyecto.
- Se recomienda evaluar todos los procesos que se realizan en la organización más allá del alcance del proyecto.
- Referente a la elaboración de los manuales se recomienda ampliar el alcance a todos los procesos de la organización.

## Referencias Bibliográficas

- AITECO CONSULTORES, SL. (2010). *AITECO CONSULTORES*. Obtenido de [aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo](http://aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo)
- Alfredo, B. N. (2005). *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://eumed.net/libros-gratis/2010f/851/Como%20se%20define%20la%20cadena%20de%20valor.htm>
- EAE Institución Superior de Formación Universitaria. (16 de OCTUBRE de 2014). *Retos en Supply Chain*. Obtenido de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/10/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos.htm>
- Eduardo, H. M. (20 de Febrero de 2007). *Manuales administrativos*. Obtenido de [www.gestiopolis.com/manuales-administrativos](http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos)
- Fincoswsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- FINCOWSKY, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- GestioPolis.com Experto*. (8 de JULIO de 2001). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- HILL, C. W. (2005). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- Instituto Administración de Proyectos. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, 5ta edición*.
- Instituto Administración de Proyectos. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, 5ta Edición*.
- Kotler, P. (2009). *Dirección de Mercadotecnia*. Pearson Education.
- Merino, J. P. (2008). *Definición.de*. Obtenido de <http://definicion.de/servicio/>
- Reid, A. (1980). *Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones*. MEXICO: Editorial Diana.

Stanton, E. y. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.

Thompson, I. (AGOSTO de 2005). *PROMONEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>

A  
N  
E  
X  
O  
S

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 1 de 8
	MANUAL DE POLÍTICAS	10/08/2016

# MANUAL DE POLÍTICAS 2016

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>2</b> de <b>8</b>
	MANUAL DE POLÍTICAS	10/08/2016

## INDICE O CONTENIDO

1. PROPÓSITO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DE LA POLÍTICA
5. REVISIÓN DE LA POLÍTICA
6. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS
7. POLÍTICA

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>3</b> de <b>8</b>
	MANUAL DE POLÍTICAS	10/08/2016

## 1. propósito

Definir las políticas que rigen el accionar del personal que realiza funciones dentro de la organización.

## 2. alcance

Este manual de políticas se centra en las áreas más críticas para la organización, planeación del personal, venta de los proyectos, elaboración de los proyectos, seguimiento de los proyectos.

## 3. definiciones

Proyectos: se entiende por proyecto al conjunto de esfuerzos planificados por la dirección de la organización para sacar adelante los entregables requeridos por el cliente

## 4. responsable de la revisión de la política

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 4 de 8
	MANUAL DE POLÍTICAS	10/08/2016

El responsable de la revisión es el director de los proyectos.

## 5. revisión de la política

Las revisiones de las políticas se van a realizar en periodos de un año, en los cuales se considerará si se realizan modificaciones o no, considerando el entorno actual de la organización.

## 6. documentos aplicables y/o anexos

Documento aplicable: manual de procedimiento de adjudicación de compras, pesca y transportación, recepción y almacenamiento

## 7. políticas

### Políticas generales

#### **Sociales**

Compromiso en servir a la sociedad

Compromiso a cumplir con las normas y reglamento vigentes.

#### **Ventas**

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>5</b> de <b>8</b>
	MANUAL DE POLÍTICAS	10/08/2016

Los precios deben ser acordados en el mercado.

Los productos ofrecidos se deben enfocar a los diversos sectores empresariales.

Se ofrecerá descuento a clientes que ya hayan contratado servicios anteriores.

Selección del personal

Se contrata personal que cumpla con las especificaciones del área específica.

La conducta del personal no debe interferir con el ambiente laboral.

**Políticas específicas:**

***Proceso de planificación del personal.***

1. para determinar la demanda se usarán datos históricos de periodo anterior
2. para determinar la cantidad e operarios se contará la cantidad actual de personas que procesan.
3. en la segmentación de proyectos se usará datos históricos del periodo anterior
4. para determinar las horas que se ocupa en cada actividad se realizará un estudio de cada actividad que realizan los procesadores y cuánto tiempo le toma realizarla

***Proceso de venta de los proyectos***

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>6</b> de <b>8</b>
	MANUAL DE POLÍTICAS	10/08/2016

5. las campanas de venta se realizarán en torno a los sectores que se encuentren bien posicionados en el momento de realizar la campana de venta.
6. la selección de los clientes se realiza en base a la industria que se desenvuelve
7. para cada contrato que surja en una nueva industria se establecerá un formato, para cada servicio brindado.
8. cuando un cliente se muestre interesado se enviarán propuestas con todo el paquete que le pueda interesar.
9. por cada campana se debe por lo menos llegar a cubrir el 80% de lo presupuestado.

***Proceso de elaboración de los proyectos***

1. buscar la información que el cliente no facilite, no esperar que la envíe.
2. levantar la información lo más coherente posible para la realización del informe
3. el plan de los entregables debe ser de mutuo acuerdo con el cliente.
4. se brindan las fechadas a los analistas para su traslado al sitio del cliente.
5. si el cliente no es posible contactar fácilmente o su ubicación no es cercana, se establecerá acuerdos para que permitan la visualización de montos en el sistema contable financiero.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>7</b> de <b>8</b>
	MANUAL DE POLÍTICAS	10/08/2016

6. cuando no se cumpla con los plazos previstos, se pedirá una ampliación prudencial al cliente para la entrega de los informes acordados.
7. si no se puede contactar con el cliente o el cliente no responde, se dejará constancia mediante correo electrónico del interés para realizar el informe por parte de la compañía
8. cuando el cliente pida modificaciones no contempladas en el contrato se analizará si es un cambio sustancia o no y se tomaran las medidas adecuadas.
9. todos los informes deben estar cuadrados con la información facilitada por el cliente.

***Proceso de seguimiento de los proyectos.***

1. buscar la información que el cliente no facilita
2. levantar la información lo más coherente al informe elaborado
3. el plan de seguimiento debe contemplar que el cliente no puede facilitar la operación
4. se brindan las fechadas a los analistas para su traslado al sitio del cliente.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>8</b> de <b>8</b>
	MANUAL DE POLÍTICAS	10/08/2016

5. si el cliente no es contactarle fácilmente o su ubicación no es cercana, se establecerá acuerdos para que permitan la visualización de montos en el sistema contable financiero.
6. cuando no se cumpla con los plazos previstos, se pedirá una ampliación prudencial al cliente para la entrega del informe de seguimiento.
7. si no se puede contactar con el cliente o el cliente no responde, se dejará constancia mediante correo electrónico del interés para realizar el informe por parte de la compañía

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 1 de 27
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

# MANUAL DE PROCESOS 2016

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>2</b> de <b>27</b>
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

## INDICE O CONTENIDO

1. PROPÓSITO
2. ALCANCE
3. SIMBOLOGÍA EMPLEADA
4. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
6. MISIÓN
7. VISIÓN
8. OBJETIVO DEL MANUAL
9. JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL
10. MAPA DE PROCESOS
11. PROCESOS

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

### 1. PROPÓSITO

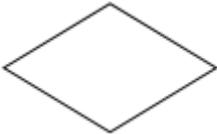
Definir los procesos que interviene en el accionar de la empresa consultora.

### 2. ALCANCE

El alcance de este manual son las áreas identificadas como críticas por parte, de la organización, se centra en torno al proceso de elaboración de los proyectos, venta de los proyectos, seguimiento de los proyectos, planeación del personal.

