



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO DE UNA EMPRESA DEDICADA AL DESARROLLO DE SOFTWARE Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"**

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Joyce Michelle Méndez Herrera

María Belén Ramírez Aguilar

Guayaquil – Ecuador

2016



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL FACULTAD DE CIENCIAS  
NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

INFORME DEL PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

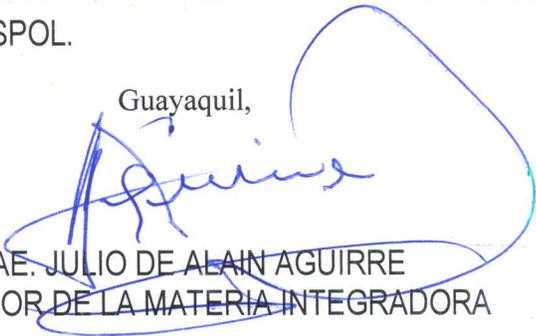
Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA de las  
señoritas,

JOYCE MICHELLE  
MÉNDEZ HERRERA,

MARÍA BELÉN  
RAMÍREZ AGUILAR

Con el tema del proyecto integrador  
"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ÁREAS  
COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO DE UNA EMPRESA DEDICADA AL  
DESARROLLO DE SOFTWARE Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS UBICADA EN  
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL",  
previa a la obtención del título de INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA  
AUTORIZADA , me permito informar que he leído el contenido y he revisado el  
formato del proyecto integrador, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo en  
que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la Unidad de  
Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil,



MAE. JULIO DE ALAIN AGUIRRE  
PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

### DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a mi Madre por su lucha y su valor de seguir siempre adelante a pesar de las dificultades, por ser mi pilar fundamental y mi ejemplo. A mi familia, con quienes comparto momentos día a día y me supieron guiar en el camino. A todas las personas que ayudaron de alguna u otra forma a culminar esta etapa tan importante de mi vida.

Ma. Belén Ramírez A.



### DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a mi madre, Tía Miriam, hermanos, y sobrinos a quienes les debo su incondicional apoyo y puesta de fe.

Joyce Méndez Herrera



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza día a día, ya que gracias a Él he superado una etapa más en mi vida, a la Virgencita María por cuidarme y pedir por mí a nuestro Señor. Una y mil gracias a mi madre quien ha sido mi ejemplo de lucha constante, la mejor amiga que alguien podría tener gracias a sus consejos y su apoyo incondicional. A la mami Miriam quien ha sido una segunda madre llenándome siempre de buenos valores y más que todo el respeto. Agradezco a mi papi Juan cada uno de sus consejos, sus palabras de aliento y por siempre estar pendiente de mi cuidado y mis estudios. Mi infinito agradecimiento a mis hermanos Juan Gabriel y Juan José, por haber sido mi ejemplo de dedicación y superación por haberme brindado su ayuda incondicional a lo largo de mi carrera. A Juanma mi sobrinito por haber sido una bendición en el hogar y en general a toda mi familia por todo su apoyo y comprensión a lo largo de mi carrera.

Al Eco. Julio Aguirre por sus consejos, a mi compañera Joyce Méndez por el trabajo en equipo y la dedicación brindada a nuestro proyecto. A Miguel Angel por haberme ayudado en todo momento, y a todos mis amigos quienes me apoyaron en el transcurso de mi carrera.

Ma. Belén Ramírez A.



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por sus infinitas bendiciones,

A MIS PADRES y FAMILIARES por ser constantes y enfatizar siempre que *"Educar es la mejor opción"*,

A ESPOL institución donde obtuve los conocimientos necesarios para forjar mis sueños y donde conocí personas maravillosas a las que llamo amigos quienes llenaron mis días de alegrías y memorables vivencias,

A mi compañera de tesis Belén Ramírez por su dedicación y la armonía lograda en equipo,

A Econ. Julio Aguirre por sus consejos en el desarrollo de este proyecto.

Sin ellos esto no fuera posible.

**Joyce Méndez Herrera**



TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



MAE. Julio Aguirre Mosquera  
Proyecto Integrador



## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de graduación de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

*Joyce Méndez Herrera*

JOYCE MÉNDEZ H.

*Ma. Belén Ramírez A.*

MA. BELÉN RAMÍREZ A.



## RESUMEN

El Diseño de un Sistema de Gestión basado en procesos para las áreas Comercial y Soporte Técnico de la empresa JOBE S.A., tiene como objetivo definir procesos de calidad, políticas y demás disposiciones externas e internas, orientados a la satisfacción del cliente.

En el primer capítulo se describe el entorno de la empresa, estructura organizacional, sus servicios, algunos clientes, proveedores; además de realizar una matriz de riesgo donde se expone los factores de riesgo, consecuencia e impacto de las áreas analizadas en este proyecto. Así mismo en este capítulo constan los lineamientos como objetivos, alcance y justificación del presente proyecto.

En el segundo capítulo se ofrece las directrices, definiciones de métodos e instrumentos a utilizar para la ejecución del Sistema de Gestión. Éste marco teórico contiene pautas para el desarrollo de un direccionamiento organizacional adecuado, y la definición de herramientas administrativas para identificar debilidades en los procesos levantados.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta del Sistema de Gestión por Procesos en donde se establece un direccionamiento estratégico considerando el giro de negocio y expectativas de los participantes de la organización; en el levantamiento de procesos se identifican las debilidades de las áreas sobre las cuales se plantean mejoras que agregan valor a los procesos e indicadores de gestión, a fin de fortalecer el control interno. El manual de procesos expuesto en este proyecto es producto de la información recopilada y los resultados obtenidos tras la aplicación de las herramientas administrativas definidas en el marco teórico.

Finalmente se detalla las conclusiones y recomendaciones del análisis realizado a los procesos de las áreas estudiadas.



## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	18
1.1 CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	18
1.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	18
1.1.2 SUS INICIOS.....	18
1.1.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	18
1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	19
1.1.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	19
1.1.6 SERVICIOS.....	19
1.1.6.1 LÍNEA DE SERVICIOS.....	19
1.1.6.1.1 GAMA DE SERVICIOS NATHALIA.....	19
1.1.6.1.2 SERVICIOS DE CONFIANZA DIGITAL (CONFIDENCE SUITE).....	20
1.1.7 CLIENTES.....	20
1.1.8 PROVEEDORES.....	22
1.1.9 COMPETIDORES.....	22
1.1.10 BASE LEGAL.....	23
1.1.10.1 REQUISITOS LEGALES Y REGULATORIOS.....	23
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	23
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	23
1.3.1 OBJETIVO CENTRAL.....	23
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
1.4 ALCANCE.....	24
1.5 MATRIZ DE RIESGO.....	24
CAPÍTULO 2.....	26
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES.....	26
2.1.1 MISIÓN.....	26
2.1.2 VISIÓN.....	26
2.1.3 OBJETIVOS.....	26
2.1.4 POLÍTICAS.....	26
2.1.5 ESTRATÉGIAS.....	27
2.1.6 VALORES.....	27
2.2 GESTIÓN POR PROCESOS.....	27
2.2.1 PROCESOS.....	27
2.2.1.1 ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	28

2.2.2	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	28
2.3	CADENA DE VALOR .....	29
2.4	MAPA DE PROCESOS .....	29
2.5	FLUJO DE PROCESOS .....	30
2.6	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO .....	30
2.7	INDICADORES DE GESTIÓN .....	31
2.7.1	DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	31
2.7.2	PATRONES PARA EL DISEÑO DE INDICADORES .....	32
2.8	DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO .....	32
2.8.1	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO ....	33
2.9	TÉCNICA 5W 1H .....	33
2.10	CUESTIONARIOS .....	34
2.11	ANÁLISIS DE RIESGOS .....	34
2.11.1	ANÁLISIS CUALITATIVO DEL RIESGO .....	35
2.11.2	ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL RIESGO .....	35
2.11.3	PROPUESTA DE RESPUESTA A LOS RIESGOS .....	35
2.12	ANÁLISIS FODA .....	35
2.12.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS .....	35
2.12.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS .....	36
2.12.3	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD .....	36
2.12.4	MATRIZ DE VULNERABILIDAD .....	37
2.12.5	FODA ESTRÁTEGICO .....	37
2.13	CICLO DE DEMING .....	38
CAPÍTULO 3.....		39
3.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	39
3.1.1	MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS .....	39
3.1.2	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS .....	40
3.1.3	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD .....	41
3.1.4	MATRIZ DE VULNERABILIDAD .....	41
3.1.5	FODA .....	42
3.1.6	FODA ESTRATEGICO .....	43
3.1.7	SINOPSIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	44
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	44
3.2.1	MISIÓN .....	44
3.2.2	VISIÓN .....	44
3.2.3	OBJETIVOS .....	44

3.2.4	VALORES.....	44
3.2.5	POLÍTICAS.....	44
3.3	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO.....	46
3.3.1	CADENA DE VALOR.....	46
3.3.2	CUADRO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS.....	47
3.3.3	MAPA DE PROCESOS.....	48
3.3.4	ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL.....	49
3.3.4.1	SUBPROCESO VENTAS.....	49
3.3.4.1.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO VENTAS.....	49
3.3.4.1.1.1	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO VENTAS.....	51
3.3.4.1.2	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO VENTAS.....	52
3.3.4.1.2.1	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO VENTAS.....	54
3.3.4.1.3	REPRESENTACIÓN GRÁFICAS DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SUBPROCESO VENTAS.....	55
3.3.4.1.4	INDICADORES SUBPROCESO DE VENTAS.....	56
3.3.4.1.4.1	INDICADOR CALIDAD DE VENTAS.....	56
3.3.4.1.4.2	INDICADOR EFICIENCIA EN VISITAS.....	56
3.3.4.1.4.3	INDICADOR EFICACIA EN VENTAS.....	57
3.3.4.1.4.4	INDICADOR MEDICION DE DESCUENTO.....	57
3.3.4.1.5	SÍNTESIS DE MEJORAS AL SUBPROCESO VENTAS.....	58
3.3.4.2	SUBPROCESO MARKETING.....	59
3.3.4.2.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DELSUBPROCESO MARKETING.....	59
3.3.4.2.1.1	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO MARKETING.....	61
3.3.4.2.2	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO MARKETING.....	62
3.3.4.2.2.1	ANÁLISIS CUADRO VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO MARKETING.....	64
3.3.4.2.3	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SUBPROCESO MARKETING.....	65
3.3.4.2.4	INDICADORES SUBPROCESO MARKETING.....	66
3.3.4.2.4.1	INDICADOR EFICIENCIA PUBLICITARIA.....	66
3.3.4.2.4.2	INDICADOR EFICIENCIA CALIDAD DE SERVICIOS.....	66