### 3. SIMBOLOGÍA EMPLEADA

Los símbolos empleados por para la realización de este manual son los usados típicamente en el estudio de los procesos,

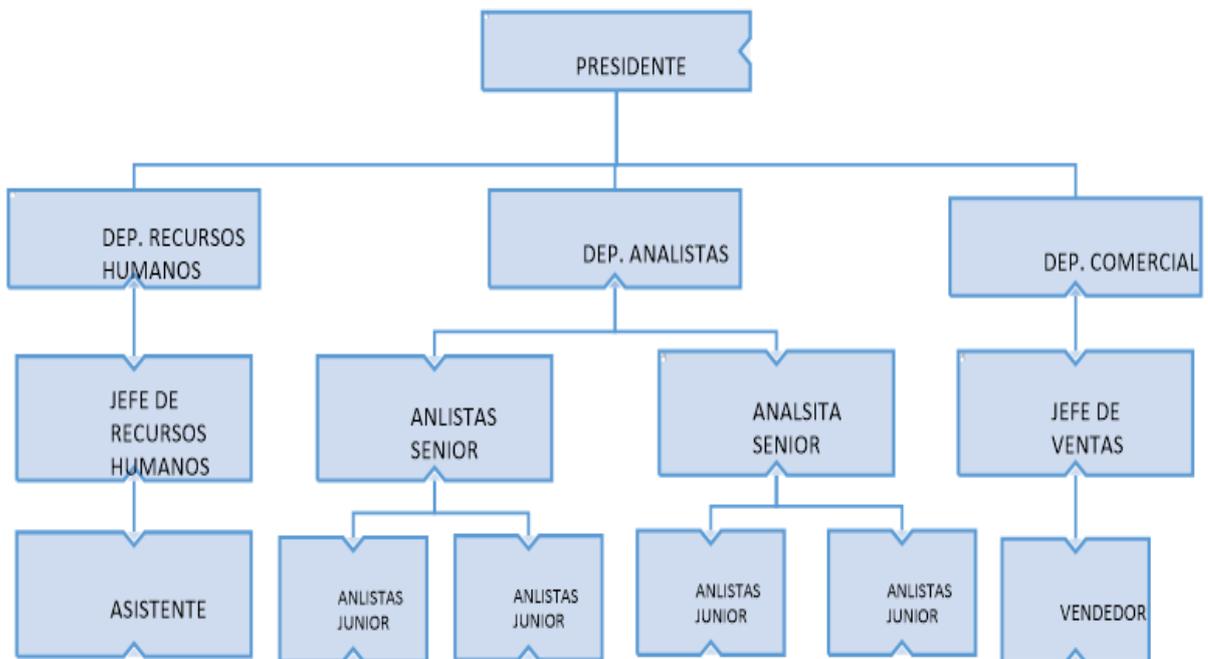
Símbolo	descripción
	Un ovalo con la palabra inicio en su interior, indica el inicio del proceso,
	Un ovalo con la palabra fin en su interior, indica el final del proceso.
	Un rombo, representa que a partir de actividad se debe tomar una decisión.
	Un rectángulo, representa una actividad.
	Esta figura, representa un documento

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

#### 4. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN

El responsable de la revisión es el director de los proyectos.

#### 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



#### 6. MISIÓN

Interiorizar en las empresas sistemas de: gestión estratégica y operativa; costos y rentabilidad; y, información gerencial y directiva para la toma de decisiones.

#### 7. VISIÓN

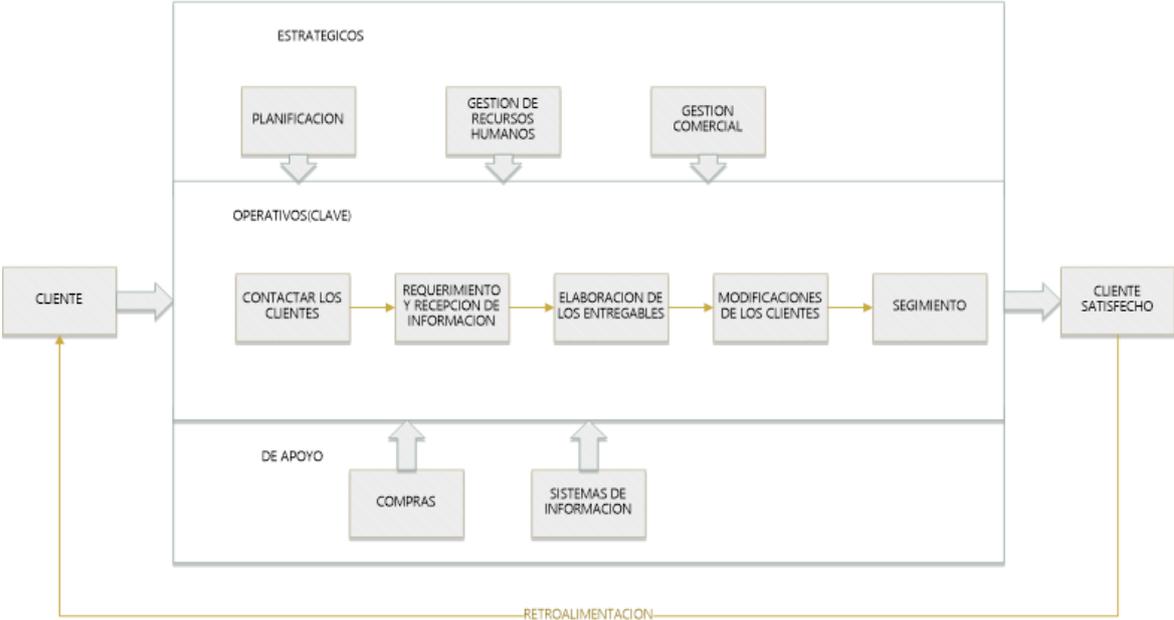
Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Se referente en el diseño e implementación de sistemas de control de gestión integrales que armonicen el proceso de gestión estratégica y operativa de las empresas para maximizar la productividad, rentabilidad y liquidez.

8. OBJETIVO DEL MANUAL

Este manual tiene como fin, brindar a la empresa consultora, “firma consultora s.a.” las herramientas necesarias para identificar los problemas administrativos y operativos, dando un reflejo fiable de como realizan sus actividades, mostrando sus procesos más críticos, así como su visión hacia un futuro y su razón de existir.

9. MAPA DE PROCESOS



Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>6</b> de <b>27</b>
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

## 10. PROCESOS

Proceso de elaboración de proyectos.

### DESCRIPCION

El personal del departamento de analistas recibe el contrato de prestación de servicios y determina los entregables, con esta información procede a procesar los estados financieros y la información adicional enviada por el cliente.

### PROVEEDOR

Departamento de ventas

### CLIENTE

El cliente que solicito el servicio

### ENTRADAS

- contrato de prestación de servicios.
- Información obtenida del cliente

### SALIDAS

Los entregables del proyecto

### CONTROLES

Nivel de aceptación de los clientes.

### OBJETIVOS

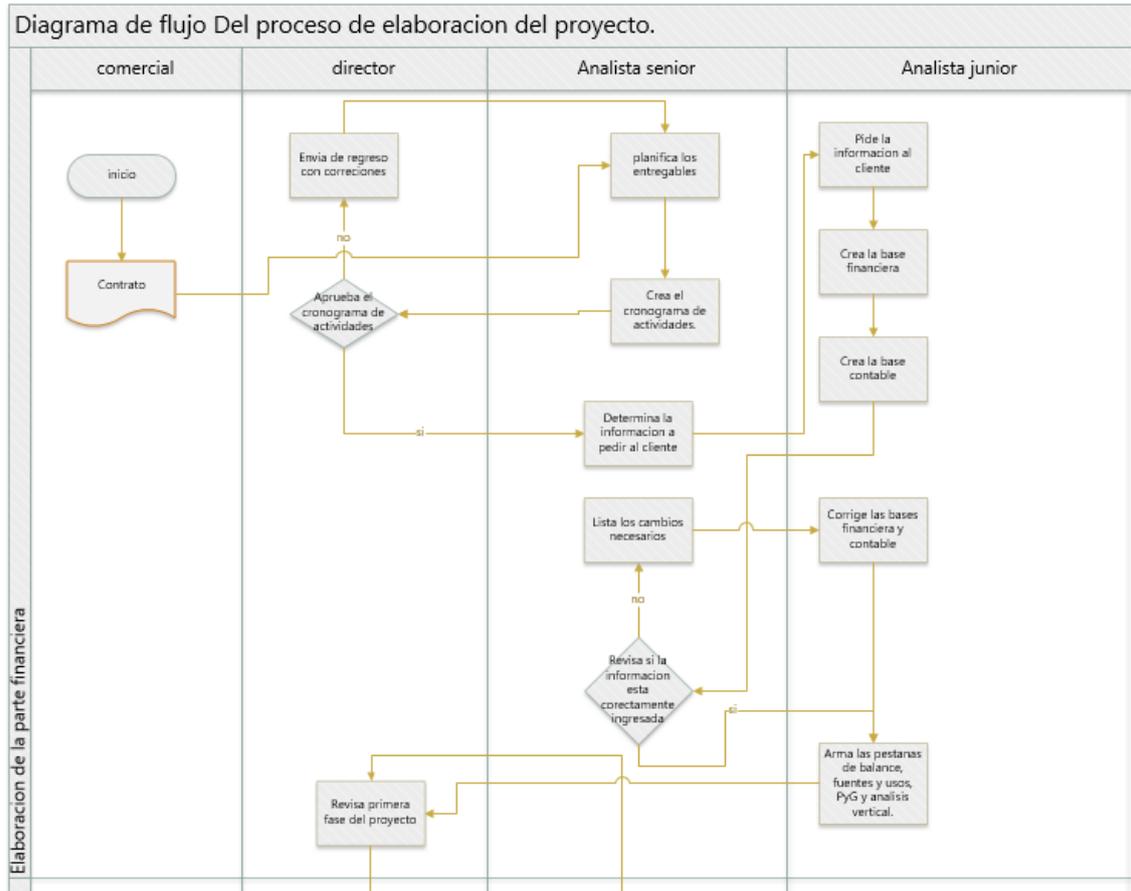
Lograr que el cliente contrate el servicio de la organización, dejando establecidas buenas relaciones comerciales.

### INDICADORES

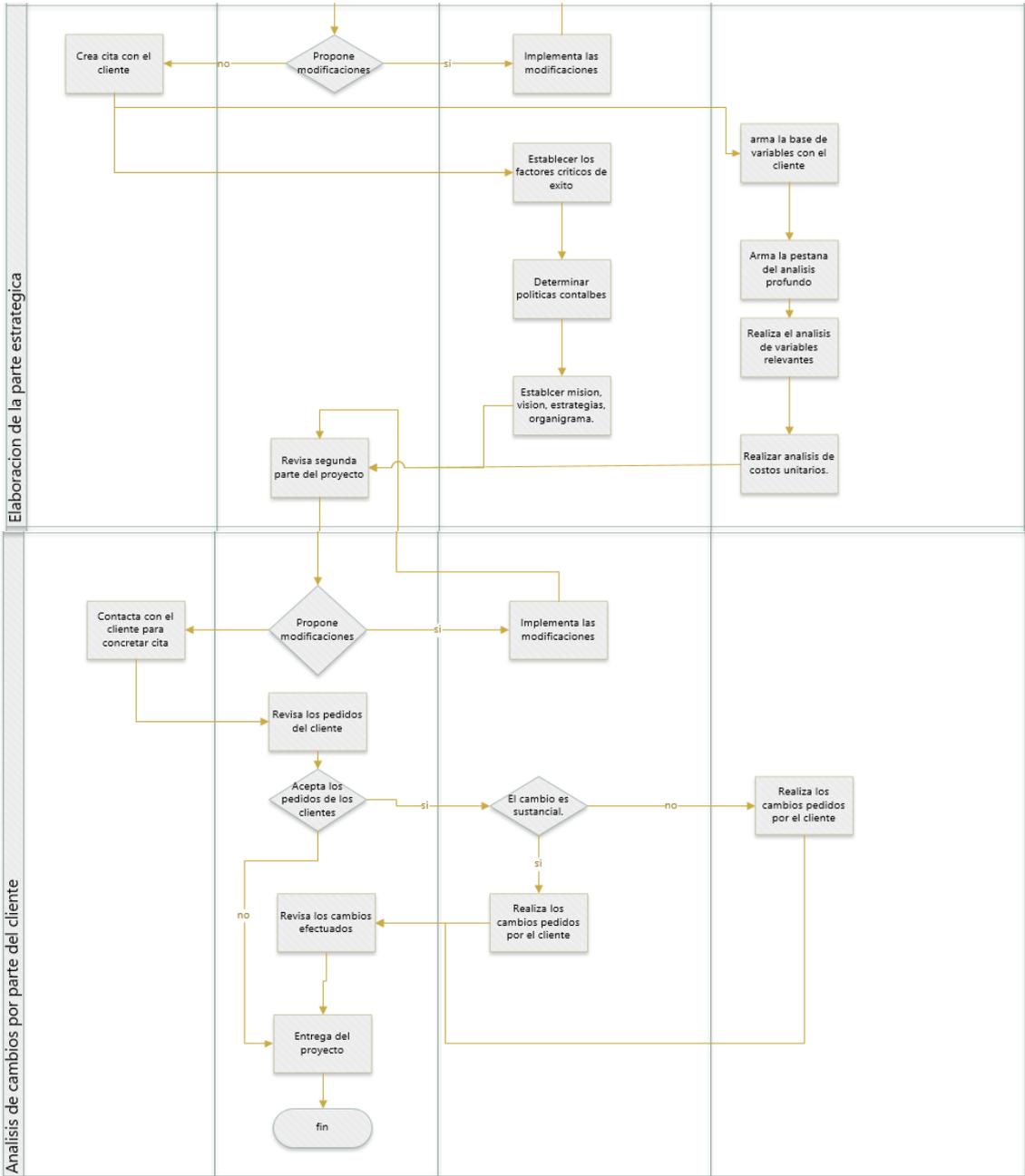
- ventas planeadas vs ventas realizadas
- proporción de ventas de proyectos grandes, medianos y pequeños.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO**



Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado por: Edwin Santacruz

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 9 de 27
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

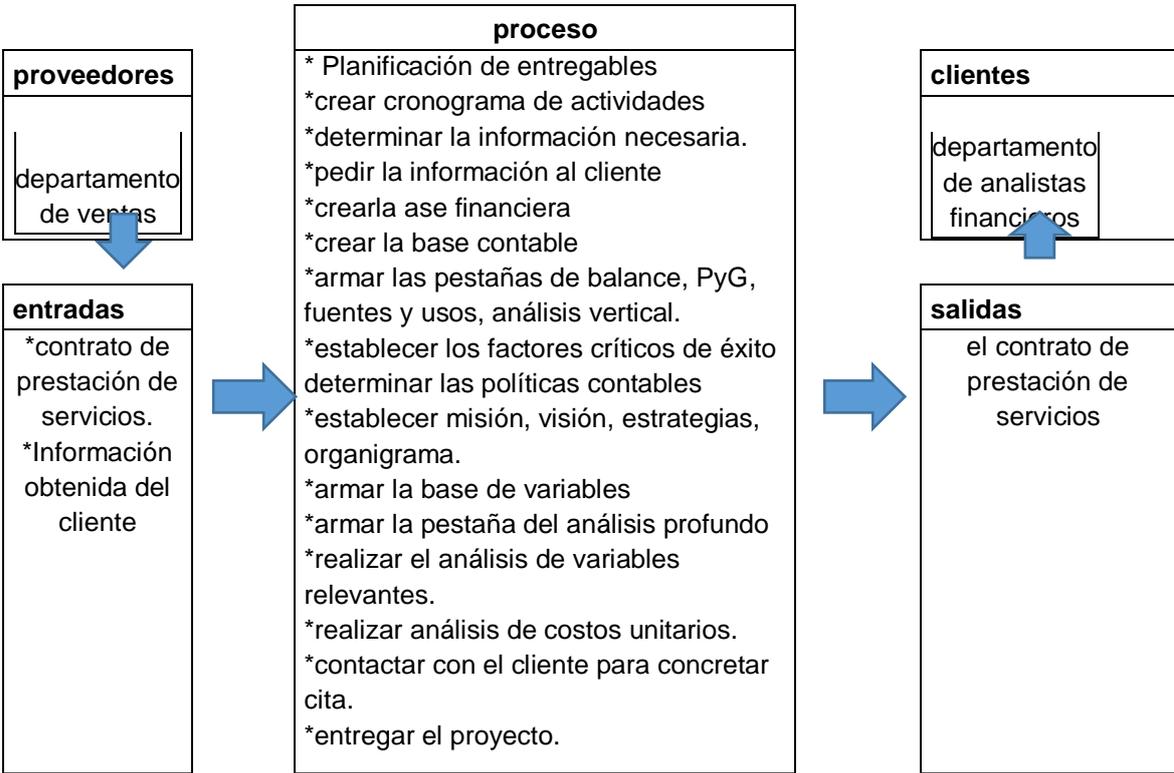
**CARACTERIZACION DEL PROCESO**

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACION	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
departamento de ventas		*contrato de prestación de servicios. *Información obtenida del cliente	El personal del departamento de analistas recibe el contrato de prestación de servicios y determina los entregables, con esta información procede a procesar los estados financieros y la información adicional enviada por el cliente.	los entregables del proyecto		El cliente que solicito el servicio.
Elaboró		Revisó		autorizó		
Edwin Santacruz						
Fecha:		Fecha:		Fecha:		

--	--	--	--	--	--	--

**DESCRIPCION DEL PROCESO**

recursos		
infraestructura	Talento humano: analistas	Hardware y software: computadora con hoja de cálculo, procesador de texto, procesador de base de datos.