3.3.4.2.4.3	INDICADOR CAPTACIÓN DE CLIENTES.....	67
3.3.4.2.5	SÍNTESIS DE MEJORAS AL SUBPROCESO DE MARKETING .....	67
3.3.5	ANÁLISIS DEL AREA SOPORTE TÉCNICO .....	69
3.3.5.1	SUBPROCESO INSTALACIÓN .....	69
3.3.5.1.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN.....	69
3.3.5.1.1.1	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN.....	70
3.3.5.1.2	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN.....	71
3.3.5.1.2.1	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN.....	72
3.3.5.1.3	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SUBPROCESOS INSTALACIÓN.....	73
3.3.5.1.4	INDICADORES SUBPROCESO INSTALACIÓN .....	74
3.3.5.1.4.1	INDICADOR MEDICION DE ÉXITO INSTALACIÓN .....	74
3.3.5.1.4.2	INDICADOR EFICIENCIA EN TIPOS DE INSTALACIÓN POR TIPO DE SERVICIO.....	74
3.3.5.1.5	SÍNTESIS DE MEJORAS AL SUBPROCESO DE INSTALACIÓN .....	75
3.3.5.2	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN .....	76
3.3.5.2.1	ANÁLISIS CUADRO DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN .....	77
3.3.5.2.2	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN .....	78
3.3.5.2.2.1	ANÁLISIS CUADRO DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN .....	79
3.3.5.2.3	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SUBPROCESO CONFIGURACIÓN .....	80
3.3.5.2.4	INDICADORES SUBPROCESO CONFIGURACIÓN .....	81
3.3.5.2.4.1	INDICADOR EFICIENCIA EN CONFIGURACIÓN .....	81
3.3.5.2.4.2	INDICADOR TIEMPO DE REALIZACIÓN DE CONFIGURACIONES.....	81
3.3.5.2.5	SÍNTESIS DE MEJORAS AL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN .....	82
3.4	DIAGRAMAS DE ISHIKAWA .....	82
3.4.1	ERRORES EN EL FUNCIONAMIENTO DE SOFTWARE.....	83
3.4.2	COMPETENCIA DESLEAL .....	84
3.4.3	INCUMPLIMIENTO DE CONTRATO SLA .....	85
3.5	TECNICA 5W-1H APLICADA EN ANÁLISIS DE LAS CAUSAS .....	86
3.5.1	FALTA DE MÉTODOS EN LA REALIZACIÓN DE PRUEBAS .....	86

3.5.2	FALTA DE PROPIEDAD INTELECTUAL DE LOS SOFTWARE.....	87
3.5.3	PERSONAL NO COMPROMETIDO CON METAS ORGANIZACIONALES .....	88
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Ubicación .....	18
Ilustración 2. Estructura organizacional de JOBE S.A. ....	19
Ilustración 3. Elementos de un proceso Norma ISO 9001:2015.....	28
Ilustración 4. Clasificación de los procesos .....	29
Ilustración 5. Simbología ANSI para diagramas de flujo.....	30
Ilustración 6. Estructura de Cuadro VA .....	31
Ilustración 7. Estructura diagrama causa y efecto .....	33
Ilustración 8. Técnica 5W H1 .....	34
Ilustración 9. Estructura de Matriz de Evaluación de Valores Externos .....	36
Ilustración 10. Estructura de Matriz de Evaluación de Valores Internos.....	36
Ilustración 11. Estructura de Matriz de Aprovechabilidad .....	36
Ilustración 12. Estructura de Matriz de Vulnerabilidad.....	37
Ilustración 13. Estructura de FODA Estratégico .....	38
Ilustración 14. Círculo DEMING - PHVA .....	38
Ilustración 15. Cadena de Valor JOBE S.A. ....	46
Ilustración 16. Mapa de Procesos .....	48
Ilustración 17. Flujo Actual Subproceso Ventas.....	50
Ilustración 18. Flujo Mejorado Subproceso Ventas.....	53
Ilustración 19. Comparación de AVA Actual vs. Mejorado para el Subproceso Ventas.....	55
Ilustración 20. Detalle de actividades de AVA Actual vs. Mejorado para el Subproceso Ventas.....	55
Ilustración 21. Flujo Actual Subproceso Marketing.....	60
Ilustración 22. Flujo Mejorado Subproceso Marketing.....	63
Ilustración 23. Comparación de AVA Actual vs. Mejorado para el Subproceso Marketing .....	65
Ilustración 24. Detalle de actividades de AVA Actual vs. Mejorado para el Subproceso Marketing.....	65
Ilustración 25. Flujo Actual Subproceso Instalación.....	69
Ilustración 26. Flujo Mejorado Subproceso Instalación.....	71
Ilustración 27. Comparación de AVA Actual vs. Mejorado para el Subproceso Instalación.....	73
Ilustración 28. Detalle de actividades de AVA Actual vs. Mejorado para el Subproceso Instalación.....	73
Ilustración 29. Flujo Actual Subproceso Configuración .....	76
Ilustración 30. Flujo Mejorado Subproceso Configuración .....	78
Ilustración 31. Comparación de AVA Actual vs. Mejorado para el Subproceso Configuración.....	80
Ilustración 32. Detalle de actividades de AVA Actual vs. Mejorado para el Subproceso Configuración .....	80
Ilustración 33. Ishikawa errores en el funcionamiento de software .....	83
Ilustración 34. Ishikawa de competencia desleal.....	84
Ilustración 35. Ishikawa Incumplimiento de Contrato SLA.....	85



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de Clientes .....	21
Tabla 2. Detalle de Proveedores .....	22
Tabla 3. Detalle de Competidores .....	22
Tabla 4. Leyes y requisitos regulatorios .....	23
Tabla 5 Codificación Matriz de Riesgo .....	24
Tabla 6. Matriz de Riesgo .....	25
Tabla 7. Tipo de Indicadores .....	31
Tabla 8. Valorización Matriz Aprovechabilidad .....	36
Tabla 9. Valorización Matriz Vulnerabilidad .....	37
Tabla 10: Matriz de Factores Externos .....	39
Tabla 11. Matriz de Factores Internos .....	40
Tabla 12. Matriz de Aprovechabilidad .....	41
Tabla 13. Matriz de Vulnerabilidad .....	41
Tabla 14. FODA.....	42
Tabla 15. FODA Estratégico .....	43
Tabla 16. Procesos y Subprocesos JOBE S.A. ....	47
Tabla 17. AVA Ventas – Situación Actual .....	51
Tabla 18. AVA Ventas – Situación Mejorada .....	54
Tabla 19 Indicador Calidad de Ventas .....	56
Tabla 20 Indicador Eficiencia en Visitas .....	56
Tabla 21 Indicador Eficacia en Ventas .....	57
Tabla 22 Indicador Medición de Descuento .....	57
Tabla 23. AVA Marketing – Situación Actual .....	61
Tabla 24. AVA Marketing – Situación Mejorada .....	64
Tabla 25. Indicador Eficiencia Publicitaria .....	66
Tabla 26. Indicador Calidad de Servicios .....	66
Tabla 27. Indicador Captación de Clientes .....	67
Tabla 28. AVA Instalación Actual – Situación Actual .....	70
Tabla 29. AVA Instalación – Situación Mejorada .....	72
Tabla 30. Indicador Medición de Éxito .....	74
Tabla 31. Indicador Eficacia en Tiempos de Instalación por tipo de Servicio .....	74
Tabla 32. AVA Configuración-Situación Actual .....	77
Tabla 33. AVA Configuración – Situación Mejorada .....	79
Tabla 34. Indicador Eficiencia en Configuración .....	81
Tabla 35. Indicador Tiempo de Realización de Configuraciones .....	81
Tabla 36 Falta de Métodos en la Realización de Pruebas .....	86
Tabla 37. Falta de Propiedad Intelectual de los Software. ....	87
Tabla 38. Personal No Comprometido con Metas Organizacionales .....	88

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO AREA COMERCIAL.....	93
ANEXO 2. CUESTIONARIO AREA SOPORTE TECNICO.....	94
ANEXO 3. MANUAL DE PROCESOS.....	95



## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de graduación, consiste en el Diseño de un Sistema de Gestión basado en procesos para JOBE S.A. empresa dedicada al desarrollo de software. Esta empresa precisa documentar los procesos estrechamente relacionados con el cliente para ofrecer servicios de calidad y flexibles a cambios asegurando la fidelidad del mismo. Es evidente que las empresas que logran su permanencia en tiempo y espacio en el mercado son aquellas con facilidades de adaptación ante cambios y nuevas exigencias; por ello nace la necesidad de mejorar el rendimiento operativo de las empresas a través de un sistema de gestión.

Actualmente, las empresas requieren estandarizar sus procesos logrando la interacción y el correcto flujo de información de los mismos, focalizando el cumplimiento de las metas proyectadas y asegurando el crecimiento organizacional. Un sistema de gestión está orientado a crear y generar valor a las actividades inherentes al giro del negocio.

La Gestión basada en Procesos, permite vincular al diseño estructural de una empresa, las expectativas de clientes, proveedores, accionistas, empleados y sociedad; así como también, a través de métodos y herramientas administrativas, faculta la detección oportuna de debilidades que aumenta las condiciones de riesgo. Además, un Sistema de Gestión eficaz agiliza las actividades de supervisión efectivas que favorecen el fortalecimiento del control interno.

Bajo este enfoque, nuestro proyecto recoge la información brindada por los participantes de la empresa, la cual es expuesta en diagramas de flujos utilizando instrumentos y matrices para la evaluación y diagnóstico; se obtiene información confiable e íntegra de la situación actual de la organización, con ella se plantean mejoras que buscan optimizar recursos y contribuir a la buena toma de decisiones.



## CAPÍTULO I

### 1.1 CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

##### 1.1.2 SUS INICIOS

JOBE S.A es fundada en el año 1999 por Sr. Xavier Morán en unión de otros socios. Esta empresa nació con la finalidad de atender y dar servicios a las pequeñas y medianas empresas en el campo tecnológico, desarrollando software de asistencia a actividades de Comercio Exterior.

A partir del año 2000, trabajaron continuamente con la Aduana del Ecuador en impulsar procesos electrónicos de intercambio de datos suponiendo implementar Firmas Electrónicas, pero al darse cuenta que no existían garantías legales ni Autoridades de Certificación en el País buscaron otras alternativas.