<b>indicadores</b> *ventas planeadas vs ventas realizadas *proporción de ventas de proyectos grandes, medianos y pequeños.	<b>objetivos</b> Lograr que el cliente contrate el servicio de la organización, dejando establecidas buenas relaciones comerciales.	<b>registros anexos</b> *propuesta comercial *la propuesta técnica *contrato de prestación de servicios.
--	--	--

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 11 de 27
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

	controles	
	Nivel de aceptación de los clientes.	

#### 4.2.2.1 Políticas del proceso

##### 4.2.2.2

10. buscar la información que el cliente no facilite, no esperar que la envíe.
11. levantar la información lo más coherente posible para la realización del informe
12. el plan de los entregables debe ser de mutuo acuerdo con el cliente.
13. se brindan las fechadas a los analistas para su traslado al sitio del cliente.
14. si el cliente no es posible contactar fácilmente o su ubicación no es cercana, se establecerá acuerdos para que permitan la visualización de montos en el sistema contable financiero.
15. cuando no se cumpla con los plazos previstos, se pedirá una ampliación prudencial al cliente para la entrega de los informes acordados.
16. si no se puede contactar con el cliente o el cliente no responde, se dejará constancia mediante correo electrónico del interés para realizar el informe por parte de la compañía
17. cuando el cliente pida modificaciones no contempladas en el contrato se analizará si es un cambio sustancial o no y se tomarán las medidas adecuadas.
18. todos los informes deben estar cuadradas con la información facilitada por el cliente.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>12</b> de <b>27</b>
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

Proceso de venta de proyectos.

**DESCRIPCION**

El personal comercial toma la base de datos y procede a contactar los potenciales clientes, presentarles la propuesta técnica y la propuesta económica, para poder cerrar el contrato.

**PROVEEDOR**

Base de datos

**CLIENTE**

Departamento de analistas financieros

**ENTRADAS**

Información de los tentativos clientes.

**SALIDAS**

El contrato de prestación de servicios

**CONTROLES**

Nivel de producción mensual

**OBJETIVOS**

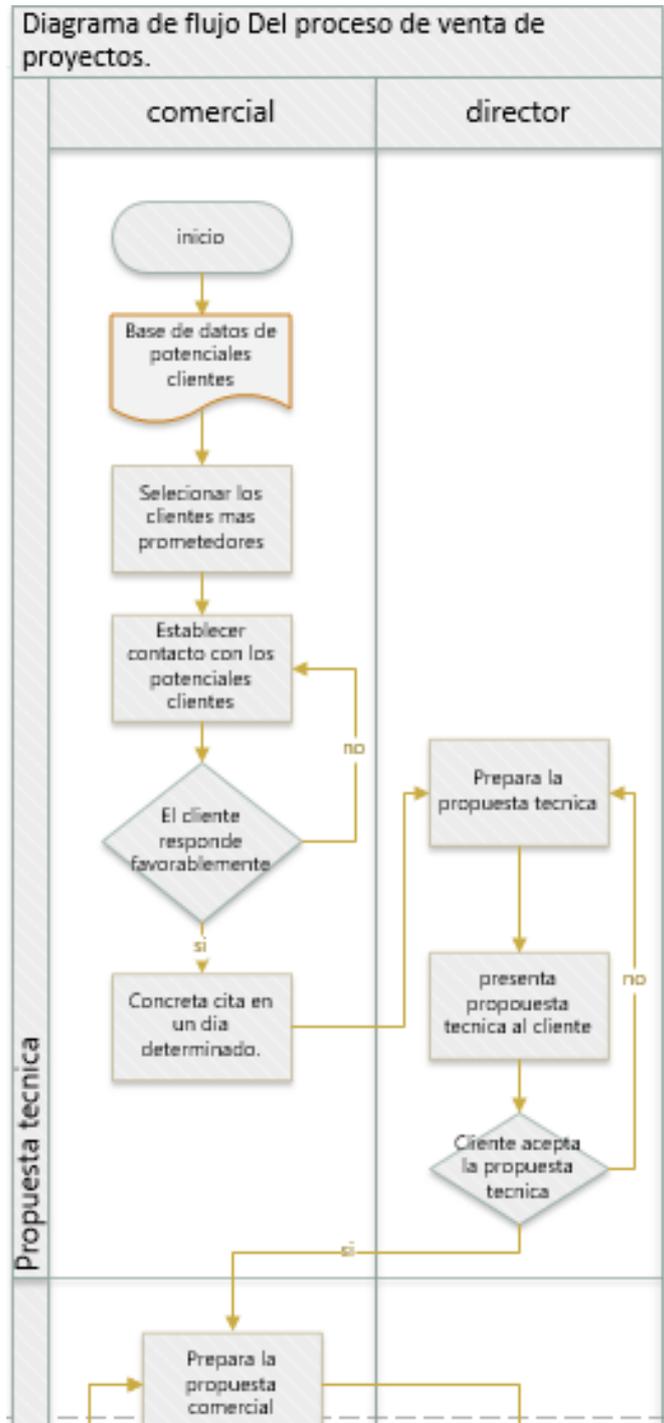
Elaborar los proyectos apegados a los requerimientos del cliente con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

**INDICADORES**

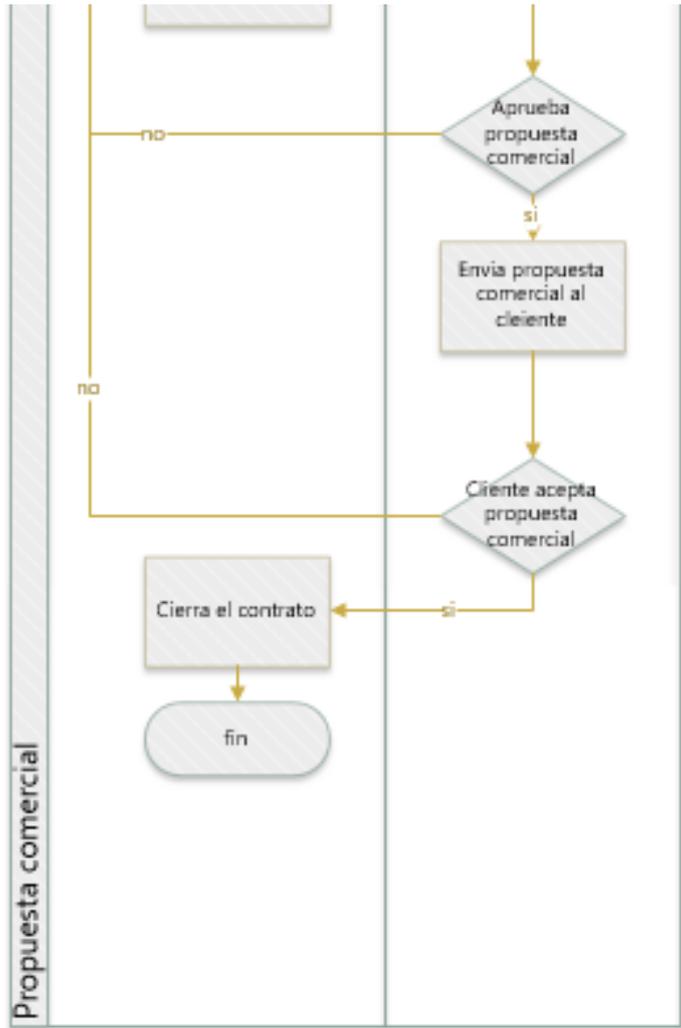
- horas invertidas en proyectos vs total de proyectos
- proporción de proyectos grandes, medianos y pequeños realizados.
- horas disponibles vs horas totales

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO**



Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Elaborado por: Edwin Santacruz

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

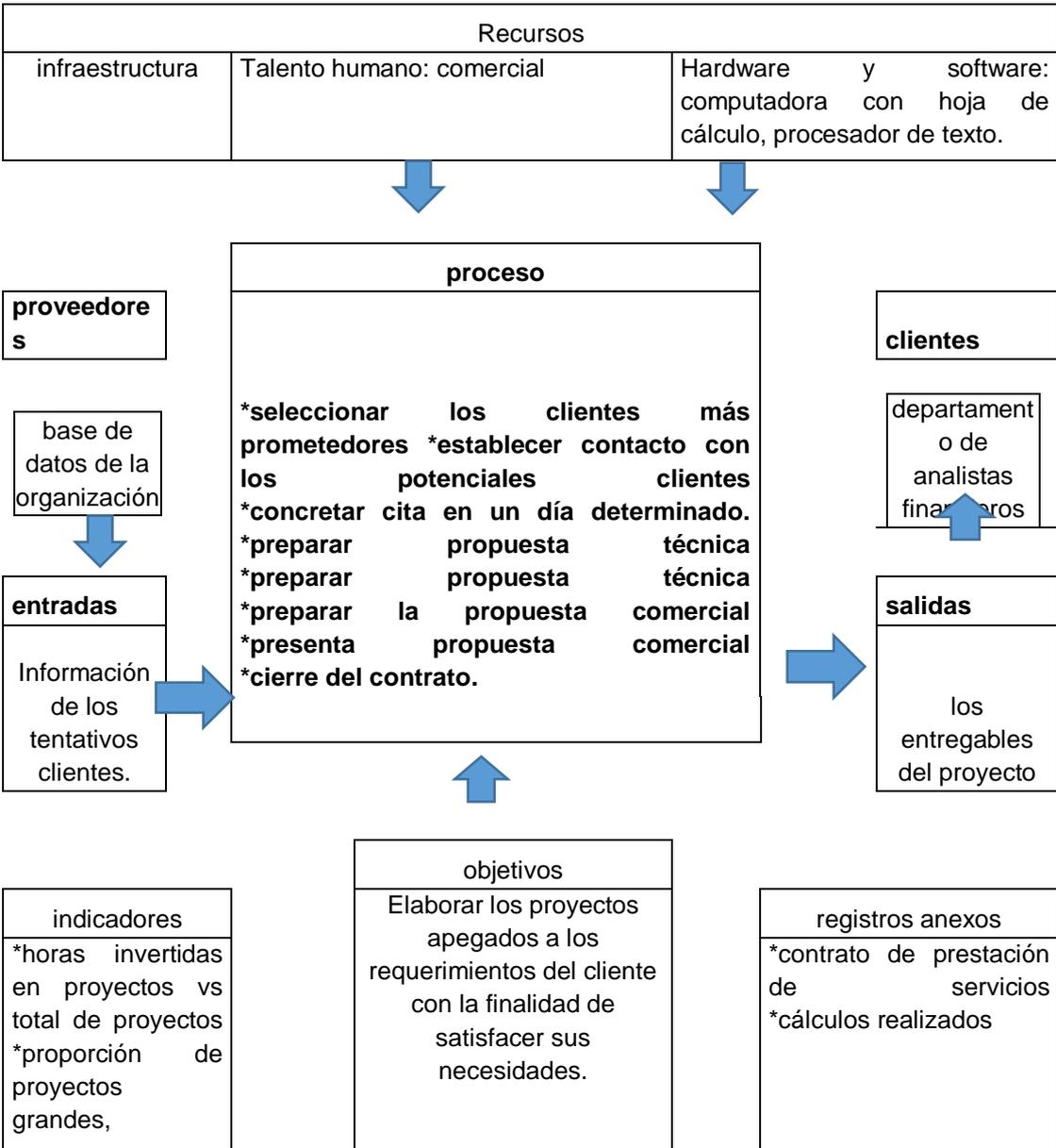
	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 15 de 27
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

**CARACTERIZACION DEL PROCESO**

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACION	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
base de datos		Información de los tentativos clientes.	El personal comercial toma la base de datos y procede a contactar los potenciales clientes, presentarles la propuesta técnica y la propuesta económica, para poder cerrar el contrato.	el contrato de prestación de servicios	departamento de analistas financieros	

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**DESCRIPCION DEL PROCESO**



Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 17 de 27
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

medianos y  
pequeños  
realizados.  
\*horas disponibles  
vs horas totales

controles
nivel de producción mensual

--

**4.2.2.3 Políticas del proceso**

6. las campanas de venta se realizarán en torno a los sectores que se encuentren bien posicionados en el momento de realizar la campana de venta.
7. la selección de los clientes se realiza en base a la industria que se desenvuelve
8. para cada contrato que surja en una nueva industria se establecerá un formato, para cada servicio brindado.
9. cuando un cliente se muestre interesado se enviarán propuestas con todo el paquete que le pueda interesar.
10. por cada campana se debe por lo menos llegar a cubrir el 80% de lo presupuestado.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>18</b> de <b>27</b>
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

## Proceso de seguimiento de proyectos.

### DESCRIPCION

El personal del departamento de analistas recibe mensualmente la información del cliente, con lo que procede a realizar el análisis correspondiente para dicho periodo

### PROVEEDOR

El cliente envía que contrato el servicio

### CLIENTE

El cliente que solicito el servicio.

### ENTRADAS

Información enviada del cliente

### SALIDAS

Informe mensual de seguimiento

### CONTROLES

Cumplimiento de los plazos establecidos por el director.

### OBJETIVOS

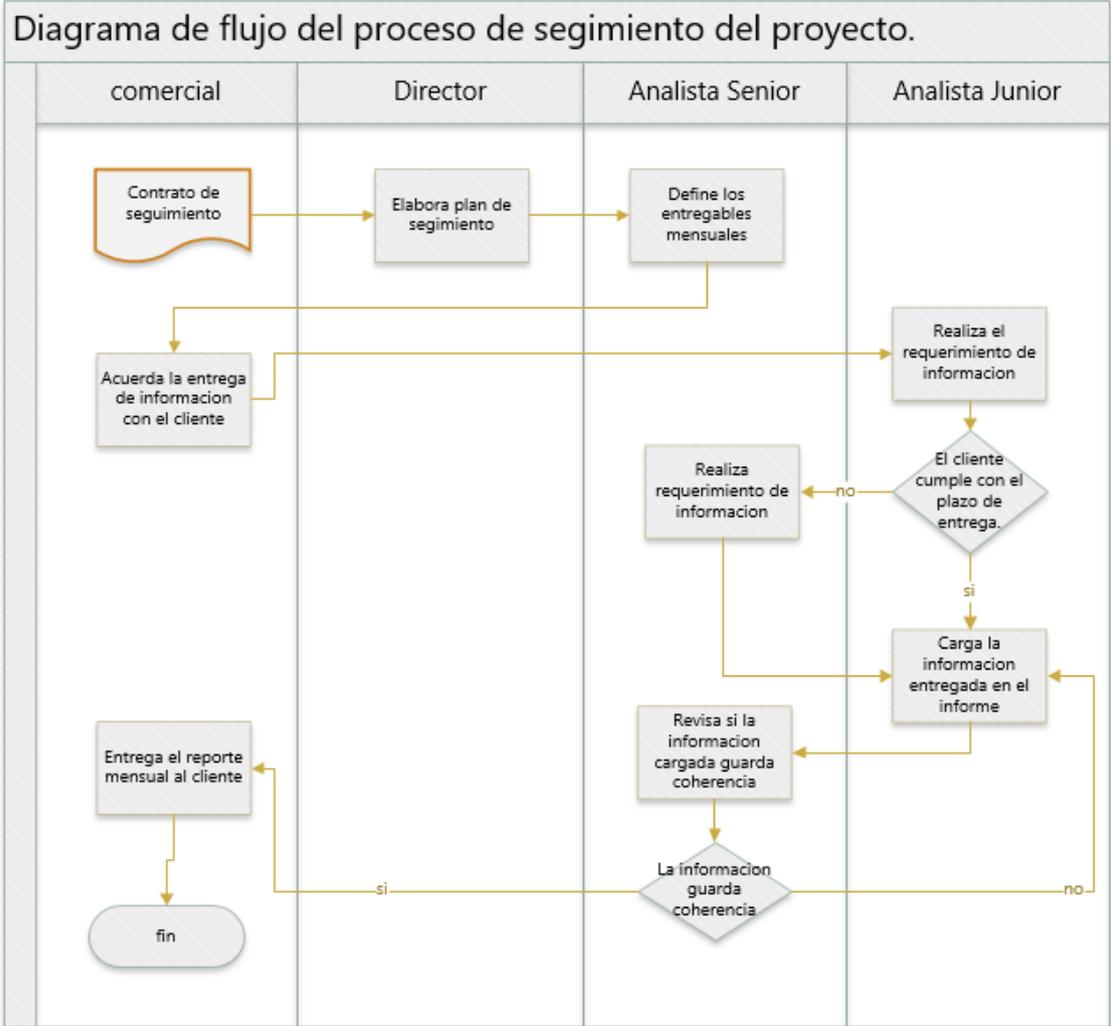
Permitir al cliente contar con la asesoría financiera por un periodo adicional al estudio realizado, en el alcance del proyecto.