Desde el año 2003, forman parte de importantes proyectos con el Gobierno, específicamente del CONATEL, para fomentar el proyecto de facturación electrónica, uso de firmas digitales y certificación digital.

Desde la fecha JOBE S.A. conserva la prestación de servicios a Operadores de Comercio Exterior, servicios facturación electrónica y demás servicios de Confianza digital.

##### 1.1.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

JOBE S.A se encuentra ubicada en Torres del Norte, Av. Miguel H. Alcivar en la ciudad de Guayaquil.

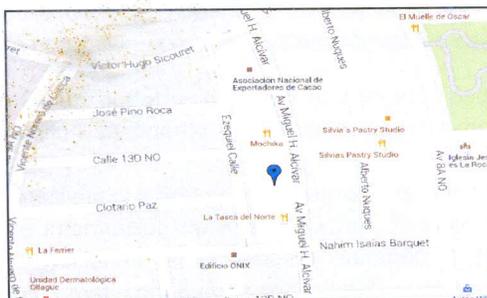


Ilustración 1. Ubicación

#### 1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

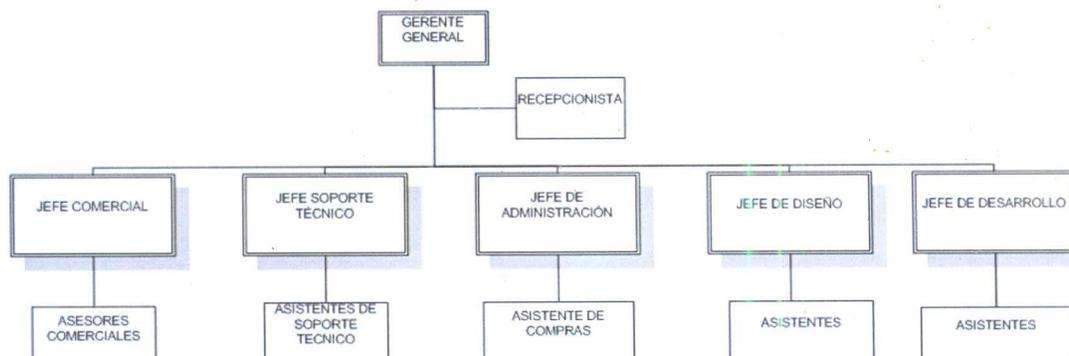


Ilustración 2. Estructura organizacional de JOBE S.A.

#### 1.1.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA

JOBE S.A., desarrolla programas informáticos para todo tipo de empresa a nivel nacional, técnicos en el diseño y programación de software de asistencia para operaciones de Comercio Exterior y Firmas Electrónicas & PKI (Infraestructura de llave públicas y privadas)

#### 1.1.6 SERVICIOS

Actualmente JOBE S.A presenta licencias o prestaciones de servicios a clientes que requieran agilizar trámites y procesos portuarios, almacenaje de datos con certificación de información, facturación electrónica, y demás servicios de tratamiento de información en *Cloud computing*<sup>1</sup>

##### 1.1.6.1 LÍNEA DE SERVICIOS

###### 1.1.6.1.1 GAMA DE SERVICIOS NATHALIA

Orientado a clientes con perfil de OCE (*Operador de Comercio Exterior*), es decir, persona natural o jurídica que realice operaciones o actividad económica de carácter aduanero.

1. NathaliaOnline: Es un portal web donde el operador podrá aprobar, transferir y consultar información pertinente a la carga o mercancía dentro del proceso portuario.
2. NathaliaGeoConsolidadora: Software que permite la administración, control de documentación e información de *RoutingOrder*<sup>2</sup>, Itinerarios; así como también la generación de transacciones en el sistema aduanero ECUAPASS<sup>3</sup> monitoreo, y ubicación en tiempo real para cargas consolidadas; entre otros.
3. Nathalia Naviera: Es un software que permite mantener un control de todos los envíos y recepciones de documentos transaccionales de la SENAE en los formatos establecidos por la propia institución, así como también los registros y controles de itinerario de viajes, naves entre otros.

<sup>1</sup> Prestación de servicios informáticos en la nube.

<sup>2</sup> Enrutador de carga

<sup>3</sup> Sistema Aduanero Ecuatoriano que permite operaciones de exportación e importación.



4. Nathalia WMS Basic: Un software que permite realizar la verificación de cargas, asignación de bodegas y posiciones de almacenamiento, control de inventario, entre otros.
5. Nathalia TOS: Ayudará a sus usuarios a mantener un control de las operaciones portuarias, el manejo de operaciones de cargas y tener un control vehicular de la Terminal Portuaria.

#### 1.1.6.1.2 SERVICIOS DE CONFIANZA DIGITAL (CONFIDENCE SUITE)

Es un servicio de salvaguarda de datos, la cual ofrece confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información que el usuario registre.

Servicios asociados a Confidence Suite

1. Facturación Electrónica: Asistirá a sus usuarios a la verificación de facturas y comprobantes de retención emitidos, así como también permite realizar consultas, descargas de facturas y comprobantes de retención desde el propio portal.
2. Notificación Certificada: Un sistema que facilita la comunicación de las personas, relacionado con la probatoriedad e integridad.
3. Archivamiento Digital: Ayuda en la gestión de expedientes electrónicos, administrar las evidencias electrónicas, la protección y clasificación de documentos
4. Servicios Cloud: Permite a sus clientes un espacio en la nube para que puedan administrar, almacenar y tener acceso remoto las 24 horas.
5. Soluciones de Firma Electrónica y PKI: Software para infraestructura de llave pública y privada, así como también hardware de seguridad, servicios generales de software y datos para operaciones de firmas electrónicas.

#### 1.1.7 CLIENTES

En la actualidad presta servicios a las siguientes empresas.



**Tabla 1. Detalle de Clientes**

No.	CLIENTES
1	MARTINETTI SALTOS PEDRO FERNANDO
2	INTELA INDUSTRIA TEXTIL LATINOAMERICANA CIA. LTDA.
3	EMPACRECI S.A
4	DELOITTE & TOUCHE ECUADOR CIA. LTDA.
5	COMPAÑIA AGRICOLA LA JULIA S.A. CALAJUSA
6	LINEAS AEREAS NACIONALES ECUADOR S.A. LAN - ECUADOR
7	MAERSK DEL ECUADOR C.A.
8	TRANSOCEANICA CIA LTDA.
9	AGENCIA NAVIERA GUSTAVO ZANDERS CIA. LTDA.
10	HAMBURG SUD ECUADOR S.A.
11	NAPORTEC S.A.
12	CEPSA S.A.
13	EXPORTACIONES ACMANSA CIA ANONIMA
14	CRECICORP S.A.
15	COMPANIA NACIONAL DE PLASTICOS CONAPLAS S.A.
16	INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA S.A.
17	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES C.A
18	E.O.A. SERVICIO S.A.
19	MASTER-WARE S.A MASWA
20	TRUISFRUIT S.A.

Fuente: JOBE S.A – Área Contable.

Elaborado por: Belén Ramírez – Joyce Méndez



### 1.1.8 PROVEEDORES

La empresa utiliza los bienes o servicios provistos por las siguientes empresas:

**Tabla 2. Detalle de Proveedores**

N.	PROVEEDOR
1	PORITIENTO S. A.
2	EUROEXPRESO S. A.
3	SERVIENTREGA ECUADOR S. A.
4	TELCONET
5	TECNOMEGA S.A
6	COMPAÑIA GENERAL DE COMERCIO Y MANDATO S .A.
7	AUTOMOTORES ANDINA SA
8	ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.
9	FRENOSEGURO CIA. LTDA.
10	SOLOGISTIC S.A.
11	INTERAMERICANA DE SERVICIOS CISLATAM S.A.
12	VERTICESA S.A.
13	SERIMTEC PC ECUADOR S. A.

**Fuente:** JOBE S.A – Área Contable

**Elaborado por:** Belén Ramírez - Joyce Méndez

### 1.1.9 COMPETIDORES

Las siguientes empresas guardan similitudes en los productos y servicios que ofrece JOBE S.A. "Venta, importación y servicio de computación y procesamiento de datos; diseño de programas y mercadeos a toda clase de Empresas tanto nacional como extranjeras"<sup>4</sup>.

**Tabla 3. Detalle de Competidores**

N.	NOMBRES DE COMPAÑÍAS
1	ESDINAMICO
2	FreeRisk, Seguridad digital
3	QUALITYSOFT - INNOVATE SOLUTIONS
4	COMFIAR
5	GTEC- GESTIÓN TECNOLÓGICA CIA. LTDA.
6	ALFA DIGITAL S.A.
7	GROUP SERES

**Fuente:** Consultas en la web.

**Elaborado por:** Belén Ramírez- Joyce Méndez

<sup>4</sup>Objeto Social, sección Actividad Económica de la ficha Información General de la compañía publicada en la página de SUPERINTENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS.

### 1.1.10 BASE LEGAL

JOBE S.A., es constituida el 20 de Diciembre de 1999. Es contribuyente activo del Servicio de Rentas Internas con actividad económica principal "Instrumentación de Sistemas Operativos Electrónicos".

#### 1.1.10.1 REQUISITOS LEGALES Y REGULATORIOS

A continuación, un detalle de las normas y leyes vigentes, sujetas a las actividades que realiza JOBE S.A.

**Tabla 4. Leyes y requisitos regulatorios**

Legislación	Entidad
Código Orgánico COPCI	Servicio Nacional de Aduanas Del Ecuador (SENAE)
Reglamento COPCI	
Normativas y Resoluciones Aduaneras	
Leyes y Normativas Tributarias	Servicio de Rentas Internas (SRI)
Ley de Compañías	Superintendencia de Compañías, Valores Y Seguros
Leyes y Normativas Laborales	Ministerio Del Trabajo

*Fuente: Leyes y Normativas de los Organismos de Control*

*Elaborado por: Belén Ramírez – Joyce Méndez*

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Las áreas comercial y soporte técnico de la empresa JOBE S.A., siendo las más importantes puesto que mantienen mayor contacto con el cliente, carece de una adecuada estructura debido a que sus procesos y procedimientos no están documentados, causando incertidumbre en el desarrollo de actividades relacionadas con el giro del negocio y aumentando el riesgo reputacional.