### INDICADORES

- seguimiento realizado vs seguimientos contratados
- horas invertidas en el seguimiento vs media de horas de seguimiento mes anterior.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO**



Elaborado por: Edwin Santacruz

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

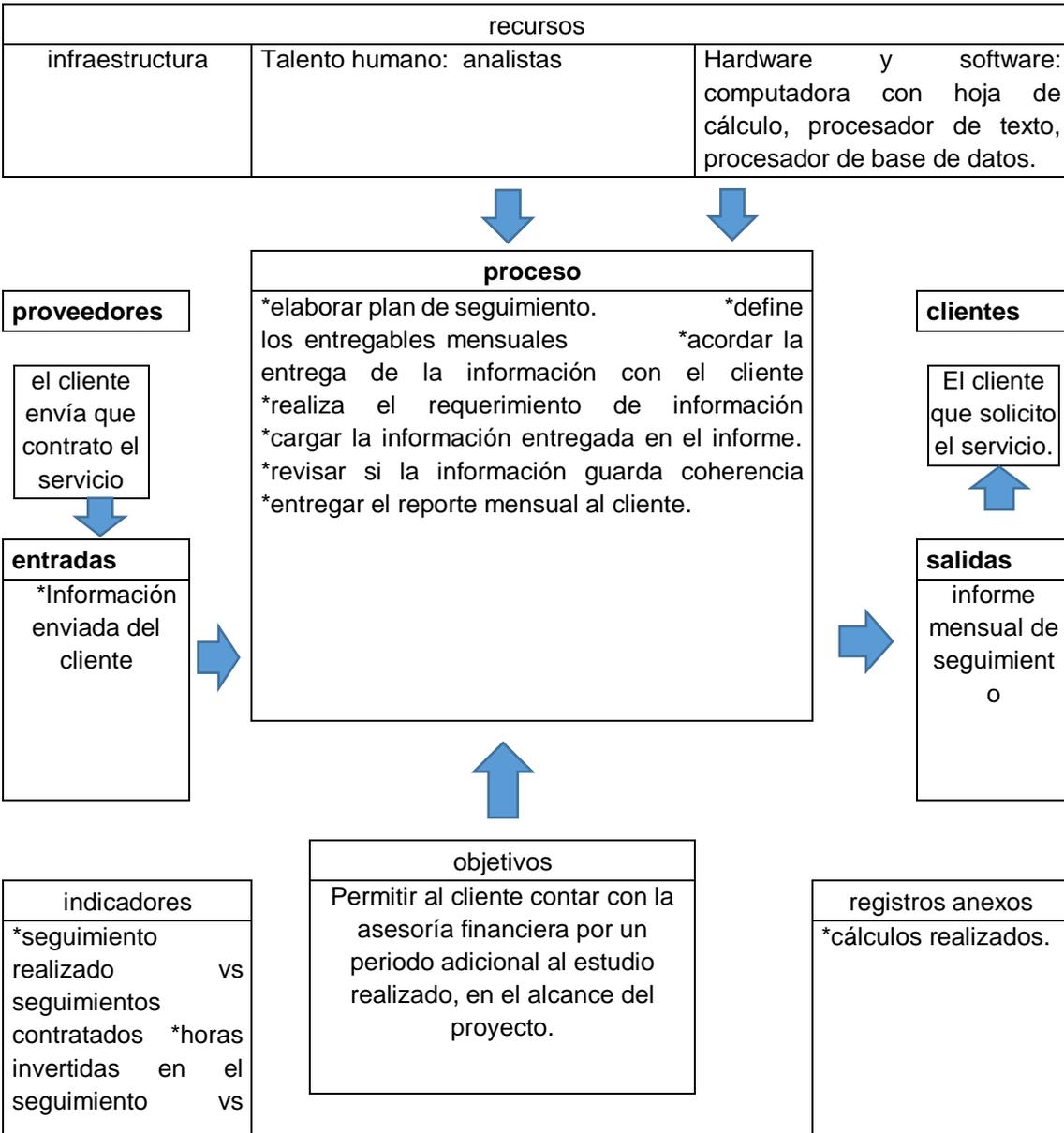
	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>20</b> de <b>27</b>
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACION	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	el cliente envía que contrato el servicio	Información enviada del cliente	el personal del departamento de analistas recibe mensualmente la información del cliente, con lo que procede a realizar el análisis correspondiente para dicho periodo	informe mensual de seguimiento		El cliente que solicito el servicio.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**



Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>22</b> de <b>27</b>
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

media de horas de seguimiento mes anterior.	controles	
	Cumplimiento de los plazos establecidos por el director.	

**POLÍTICAS DEL PROCESO**

8. buscar la información que el cliente no facilita
9. levantar la información lo más coherente al informe elaborado
10. el plan de seguimiento debe contemplar que el cliente no puede facilitar la operación
11. se brindan las fechadas a los analistas para su traslado al sitio del cliente.
12. si el cliente no es contactar fácilmente o su ubicación no es cercana, se establecerá acuerdos para que permitan la visualización de montos en el sistema contable financiero.
13. cuando no se cumpla con los plazos previstos, se pedirá una ampliación prudencial al cliente para la entrega del informe de seguimiento.
14. si no se puede contactar con el cliente o el cliente no responde, se dejará constancia mediante correo electrónico del interés para realizar el informe por parte de la compañía

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>23</b> de <b>27</b>
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

## Proceso de planeación de la fuerza laboral

### DESCRIPCION

El director recibe la información referente al último año de trabajo y procede a realizar el análisis de la carga capacidad de los procesadores, así como el análisis de sensibilidad y el análisis de acciones.

### PROVEEDOR

Base de datos de la organización

### CLIENTE

Departamento de recursos humanos.

### ENTRADAS

Información referente al año anterior

### SALIDAS

Planificación de la fuerza laboral para el presente año.

### CONTROLES

Nivel de cumplimiento del mix productivo

### OBJETIVOS

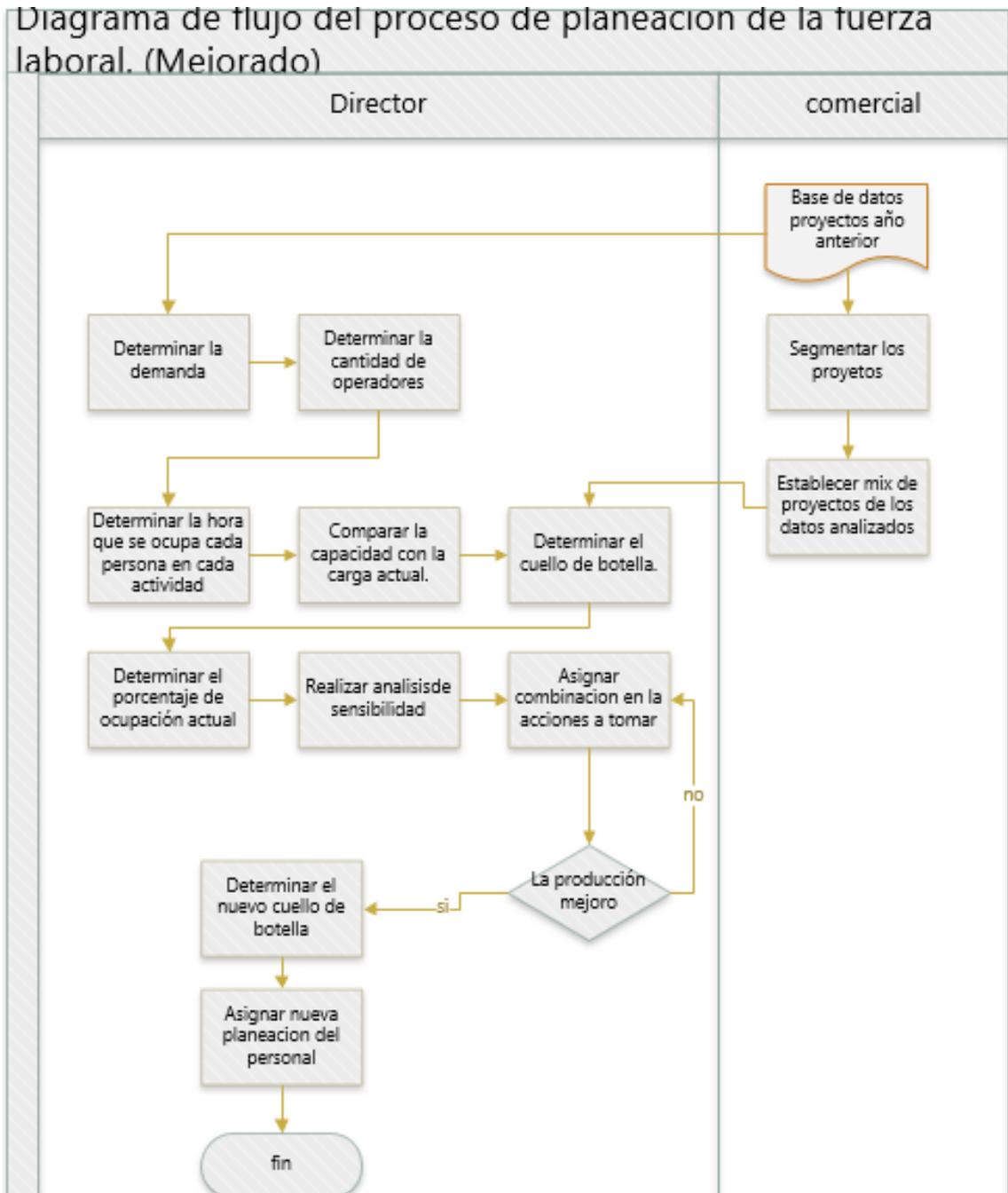
Establecer la combinación idónea del personal para optimizar el mix productivo de la organización

### INDICADORES

- rendimiento actual vs nuevo rendimiento.
- aumento en la capacidad.
- nivel de aumento en el personal

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Flujograma del proceso



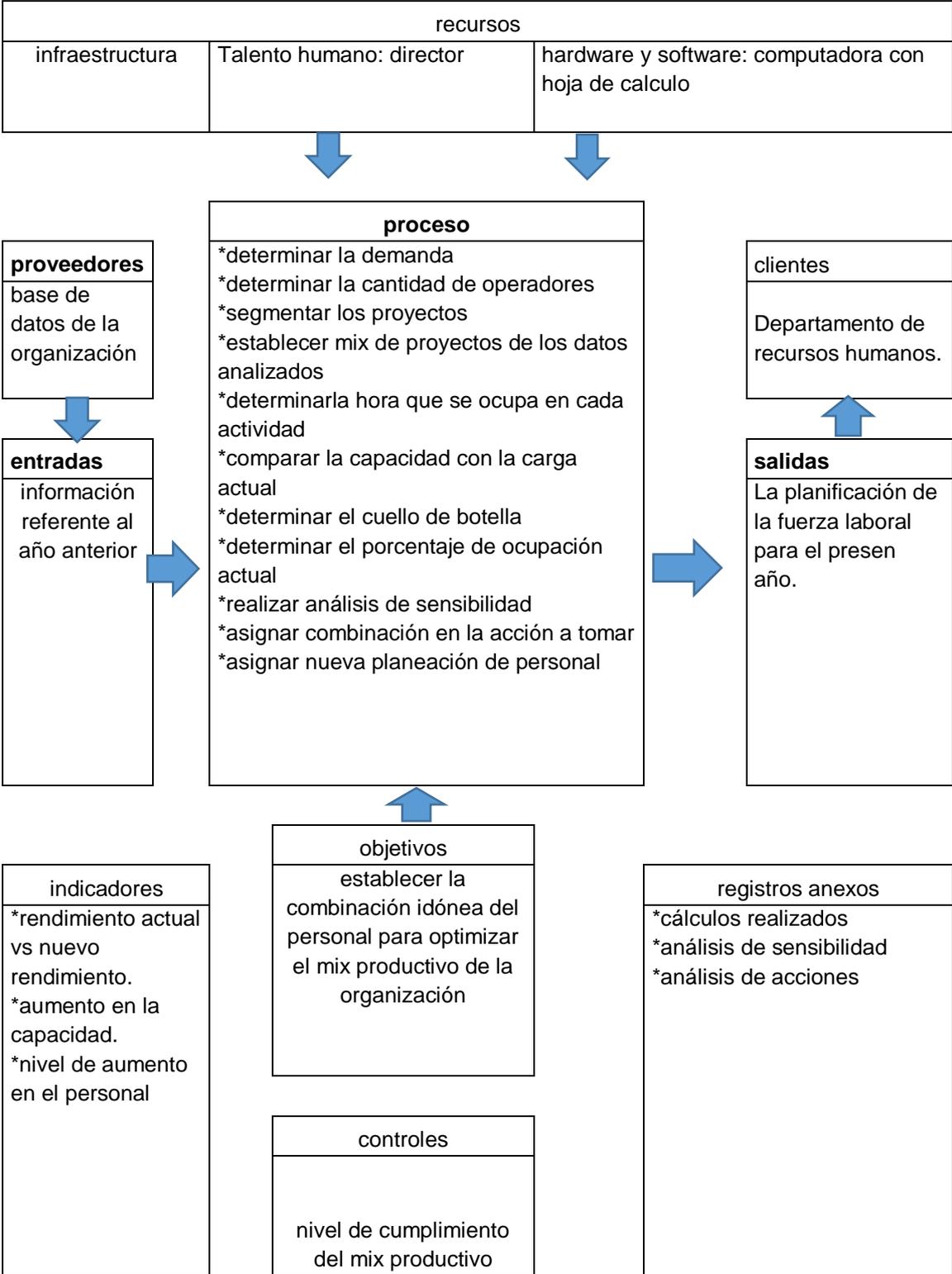
Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACION	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
base de datos de la organización		información referente al año anterior	El director recibe la información referente al último año de trabajo y procede a realizar el análisis de la carga capacidad de los procesadores, así como el análisis de sensibilidad y el análisis de acciones.	Planificación de la fuerza laboral para el presente año.	Departamento de recursos humanos.	

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Descripción del proceso



Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>27</b> de <b>27</b>
	MANUAL DE PROCESOS	10/08/2016

### Políticas del proceso

5. Para determinar la demanda se usarán datos históricos de periodo anterior.
6. Para determinar la cantidad e operarios se contará la cantidad actual de personas que procesan.
7. En la segmentación de proyectos se usará datos históricos del periodo anterior.
8. Para determinar las horas que se ocupa en cada actividad se realizará un estudio de cada actividad que realizan los procesadores y cuánto tiempo le toma realizarla.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 1 de 10
	MANUAL DE FUNCIONES	10/08/2016

# MANUAL DE FUNCIONES 2016

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>2</b> de <b>10</b>
	MANUAL DE FUNCIONES	10/08/2016

## INDICE

1. PROPÓSITO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
5. MISIÓN
6. VISIÓN
7. OBJETIVO DEL MANUAL

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>3</b> de <b>10</b>
	MANUAL DE FUNCIONES	10/08/2016

## 1. PROPÓSITO

Definir las funciones del personal que intervienen en la realización de los distintos procesos que se desarrollan en la organización.

## 2. ALCANCE

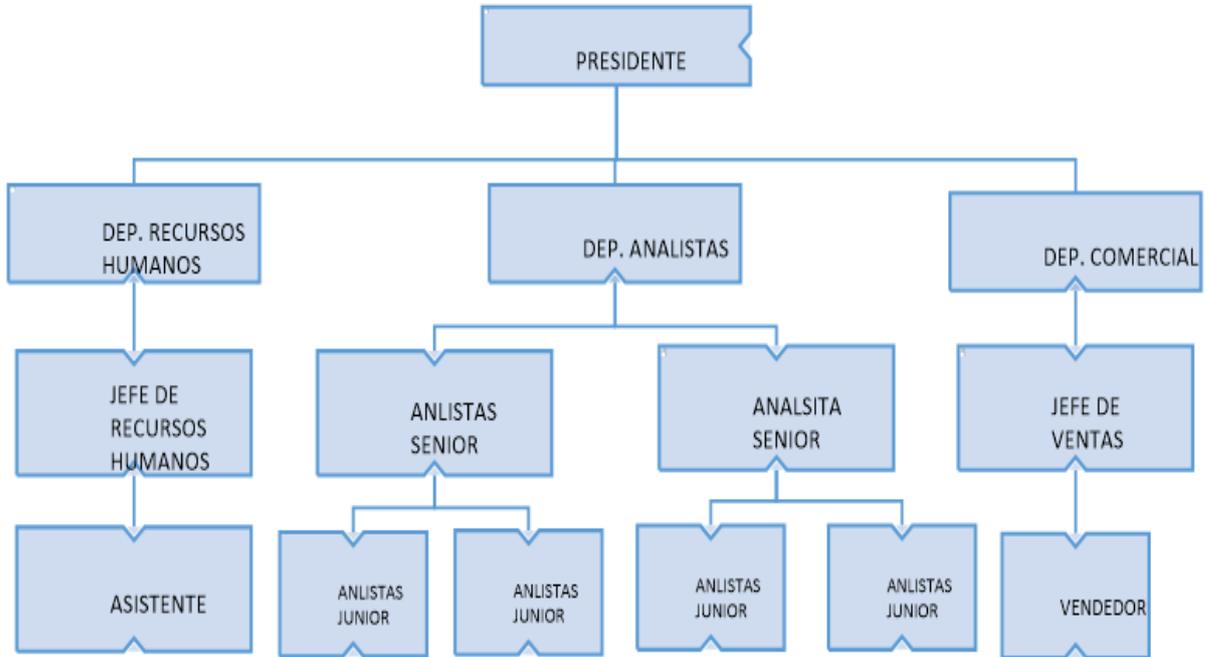
El alcance de este manual son las áreas identificadas como críticas por parte, de la organización, se centra en torno al proceso de elaboración de los proyectos, venta de los proyectos, seguimiento de los proyectos, planeación del personal.