## 1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.3.1 OBJETIVO CENTRAL

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para las áreas Comercial y Soporte Técnico de la empresa JOBE S.A., dedicada a la prestación de servicios tecnológicos. Esta propuesta tiene la finalidad de definir procesos de calidad orientados a la satisfacción del cliente, asegurar mejoras en la obtención de resultados y cumplir con los objetivos organizacionales.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar la situación actual de la empresa
2. Levantamiento de información
3. Representación del modelo de negocio
4. Establecer la cadena de valor
5. Identificar procesos estratégicos, claves y de apoyo
6. Diseñar los procesos
7. Definir indicadores apropiados para el control de recursos y cuantificar eficiencia de los procesos sobre los objetivos organizacionales

8. Plantear mejoras a los procesos, proyectando calidad de la información y asegurar la satisfacción de los clientes.

#### 1.4 ALCANCE

El Diseño del Sistema de Gestión es enfocado a reestructurar los procesos de las áreas Comercial y Soporte Técnico a fin de establecer mejoras, a través de un análisis resultante de la aplicación estrategias y herramientas de administración necesarias para evaluar la situación actual y condiciones de riesgo.

#### 1.5 MATRIZ DE RIESGO

En la matriz de riesgo se expone actividades críticas de los procesos tanto del área Comercial como de Soporte Técnico. Para la evaluación del nivel de riesgo inherente en el desarrollo de actividades de las áreas, se toma en consideración lo descrito en *Codificación Matriz de Riesgo* (Tabla. 5).

**Tabla 5 Codificación Matriz de Riesgo**

Impacto	Calificación	Impacto	Calificación	Colores
Alto	3	Alto	6-9	
Medio	2	Medio	3-5	
Bajo	1	Bajo	1-2	

**Elaborado por:** Belén Ramírez – Joyce Méndez



Tabla 6. Matriz de Riesgo

Elaborada por: Belén Ramírez – Joyce Méndez

Área	Procesos	Factores de riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Nivel de Criticidad	Consecuencias
Comercial	Ventas	Disminución de flujo de clientes	Disminución de liquidez y rentabilidad de la empresa	2	3	6	ALTO	Pérdida Total o parcial de capital invertido, disminución en la rentabilidad
		Inadecuado atención de los asesores comerciales	Pérdida de Clientes	2	1	2	BAJO	Disminución de utilidades, Mala reputación de la empresa
		Personal no apto para el cargo (Asesoría en ventas)	Aumenta el riesgo reputacional	1	2	2	BAJO	Pérdidas económicas
		Falta de motivación al personal	Incumplimiento de los objetivos planteados	1	2	2	BAJO	Incumplimiento de metas organizacionales
		Falta de productos con valor agregado	Disminución de la facultad competitiva	1	3	3	MEDIO	Limitaciones en el alcance en el sector tecnológico
		Acuerdos de ventas sin garantías legales	Aumento de la probabilidad de fraudes	2	3	6	ALTO	Afectación negativa del Fraude en la moral de los empleados
		Falta de conocimiento del giro del negocio y productos	Información errónea a clientes	2	3	6	ALTO	Pérdida de clientes
		Falta de estrategia de Ventas	Disminución de contratos potenciales	2	2	4	MEDIO	Impedimento del crecimiento en el mercado
		Falta de estrategias de ampliación de mercado	Disminución de nuevos clientes potenciales	2	2	4	MEDIO	Imposibilidades de crecimiento
		Marketing	Competencia ofrecen programas de atributos similares	3	2	6	ALTO	Pérdida de Clientes por falta de productos con valor agregado
Soporte Técnico	Configuración	Falta de liquidez para campañas publicitarias	Falta de posicionamiento en el mercado	1	1	1	BAJO	Poca captación de clientes
		Escasez de personal para resolución de problemas al cliente	Aumento en los tiempos de resolución de quejas	1	1	1	BAJO	Cliente insatisfecho
		Configuración errónea	Fallas en los programas	2	2	4	MEDIO	Pérdida de fidelidad de los clientes
		Soportes en sistemas de costos elevados	Aumenta perjuicios en reputación	2	2	4	MEDIO	Pérdida de clientes
		Falta de procedimientos para monitoreo de fallas de los servicios ofrecidos	Pérdida de Control	3	3	9	ALTO	Afectación económica - financiera
		Fallas del sistemas	Perjudica a la disponibilidad de la información	2	3	6	ALTO	Pérdidas económicas en los clientes, causa atrasos en las actividades de los clientes
		Error en el manejo de equipos y programas	Enduementamiento con cliente	1	2	2	BAJO	Bajo nivel de Liquidez

## CAPÍTULO 2

### 2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

#### 2.1.1 MISIÓN

La misión es la razón de ser una organización donde se describe el giro del negocio y permite establecer objetivos. Al establecer la misión, los participantes de la organización deben identificarse con la misma, a fin de orientar su trabajo al cumplimiento de los objetivos definidos.

#### 2.1.2 VISIÓN

La Visión dentro de la organización indica hacia donde desea llegar la organización en el futuro. El propósito de la Visión es controlar, guiar y alentar a la organización. La Visión debe ser realista considerando los factores externos e internos de la organización.

Al momento de establecer la Visión, es importante considerar los aspectos cambiantes como son la tecnología, las posibles necesidades de los clientes en el futuro, y la aparición de nuevas condiciones en el mercado, entre otros. Así mismo, ésta debe ser difundida y comprendida por el personal.

#### 2.1.3 OBJETIVOS

Los objetivos constituyen los resultados que se deben obtener de parte de cada elemento que conforma la organización para poder alcanzar las metas planteadas. Éstos deben alcanzarse con la correcta administración de los recursos, considerando aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales.

Los objetivos deben estar correctamente definidos puesto que la alta gerencia puede tomar decisiones que influyen en las actividades diarias y en la existencia de la organización.

#### 2.1.4 POLÍTICAS

Las políticas organizacionales se definen como directrices, parámetros lineamientos tomados como guía para la toma de decisiones. Estos criterios deben reflejar el cumplimiento de los propósitos organizacionales; para ello es necesario considerar lo siguiente al momento de definir de políticas

Características esenciales.

- Congruentes a los objetivos de la empresa se denota como un principio fundamental, es decir, en caso de cambio de objetivos, éstas tendrán que reevaluarse para ello requiere de control.
- Claridad, evitando ambigüedades o contradicciones entre sí.
- Flexibles a cambios del entorno organizacional como tendencias de productividad, competitividad.

### 2.1.5 ESTRATÉGIAS

Acciones en donde se definen metas a largo plazo contemplando condiciones y recursos que inciden en su cumplimiento o no cumplimiento. Las estrategias deben ser alineadas al Objetivo Central y ser diseñadas de tal manera que sea flexible a futuros cambios que enfrente la entidad.

Una buena estrategia abarca los siguientes aspectos:

- Medible;
- Controlable;
- Objetivo claro;
- Asignación de recursos y personal responsable.

La implementación de estos aspectos en la planeación de estrategias permitirá evaluar el grado de conformidad con los objetivos organizacionales, sosteniendo que ninguna entidad puede anticiparse a todo hecho.

### 2.1.6 VALORES

Se conforman de las creencias más relevantes de las personas que integran una organización.

Los valores organizacionales forman los principios éticos que definen el comportamiento y actitudes óptimas de los colaboradores de la entidad, es decir, son de vital importancia por su incidencia en el desempeño organizacional asegurando el éxito o fracaso de la organización. Estos deben ser puntuales y contribuir al logro de la Visión de la empresa.

Para lograr un ambiente de trabajo ideal, los valores que sean establecidos tienen que ser difundidos y practicados en todos los niveles.

## 2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos es uno de los principios de la gestión de la calidad, lo cual establece que los resultados se alcanzan con una mayor eficiencia cuando las actividades se desarrollan basadas en procesos. La gestión por procesos facilita la orientación al cliente, permite mejorar el seguimiento y control de los resultados de las actividades realizadas dentro de la organización.

### 2.2.1 PROCESOS

Un proceso es un conjunto de actividades realizadas en un orden determinado a fin de obtener los resultados esperados, tiene como objetivo el mejoramiento de cada una de las actividades involucradas en el mismo, a fin de garantizar la prestación de un servicio y la utilización eficiente de los recursos durante la ejecución del mismo.

### 2.2.1.1 ELEMENTOS DE UN PROCESO

"Normalmente, el control se basa en mediaciones efectuadas a lo largo de un proceso, a la entrada, a la salida, y en puntos intermedios".<sup>5</sup>

- **Entradas:** Las entradas de un proceso responden a procesos de aceptación definidos, como por ejemplo: La factura de un suministrador con todos los datos necesarios.
- **Salidas:** Es el resultado obtenido dentro de un proceso, se espera que el resultado sea el esperado por la organización ya que en el desarrollo de cada actividad se pretende haber establecido diversos controles.
- **Recursos:** La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación y mejora de cada una de las actividades en los procesos.
- **Control:** Dar seguimiento a cada una de las actividades realizadas en un proceso a fin de mejorar su desempeño. El control son criterios de medición, la gestión adecuada de los controles permite asegurar la calidad en los resultados.

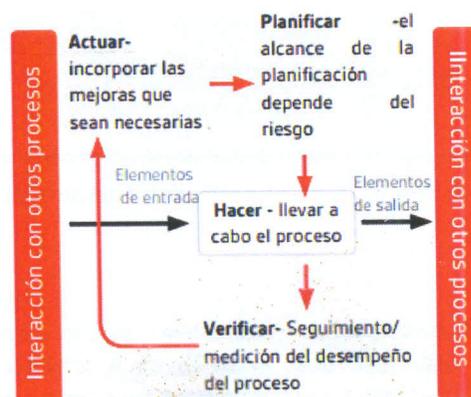


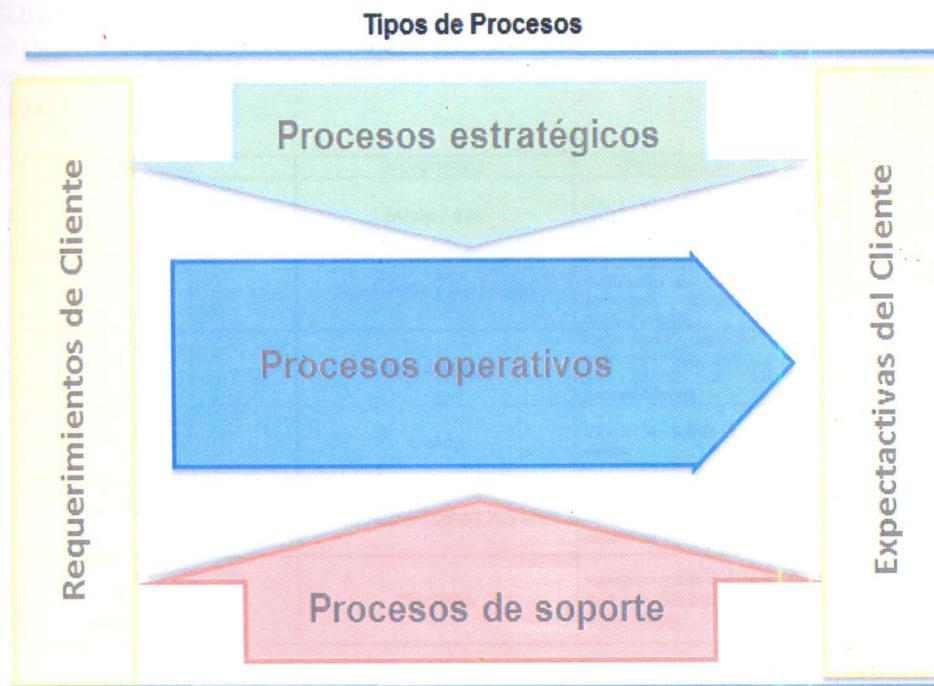
Ilustración 3. Elementos de un proceso Norma ISO 9001:2015

### 2.2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos se clasifican como se describe a continuación:

- **Procesos Estratégicos:** Permiten desplegar y definir las estrategias y objetivos de la organización. Estos procesos son realizados por la alta dirección.
- **Procesos Claves:** Son aquellos procesos que añaden valor al cliente, éstos procesos están estrechamente vinculados con el giro del negocio, en caso de interrupciones generarán pérdidas a nivel financiero y aumenta el riesgo reputacional. Los procesos claves tienen como objetivo la satisfacción del cliente.
- **Procesos de Apoyo:** Involucra los procesos necesarios para el control y mejora de las actividades dentro del sistema de gestión, son aquellos procesos que no pueden considerarse ni estratégicos ni claves.

<sup>5</sup> Canela, M., Griful, E., (2005). *Gestión de la calidad*, p.17. Barcelona: UPC.



*Ilustración 4. Clasificación de los procesos*

### 2.3 CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor permite describir el desarrollo de las actividades dentro de la organización y generar valor al cliente final. A través de la cadena de valor las organizaciones pueden optimizar el tiempo en el proceso productivo ya que en ésta se puede apreciar al detalle cada paso y funcionamiento de la compañía.

### 2.4 MAPA DE PROCESOS

Brinda una visión generalizada de los procesos que integran el sistema de gestión. La representación de un mapa de proceso es gráfica, su elaboración es esencial para la planificación de un sistema de calidad.

Consideraciones para la elaboración de un Mapa de Proceso:

- Un mapa de proceso toma como base la definición y apropiación de la Misión y la Visión de los productos o servicios que ofrece la entidad.
- Determinar grupo de interés y posibles usuarios, asimismo identificar sus necesidades y expectativas.
- Establecer los recursos necesarios para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

## 2.5 FLUJO DE PROCESOS

Tiene como objetivo ilustrar de manera gráfica las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del proceso, siendo ésta la manera más práctica y comprensible para todos los usuarios.

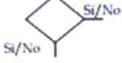
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	<b>Inicio / Fin</b>	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	<b>Operación / Actividad</b>	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Documento</b>	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Datos</b>	Indica la salida y entrada de datos.
	<b>Almacenamiento / Archivo</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	<b>Decisión</b>	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Ilustración 5. Simbología ANSI para diagramas de flujo

## 2.6 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Diseño o reestructuración de los procesos que busca cumplir con las necesidades de los clientes internos y externos optimizando recursos. La implementación de un análisis de valor agregado ayuda a identificar oportunidades de mejora y dar soluciones eficientes a diferentes problemáticas.

Esta metodología requiere del esclarecimiento de lo siguiente:

- Definición del proceso
- Funciones
- Análisis de situación actual.





- **Responsable:** debe existir un responsable aparte los que apoyan al proceso de gestión
- **Tiempo:** debe definirse la frecuencia de la revisión y cuál es el periodo de evaluación.

### 2.7.2 PATRONES PARA EL DISEÑO DE INDICADORES

Consiste en determinar las fuentes de la información, frecuencia de la medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación análisis y presentación de la información.

- Nombre: Identificación y diferenciación de un indicador
- Forma de cálculo: Fórmula matemática para el cálculo del indicador
- Unidades: La manera en que se expresa el valor determinado de cada indicador
- Glosario: Es de importancia que el indicador se encuentre documentado en términos de identificar de forma precisa todos los factores relacionados en su cálculo.
- Metas establecidas
- Comportamiento histórico del indicador para establecer tendencias
- Valor del indicador con respecto al sector al que pertenece la organización.
- Identificar Factores Críticos de Éxito: Aspecto que es necesario para mantener bajo control y lograr el éxito de la gestión.

### 2.8 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

El diagrama de Causa y Efecto o también llamado Diagrama de Ishikawa es un instrumento que facilita el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son: calidad de los procesos, los productos y servicios. Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa y efecto entre las diversas variables que afectan en un proceso, muestra gráficamente las entradas, procesos y las salidas de un sistema con su respectiva retroalimentación para el subsistema de control.

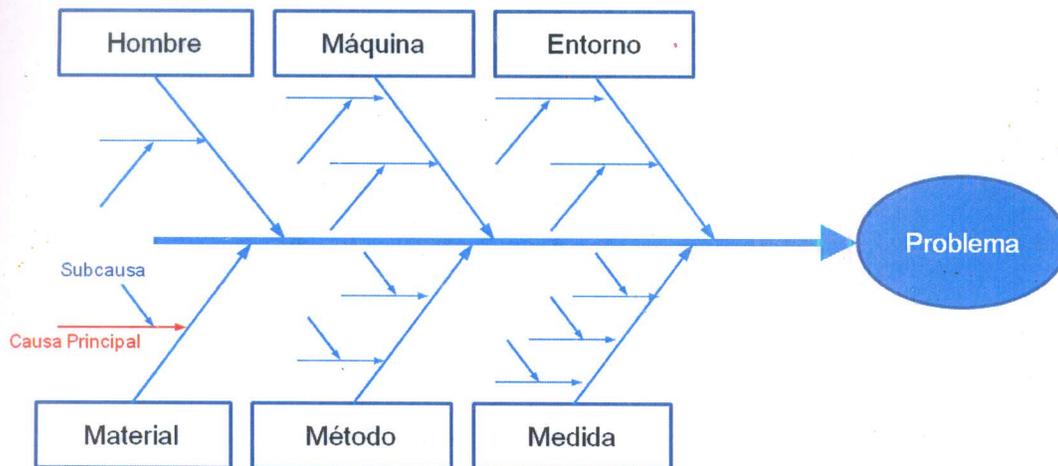


Ilustración 7. Estructura diagrama causa y efecto

### 2.8.1 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

- Esquema del diagrama
- Escribir el problema principal
- Escribir las áreas relacionadas al problema a analizar
- Realizar una brainstorming de posibles causas y relacionarlas con las áreas
- Realizar preguntas acerca de la escasez o falta de algún recurso o problema existente

### 2.9 TÉCNICA 5W 1H

Método de formulación de preguntas que busca ofrecer soluciones sistemáticas a problemas encontrados en procesos. Esta técnica consiste en responder seis preguntas, donde se detalla correctamente como se ejecutarán las mejoras.

- **What- Qué:** Acciones y eventos a seguir para mejorar el problema.
- **Who- Quién:** Designar responsable de llevar a cabo la acción
- **When – Cuándo:** Identificar cuando serán implantadas las mejoras.
- **How – Cómo:** Establecer los instrumentos de trabajo necesarios.
- **Where – Dónde:** El área encargada del evento.
- **Why – Por qué:** Debe preguntarse siempre y así asegurar la comprensión de las acciones, responsables, instrumentos y períodos establecidos.

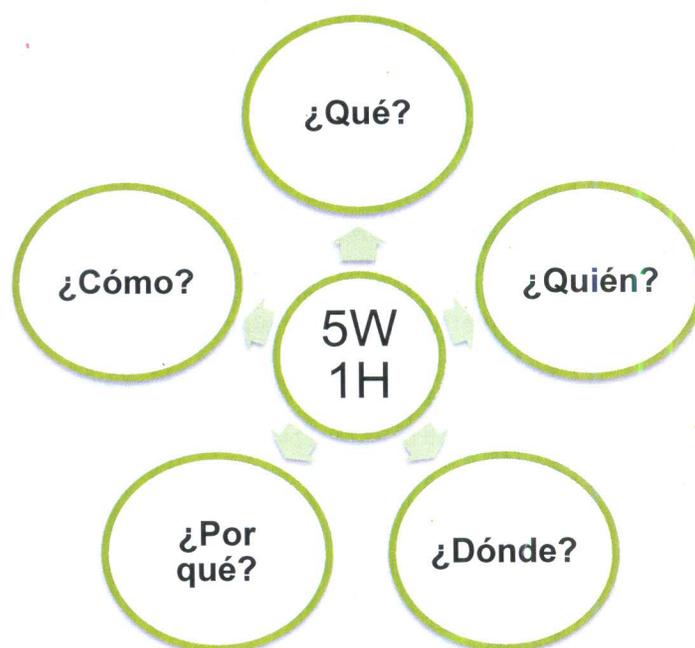


Ilustración 8. Técnica 5W H1

## 2.10 CUESTIONARIOS

Este instrumento servirá para recabar información de las áreas de mayor interés, además de retroalimentar a los procesos; con ella obtendremos información sustancial para la toma de decisiones.

Las preguntas deben ser diseñadas para generar información prudente y enfocada a la temática a evaluar. Los cuestionarios es la forma más económica de recolección de información.

## 2.11 ANÁLISIS DE RIESGOS

El análisis de riesgos <sup>6</sup> se lo utiliza para el estudio de las posibles amenazas y probables eventos no deseados, los daños y consecuencias que éstas podrían producir.

Para este análisis es de gran importancia identificar las áreas críticas. La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgos durante el proceso de análisis con criterios de riesgos establecidos anteriormente. Una vez obtenidos los resultados de los análisis se procederá a la aplicación de algún método para el tratamiento de los riesgos, evaluar planes y ejecutarlos.

<sup>6</sup> "Determinar el Impacto y la Probabilidad del riesgo. Dependiendo de la información disponible pueden emplearse modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas". Villamar, C..(2010). Guía de manejos de riesgos administrativos y operativos. Santa Marta: INVEMAR

Posterior la identificación y clasificación de los riesgos inherentes en los procesos, se realiza el análisis a fin de reconocer factores de riesgo asociados a impactos potenciales. El análisis de riesgo contribuye a identificar diferentes escenarios y prevenir, mitigar o transferir situaciones de pérdida.

#### **2.11.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DEL RIESGO**

En este proceso se prioriza los riesgos ya identificados, considerando la probabilidad de ocurrencia y su impacto a los objetivos institucionales. La priorización ofrece una visión generalizada de las situaciones más agravantes por las que podría atravesar la empresa.

El Análisis Cualitativo de Riesgos requiere de:

- Evaluación de Probabilidad e Impacto del Riesgo
- Matriz de Probabilidades Impacto
- Evaluación de la calidad de la información sobre el riesgo.
- Priorización de Riesgos
- Evaluación de los niveles críticos

#### **2.11.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL RIESGO**

Análisis numérico de los efectos de los riesgos identificados, generalmente toma como *input* los riesgos de mayor impacto establecidos en el Análisis Cualitativo.

La realización de este análisis requiere de:

- Métodos de recolección de información
- Métodos de análisis cuantitativo
- Criterio de expertos.

#### **2.11.3 PROPUESTA DE RESPUESTA A LOS RIESGOS**

En el análisis se identifica y evalúa los factores de riesgo, para obtener un juicio objetivo que permita definir acciones o estrategias a los riesgos de con mayor nivel de criticidad.

Las propuestas se basan en:

- Estrategias para Amenazas
- Estrategias para Oportunidades
- Estrategias para respuestas de contingencia.

### **2.12 ANÁLISIS FODA**

#### **2.12.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

Esta matriz permite resumir y evaluar la información a fin de cuantificar las amenazas y oportunidades de la organización.

No.	FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJO	MEDIO	ALTO
1	Fac1					X			A2	
2	Fac2			X						O3
3	Fac3						X			A3
:	:									
n	Facn						X			An

Ilustración 9. Estructura de Matriz de Evaluación de Valores Externos

### 2.12.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz de evaluación de valores internos se compone de las Fortalezas y Debilidades del área en estudio, en donde se evalúa un resultado según su nivel de impacto.

No.	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJO	MEDIO	ALTO
1	Fac1					X			D2	
2	Fac2			X						F3
3	Fac3						X			D3
:	:									
n	Facn						X			Dn

Ilustración 10. Estructura de Matriz de Evaluación de Valores Internos

### 2.12.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La matriz de aprovechabilidad permite relacionar las fortalezas de más alto impacto junto con las oportunidades más relevantes que existen dentro de una compañía. Esta matriz se la utiliza para tomar acciones estratégicas.

	OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	...On	TOTAL	PRIORIDAD
	FORTALEZAS							
F1								
F2								
F3								
:								
Fn								
TOTAL								
PRIORIDADES								

Ilustración 11. Estructura de Matriz de Aprovechabilidad

Tabla 8. Valorización Matriz Aprovechabilidad

Impacto	Calificación
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Fuente: Asignatura Auditoria Operacional – Ing. Julio Aguirre

*Elaborado por: Belén Ramírez- Joyce Méndez*

#### 2.12.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La matriz de Vulnerabilidad se compone de las Amenazas y Debilidades de una organización, se evalúa el nivel de impacto que tienen las amenazas sobre las debilidades.

AMENAZAS \ DEBILIDADES	A1	A2	A3	...An	TOTAL	PRIORIDAD
D1						
D2						
D3						
:						
Dn						
TOTAL						
PRIORIDADES						

*Ilustración 12. Estructura de Matriz de Vulnerabilidad.*

**Tabla 9. Valorización Matriz Vulnerabilidad**

Impacto	Calificación
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

*Fuente: Asignatura Auditoria Operacional – Ing. Julio Aguirre*

*Elaborado por: Belén Ramírez- Joyce Méndez*

#### 2.12.5 FODA ESTRÁTEGICO

Una vez identificados los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) críticos, se diseñan estrategias a corto y a largo plazo considerando los objetivos previamente establecidos.

	<b>FORTALEZAS</b> Hacer la lista de las Fortalezas 1) 2) 3) . .	<b>DEBILIDADES</b> Hacer lista de las debilidades 1) 2) 3) . .
<b>OPORTUNIDADES</b> Hacer lista de las Oportunidades 1) 2) 3) . .	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FO)</b> Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades 1) 2) 3) . .	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (DO)</b> Disminuir debilidades aprovechando las oportunidades 1) 2) . .
<b>AMENAZAS</b> Hacer lista de las Amenazas 1) 2) 3) . .	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FA)</b> Uso de las fortalezas para evitar amenazas. 1) 2) . .	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (DA)</b> Minimizar debilidades y evitar amenazas. 1) 2) . .

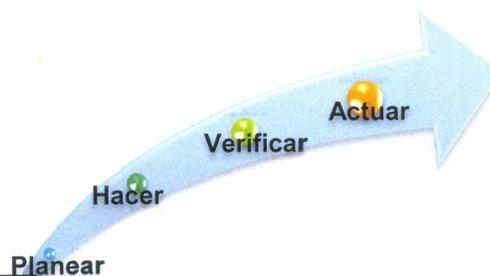
Ilustración 13. Estructura de FODA Estratégico

### 2.13 CICLO DE DEMING

El ciclo de Deming<sup>7</sup> (planificar, hacer, verificar, actuar), también conocido como PDCA O espiral de mejora, es una estrategia utilizada por las empresas para mejorar en la calidad de los procesos, este ciclo se desarrolla en cuatro etapas.

#### Etapas del ciclo

- **Planificar:** Se establecen las actividades del proceso con el fin de obtener los resultados esperados.
- **Hacer:** Se debe ejecutar el plan estratégico, lo que encierra: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución, mientras se recopilan todos los datos para verificarlos y evaluarlos.
- **Verificar:** La información es recopilada y analizada, para ser comparada con los requisitos especificados inicialmente.
- **Actuar:** Cuando se encuentran errores en los pasos anteriores se debe realizar un nuevo ciclo, al contrario, sino se encuentran errores se debe implementar a gran escala las modificaciones de los procesos. Cuando en esta etapa se ha detectado errores que no pueden ser corregidos se debe abandonar las modificaciones de los procesos.



<sup>7</sup> Ciclo Deming metodología para la mejora continua. "Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control", por W. Shewhart (1939).

Ilustración 14. Clico DEMING - PHVA

## CAPÍTULO 3

### 3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 3.1.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

**Tabla 10: Matriz de Factores Externos**

No.	FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJO	MEDIO	ALTO
1	NUEVAS EXIGENCIAS DE ORGANISMOS DE CONTROL					X			A2	
2	ALIANZAS CON GRANDES EMPRESAS DESARROLLADORAS DE SOFTWARE			X						O3
3	COMPETENCIA DESLEAL						X			A3
4	NUEVOS COMPETIDORES						X			A3
5	CAMBIOS CLIMATICOS				X			A1		
6	TENDENCIA FAVORABLE EN EL SECTOR NAVIERO			X						O3
7	CAMBIOS EN LA LEGISLACIÓN NACIONAL						X			A3
8	MIEMBROS DE CLUBES DE TECNOLOGIA DE VANGUARDIA	X						O1		
9	ALIANZAS ESTRATEGICAS CON ENTIDADES PUBLICAS			X						O3
10	CONVENIOS CON ENTIDADES QUE OFRECEN SERVICIOS DE TRANSPORTE AL PERSONAL	X						O1		
11	CANALES DE COMUNICACIÓN DE FACIL ACCESO			X						O3
12	NUEVAS EXIGENCIAS EN LOS CONSUMIDORES						X			A3

**Fuente:** JOBE S.A. - Departamento Administrativa.

**Elaborado por:** Belén Ramírez- Joyce Méndez

## 3.1.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Tabla 11. Matriz de Factores Internos

No.	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJO	MEDIO	ALTO
1	SERVICIOS ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE			X						F3
2	PERSONAL APTO PARA LAS DIFERENTES AREAS			X						F3
3	ESPACIOS DE TRABAJO REDUCIDOS				X			D1		
4	RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO			X						F3
5	BAJO FLUJO DE CLIENTES				X			D1		
6	PERSONAL NO COMPROMETIDO CON LOS VALORES DE LA EMPRESA						X			D3
7	UBICACIÓN GEOGRAFICA	X						F1		
8	USO DE TECNICAS DE ANALISIS DE FACTIBILIDAD			X						F3
9	FLUIDEZ EN LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO			X						F3
10	CONOCIMIENTO DEL MERCADO			X						F3
11	FALTA DE PERSONAL DE LIMPIEZA				X			D1		
12	PROPIEDAD INTELECTUAL DE LOS SOFTWARE						X			D3
13	FALTA DE CONOCIMIENTO DEL GIRO DEL NEGOCIO					X		D2		
14	GAMA DE SERVICIOS CLOUD COMPUTING			X						F3
15	FALTA MOTIVACIÓN AL PERSONAL						X			D3
16	BUENA RELACIÓN CON PROVEEDORES DE INTERNET	X						F1		
17	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA						X			D3
18	EQUIPOS DE BUENA CALIDAD		X					F2		
19	ESCASEZ DE PROCESOS DOCUMENTADOS						X			D3
20	ESPACIOS DE TRABAJO REDUCIDOS					X		D2		
21	ESCASEZ DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO						X			D3
22	FALENCIAS EN LA REALIZACIÓN DE PRUEBAS DE SOFTWARE						X			D3

Fuente: JOBE S.A. - Departamento Administrativa.

Elaborado por: Belén Ramírez- Joyce Méndez



### 3.1.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

**Tabla 12. Matriz de Aprovechabilidad**

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	O1:ALIANZAS CON GRANDES EMPRESAS DESARROLLADORAS DE SOFTWARE	O2:ALIANZAS ESTRATEGICAS CON ENTIDADES PUBLICAS	O3:TENDENCIA FAVORABLE EN EL SECTOR NAVIERO	O4:CANALES DE COMUNICACIÓN DE FACIL ACCESO	TOTAL	PRIORIDADES
F1:SERVICIOS ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	3	3	3	1	10	TERCERO
F2:PERSONAL APTO PARA LAS DIFERENTES AREAS	3	3	2	2	10	SEGUNDO
F3: RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	3	3	3	3	12	PRIMERO
F4:USO DE TECNICAS DE ANALISIS DE FACTIBILIDAD	2	1	2	1	6	SEPTIMO
F5:FLUIDEZ EN LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO	1	2	3	3	9	QUINTO
F6:CONOCIMIENTO DEL MERCADO	3	3	3	1	10	CUARTO
F7:GAMA DE SERVICIOS CLOUD COMPUTING	2	2	2	1	7	SEXTO
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>64</b>	
<b>PRIORIDADES</b>	SEGUNDO	TERCERO	PRIMERO	CUARTO		

*Elaborado por: Belén Ramírez- Joyce Méndez*

### 3.1.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

**Tabla 13. Matriz de Vulnerabilidad**

DEBILIDADES / AMENAZAS	A1:NUEVOS COMPETIDORES	A2:CAMBIOS EN LA LEGISLACIÓN NACIONAL	A3:NUEVAS EXIGENCIAS EN LOS CONSUMIDORES	A4:COMPETENCIA DESLEAL	TOTAL	PRIORIDADES
D1:ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA	3	2	2	2	9	TERCERO
D2:ESCASEZ DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	1	3	2	2	8	QUINTO
D3:FALTA DE PROPIEDAD INTELECTUAL DE LOS SOFTWARE	3	2	3	3	11	PRIMERO
D4:PERSONAL NO COMPROMETIDO CON LOS VALORES DE LA EMPRESA	2	1	2	3	8	SEXTO
D5:FALTA MOTIVACIÓN AL PERSONAL	1	1	2	2	6	SEPTIMO
D6:ESCASEZ DE PROCESOS DOCUMENTADOS	3	3	3	1	10	SEGUNDO
D7: FALENCIAS EN LA REALIZACIÓN DE PRUEBAS DE SOFTWARE	3	2	3	1	9	CUARTO
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>61</b>	
<b>PRIORIDADES</b>	SEGUNDO	CUARTO	PRIMERO	TERCERO		

*Elaborado por: Belén Ramírez- Joyce Méndez*

## 3.1.5 FODA

Tabla 14. FODA\*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	1. FALTA PROPIEDAD INTELECTUAL DE LOS SOFTWARE
2. PERSONAL APTO PARA LAS DIFERENTES AREAS	2. ESCASEZ DE PROCESOS DOCUMENTADOS
3. SERVICIOS ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA
4. CONOCIMIENTO DEL MERCADO	4. FALENCIAS EN LA REALIZACION DE PRUEBAS DE SOFTWARE
5. FLUIDEZ EN LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO	5. PERSONAL NO COMPROMETIDO CON LOS VALORES DE LA EMPRESA
6. GAMA DE SERVICIOS CLOUD COMPUTING	6. ESCASEZ DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO
7. USO DE TECNICAS DE ANALISIS DE FACTIBILIDAD	7. FALTA MOTIVACIÓN AL PERSONAL
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. TENDENCIA FAVORABLE EN EL SECTOR NAVIERO	1. NUEVAS EXIGENCIAS EN LOS CONSUMIDORES
2. ALIANZAS CON GRANDES EMPRESAS DESARROLLADORAS DE SOFTWARE	2. NUEVOS COMPETIDORES
3. ALIANZAS ESTRATEGICAS CON ENTIDADES PUBLICAS	3. COMPETENCIA DESLEAL
4. CANALES DE COMUNICACIÓN DE FACIL ACCESO	4. CAMBIOS EN LA LEGISLACIÓN NACIONAL

Elaborado por: Belén Ramírez- Joyce Méndez

## 3.1.6 FODA ESTRATEGICO

Tabla 15. FODA Estratégico

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	1.FALTA PROPIEDAD INTELECTUAL DE LOS SOFTWARE
	2.PERSONAL APTO PARA LAS DIFERENTES AREAS	2.ESCAZ DE PROCESOS DOCUMENTADOS
	3.SERVICIOS ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	3.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA
	4.CONOCIMIENTO DEL MERCADO	4.FALENCIAS EN LA REALIZACION DE PRUEBAS DE SOFTWARE
	5.FLUIDEZ EN LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO	5.PERSONAL NO COMPROMETIDO CON LOS VALORES DE LA EMPRESA
	6.GAMA DE SERVICIOS CLOUD COMPUTING	6. ESCASEZ DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO
	7.USO DE TECNICAS DE ANALISIS DE FACTIBILIDAD	7. FALTA MOTIVACIÓN AL PERSONAL
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.TENDENCIA FAVORABLE EN EL SECTOR NAVIERO	Ser reconocido en el mercado con el fin de crecer económicamente y ganar posicionamiento en el mismo a través de sus servicios, siempre adaptando los servicios de software a las necesidades de sus clientes para ganar su fidelidad y que el cliente a su vez se sienta satisfecho con los servicios otorgados.(F1,2,3,4 - O1,2,3)	Desarrollar un sistema de incentivos a personal (desarrolladores) que integren proyectos de gran escala o claves para la empresa, a fin de promover compromiso en los empleados . Además se debe crear controles de seguridad y políticas de acceso información confidencial .(D 2,5,7 - O 1,2,4)
2.ALIANZAS CON GRANDES EMPRESAS DESARROLLADORAS DE SOFTWARE	Beneficiarse a través de las alianzas con sus partners, poseer la fidelidad del cliente externo y contar con la última tecnología en los servicios que ofrece.(F6-O2,3)	Crear en la estructura un área o staff legal, donde se realice la gestión de patentar los Software desarrollados internamente y administre los contratos de proyectos. Está área consolida las alianzas con clientes potenciales, otorgando garantías del servicio.(D 1,3,6 - O 1,2,3)
3.ALIANZAS ESTRATEGICAS CON ENTIDADES PUBLICAS	Promover los servicios ofrecidos haciendo uso de los medios de comunicación de última tendencia para así obtener una fácil comunicación con el cliente.(O4-F1)	Realizar un sistema esquematizado para la realización de pruebas en los software y evitar fallas que puedan aumentar el riesgo reputacional y pérdidas de clientes. (D4-O1,2,3)
4.CANALES DE COMUNICACIÓN DE FACIL ACCESO	Conocer a través de técnicas de análisis costo-beneficio si un proyecto es factible o no para la empresa.(F7, O1)	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.NUEVAS EXIGENCIAS EN LOS CONSUMIDORES	Capacitaciones al personal para que sea apto de poder resolver cualquier inconveniente relacionado con los servicios otorgados y dar una respuesta rápida y clara a los clientes. (F 2,3,4- A1,2)	Patentar los software a través del área legal o contratación de abogados. Diseñar y documentar procesos y controles flexibles a las exigencias de clientes y aumentar el nivel de eficiencia.(D1,2,3 - A1,2,3)
2.NUEVOS COMPETIDORES	Ganar la fidelidad de los clientes brindandoles una comunicación inmediata con el personal del área de soporte técnico o servicio al cliente para que puedan ser atendidos de manera inmediata(F 5,2 - A 4,3)	Litigar a empresas competidoras que hacen uso de códigos fuentes de programas, solicitar indemnización por violación a la ética y por daños causados.(D6-A3)
3.COMPETENCIA DESLEAL		Sancionar a personal, en caso de evidenciar el mal uso de información de la empresa y en caso de que su trabajo no se ajuste normativas vigentes.(D5,7 - A 4,3)
4.CAMBIOS EN LA LEGISLACIÓN NACIONAL	Realizar investigaciones continuas para diversificar los servicios ofrecidos y aumentar la captación de clientes (F 6,7- A 1, 2)	Diseñar procesos de pruebas para cada uno de los servicios ofrecido, y así garantizar la calidad de los servicios para obtener la fidelidad del cliente (D4-A2,1)

Elaborado por: Belén Ramírez- Joyce Méndez

### 3.1.7 SINOPSIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

JOBE S.A presenta escasez de procedimientos documentados causando debilidades en el control interno y aumentando el nivel de riesgo en las actividades internas de la empresa.

En base a las entrevistas con la Jefa Administrativa, Comercial y de Soporte Técnico se realizaron los análisis de factores externos e internos correspondientes a la compañía, evidenciando la necesidad de diseñar un sistema de gestión basado en procesos para las áreas Comercial y Soporte Técnico debido a su nivel de criticidad.

Durante las entrevistas se dio a conocer falencias como falta de controles en la realización de pruebas, restricción en el acceso a información confidencial y necesidad de contratar personal encargado de la legalización de propiedad intelectual del software.

Se puede concluir que el presente proyecto servirá para mejorar y documentar los procesos de mayor contacto con el cliente externo, ayudando a mitigar el riesgo de sustracción o apropiación de software de propiedad de JOBE S.A, así como también el aumento de la eficiencia y eficacia en los procesos para brindar servicios de calidad.

## 3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 3.2.1 MISIÓN

Asistir a nuestros clientes en la administración, control de operaciones portuarias, facturación electrónica asegurando la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información.

### 3.2.2 VISIÓN

Ser la mejor empresa de desarrollo de software especializado en comercio exterior, facturación electrónica y confidencia digital, direccionada a fortalecer el clúster tecnológico nacional y expansión de sus servicios a nivel internacional.

### 3.2.3 OBJETIVOS

- Ofrecer soluciones tecnológicas inmediatas.
- Contribuir en el desarrollo del sector tecnológico
- Innovar el desarrollo de software garantizando la calidad del servicio.
- Crear procesos basado en normas de calidad
- Mantener personal capacitado a través de un programa de capacitación.

### 3.2.4 VALORES

- Integridad
- Compromiso
- Responsabilidad con el cliente.
- Trabajo en equipo

### 3.2.5 POLÍTICAS

- Garantizar el cumplimiento de los servicios en los plazos establecidos, ofrecer mejoras identificando causales de problemas y dar soluciones en tiempos óptimos evitando generar pérdidas en nuestros clientes.

- Dar prioridad a los requerimientos de clientes de contratos de SLA (Acuerdos de Nivel de Servicio).
- Contar con tecnología de vanguardia, la cual permita maximizar el rendimiento de los recursos y evitar incurrir en gastos innecesarios, como también optimizar los tiempos.
- Mantener al personal capacitado, en especial al personal de las áreas de diseño y desarrollo a través de un programa de capacitaciones con el aval de empresas de desarrollo tecnológico reconocido en el mercado; a fin de garantizar el crecimiento de la organización.



### 3.3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

#### 3.3.1 CADENA DE VALOR

En la cadena de valor se propone establecer como procesos estratégicos la Gestión Gerencial y dePartners.

Así mismo la gestión Talento humano, Administrativa, Financiero-Contable y Legal como procesos de apoyo.

En la cadena de valor también se puede visualizar los procesos principales o claves tales como: Gestión de Adquisición de Intangibles, Diseño, Desarrollo, Comercial, Soporte Técnico y Servicio al Cliente.

Para efecto del diseño a realizar fueron seleccionados las áreas Comercial y Soporte Técnico.

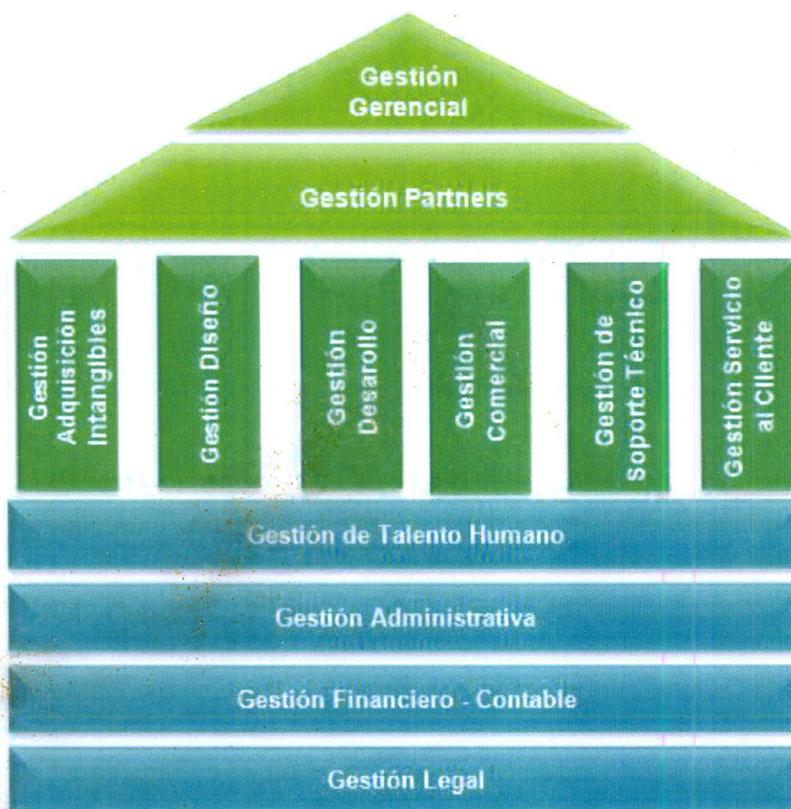


Ilustración 15. Cadena de Valor JOBE S.A.

### 3.3.2 CUADRO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS

Se identificó los siguientes procesos y subprocesos de acuerdo a las actividades realizadas en JOBE S.A.

**Tabla 16. Procesos y Subprocesos JOBE S.A.**

<b>Procesos y Subprocesos Claves – JOBE S.A.</b>	
<b>Procesos</b>	<b>Subprocesos</b>
Gestión de Adquisición Intangibles	Adquisición de Intangibles
Gestión de Diseño	Diseño de programas
Gestión de Desarrollo	Desarrollo de Software
Gestión Soporte Técnico	Instalación
	Configuración
Gestión Comercial	Ventas
	Marketing
Gestión Servicio al Cliente	Atención al Cliente
<b>Procesos y Subprocesos de Apoyo – JOBE S.A.</b>	
<b>Procesos</b>	<b>Subprocesos</b>
Gestión de Talento Humano	Contratación
	Capacitaciones
Gestión Administrativa	Adquisición de Activos Fijos
	Control de Activos Fijos
	Administración de contratos Proveedores
Gestión Financiera	Tesorería
	Gestión Financiera
	Gestión Contable
	Gestión Tributaria
Gestión Legal	Elaboración de contratos
	Legalización de Patentes
	Solución de Conflictos
<b>Procesos y Subprocesos de Estratégico – JOBE S.A.</b>	
<b>Procesos</b>	<b>Subprocesos</b>
Gestión Gerencial	Planeación Estratégica
	Estudio de Factibilidad
Gestión de Partners	Gestión de Partners

Fuente: JOBE S.A.- Departamento Administrativa.

Elaborado por: Belén Ramírez- Joyce Méndez



### 3.3.3 MAPA DE PROCESOS

De acuerdo a los procesos identificados anteriormente se procedió a realizar el mapa de procesos tal como se describe a continuación:

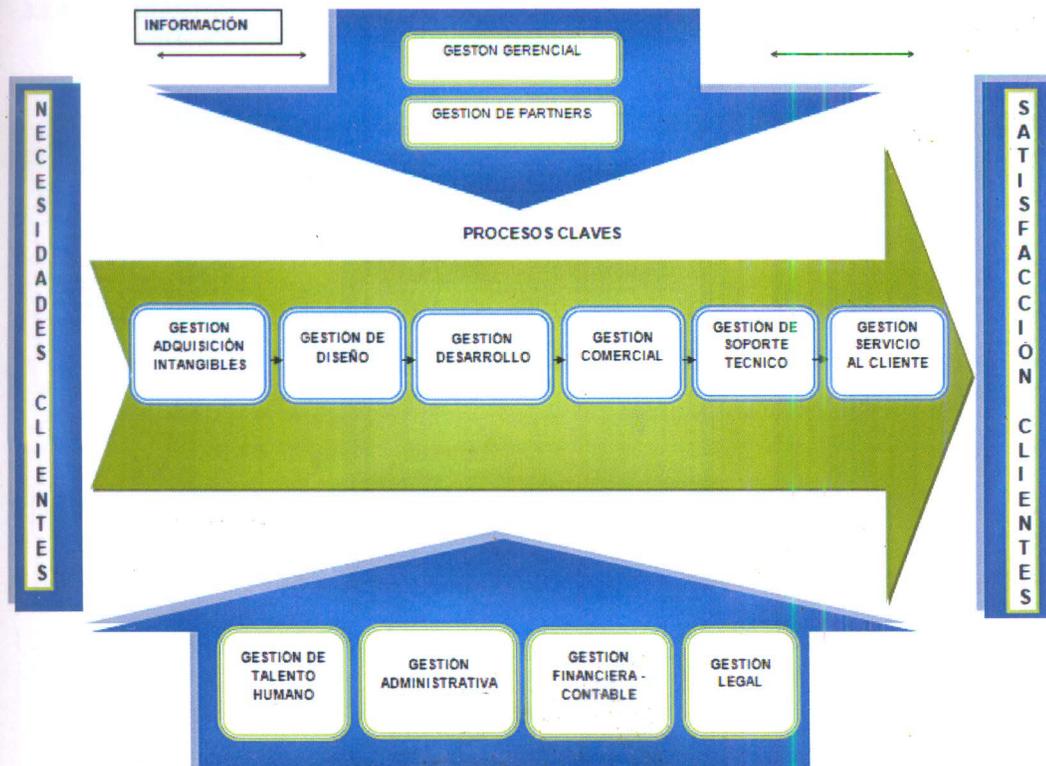
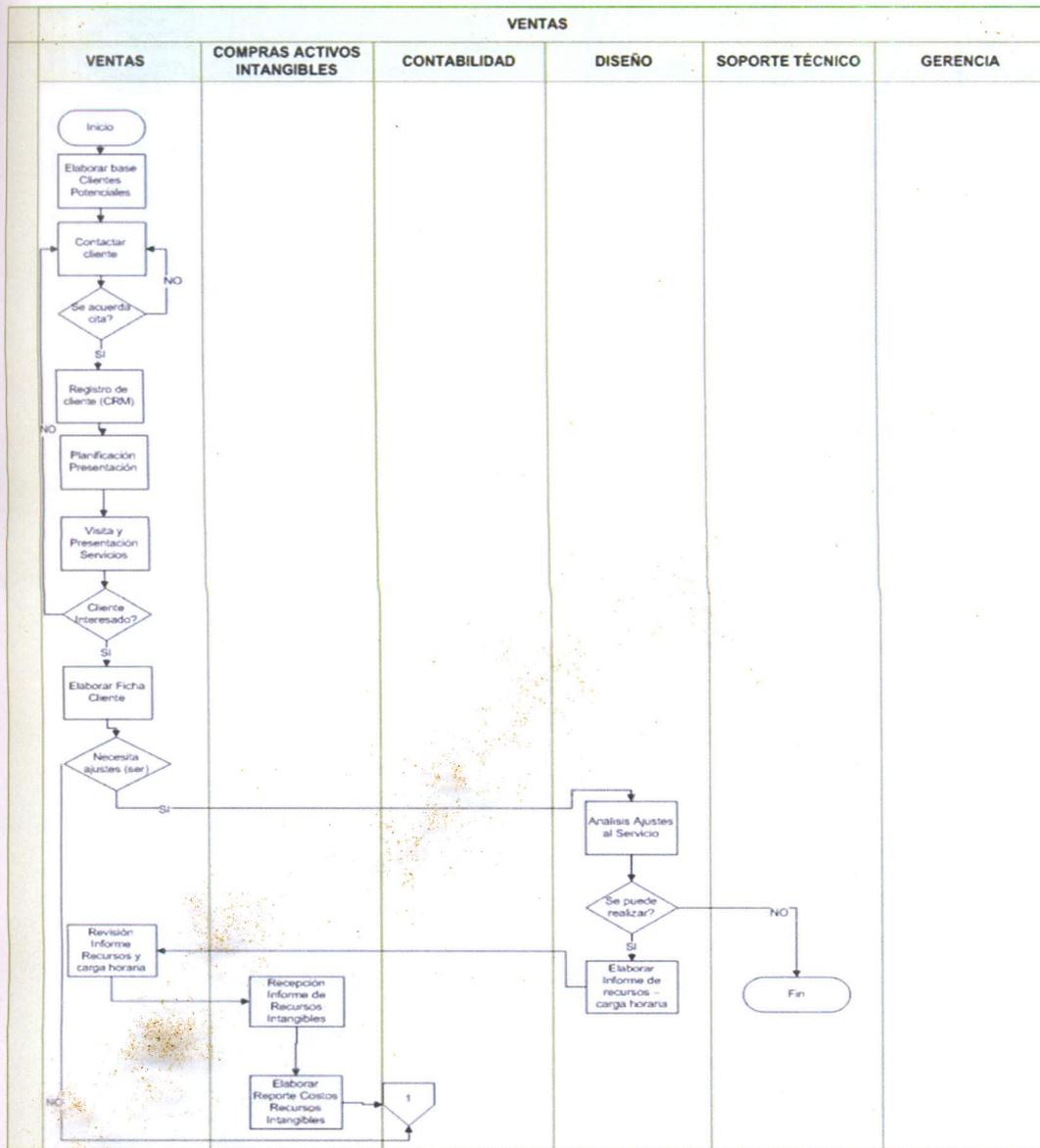


Ilustración 16. Mapa de Procesos

3.3.4 ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL

3.3.4.1 SUBPROCESO VENTAS

3.3.4.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO VENTAS