## 3. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN

El responsable de la revisión es el director de los proyectos.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



#### 5. MISIÓN

Interiorizar en las empresas sistemas de: gestión estratégica y operativa; costos y rentabilidad; y, información gerencial y directiva para la toma de decisiones.

#### 6. VISIÓN

Se referente en el diseño e implementación de sistemas de control de gestión integrales que armonicen el proceso de gestión estratégica y operativa de las empresas para maximizar la productividad, rentabilidad y liquidez.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>5</b> de <b>10</b>
	MANUAL DE FUNCIONES	10/08/2016

## 7. OBJETIVO DEL MANUAL

Este manual tiene como fin, brindar a la empresa consultora, “firma consultora s.a.” unos delineamientos específicos de las funciones que debe realizar cada una de las personas involucradas en los procesos críticos de la empresa.

## 8. DISTRIBUCION DE LOS CARGOS

AREA	CARGO
DIRECCION	DIRECTOR
ANALISTAS	ANALISTA SENIOR
	ANALISTA JUNIOR
VENTAS	COMERCIAL

## 9. FUNCIONES DEL PERSONAL

IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO director de proyectos	
NIVEL FUNCIONAL directivo	DEPENDENCIA -
JEFE INMEDIATO -	
NATURALEZA DEL CARGO gerencia	NUMERO DE CARGOS 1

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 6 de 10
	MANUAL DE FUNCIONES	10/08/2016

RESUMEN DEL CARGO
Dirigir los proyectos que se realizan en la firma consultora, así como actuar como representante de la empresa en la presentación ante los clientes y otra actividad que se requiera.

DESCRIPCION DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar presente en las reuniones con los clientes.</li> <li>• Elaborar la planificación anual de los proyectos</li> <li>• Hacer que las políticas y reglamentos de la organización sean cumplidos por los colaboradores.</li> <li>• Establecer el tiempo que se demora la ejecución de cada proyecto</li> <li>• Participar en la realización de cada proyecto según lo establecido en los diagramas de flujo.</li> <li>• Controlar y verificar las funciones del personal.</li> </ul>

PERFIL REQUERIDO	
<b>EDUCACION (ESTUDIOS APROVADOS)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer título de cuarto nivel en administración de empresas o similares.</li> <li>• Ser miembro de los fundadores de la organización.</li> </ul>	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>  Ninguna
COMPETENCIAS	
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	Toma de decisiones, control del personal, ser líder, planificar y distribuir las horas del personal
<b>LABORALES</b>	Ser puntual, poseer amplios conocimientos en el área de interés, tener una amplia experiencia en cargos similares
<b>HUMANAS</b>	Comunicación, ser respetuoso con el personal, trabajar bajo presión, controlar el temperamento iras, controlar las relaciones humanas.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 7 de 10
	MANUAL DE FUNCIONES	10/08/2016

IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Analista Senior	
NIVEL FUNCIONAL Operativo	DEPENDENCIA Área analistas
JEFE INMEDIATO -	
NATURALEZA DEL CARGO Operacional	NUMERO DE CARGOS 2

RESUMEN DEL CARGO
El analista senior se encarga de llevar a cabo los proyectos distribuyendo las distintas tareas entre el personal disponible para presentar los reportes al cliente. Así como revisar después de cada paso las actividades realizadas por los analistas junior.

DESCRIPCION DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las actividades realizadas por los analistas junior</li> <li>• Concretar citas con los clientes actuales</li> <li>• Revisar que las bases llenadas por los analistas junior estén conformes a los estados financieros presentados por los clientes.</li> <li>• Revisar los informes financieros antes de la presentación a los clientes, corregir errores que se pueden haber pasado a los analistas junior.</li> <li>• Coordinar con los clientes las citas que deben realizar los analistas juniors para la obtención de información.</li> <li>• Revisar los informes gerenciales elaborados por los analistas junior.</li> </ul>

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 8 de 10
	MANUAL DE FUNCIONES	10/08/2016

PERFIL REQUERIDO	
<b>EDUCACION (ESTUDIOS APROVADOS)</b> poseer título de tercer nivel en ramas afines a administración y negocios	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b> 1 año en cargos similares
COMPETENCIAS	
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	buena voluntad para el trabajo, ser colaborador con los compañeros, tener ganas de superación
<b>LABORALES</b>	ser puntual, poseer amplios conocimientos en el área de interés, tener una amplia experiencia en cargos similares
<b>HUMANAS</b>	Comunicación, ser respetuoso con el personal, trabajar bajo presión.

IDENTIFICACION DEL CARGO	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> Analista Junior	
<b>NIVEL FUNCIONAL</b> operativo	<b>DEPENDENCIA</b> área analistas
<b>JEFE INMEDIATO</b> -	
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b> operacional	<b>NUMERO DE CARGOS</b> 4

RESUMEN DEL CARGO
El Analista Junior es el encargado de brindar soporte al analista senior en la realización de sus proyectos.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página 9 de 10
	MANUAL DE FUNCIONES	10/08/2016

DESCRIPCION DE FUNCIONES
<p>llamar a los clientes a pedir información  concretar citas con los clientes actuales  llenar bases con los datos obtenidos de los estados financieros proporcionados por el cliente  elaborar informes financieros  vista a los clientes para la recolección de información necesaria para llevar a cabo los proyectos  elaborar informes gerenciales</p>

PERFIL REQUERIDO	
<b>EDUCACION (ESTUDIOS APROVADOS)</b> poseer título de tercer nivel en ramas afines a administración y negocios	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>
COMPETENCIAS	
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	buna voluntad para el trabajo, ser colaborador con los compañeros, tener ganas de superación
<b>LABORALES</b>	ser puntual, poseer amplios conocimientos en el área de interés, tener una amplia experiencia en cargos similares
<b>HUMANAS</b>	Comunicación, ser respetuoso con el personal, trabajar bajo presión.

IDENTIFICACION DEL CARGO	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> comercial	
<b>NIVEL FUNCIONAL</b> operativo	<b>DEPENDENCIA</b> área de ventas
<b>JEFE INMEDIATO</b> -	

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	FIRMA CONSULTORA S.A.	Página <b>10</b> de <b>10</b>
	MANUAL DE FUNCIONES	10/08/2016

NATURALEZA DEL CARGO operacional	NUMERO DE CARGOS 1
-------------------------------------	-----------------------

RESUMEN DEL CARGO
El comercial se encarga de realizar la gestión del contacto con los nuevos clientes, así como la coordinación de citas con los nuevos clientes, para poder establecer relaciones comerciales, así mismo se encarga del cobro de facturas a clientes actuales.

DESCRIPCION DE FUNCIONES
<p>establecer citas con clientes</p> <p>concretar citas con los clientes actuales, para ofrecer servicios adicionales</p> <p>Presentar formalmente a la empresa ante nuevos clientes, y entregar la carta de presentación de la misma.</p> <p>Elaborar la carta de presentación para la entrega a los nuevos clientes.</p> <p>presentar la propuesta técnica a los clientes interesados, sobre el tema de interés de los clientes</p> <p>presentar la propuesta comercial a los clientes</p> <p>cobrar las facturas a los clientes actuales</p>

PERFIL REQUERIDO	
<b>EDUCACION (ESTUDIOS APROVADOS)</b> poseer título de tercer nivel en ramas afines a ventas y marketing	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b> 2 año en cargos similares
COMPETENCIAS	
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	buna voluntad para el trabajo, ser colaborador con los compañeros, tener ganas de superación
<b>LABORALES</b>	ser puntual, poseer amplios conocimientos en el área de interés, tener una amplia experiencia en cargos similares
<b>HUMANAS</b>	Comunicación, ser respetuoso con el personal, trabajar bajo presión.

Elaboró	Revisó	autorizó
Edwin Santacruz		
Fecha:	Fecha:	Fecha: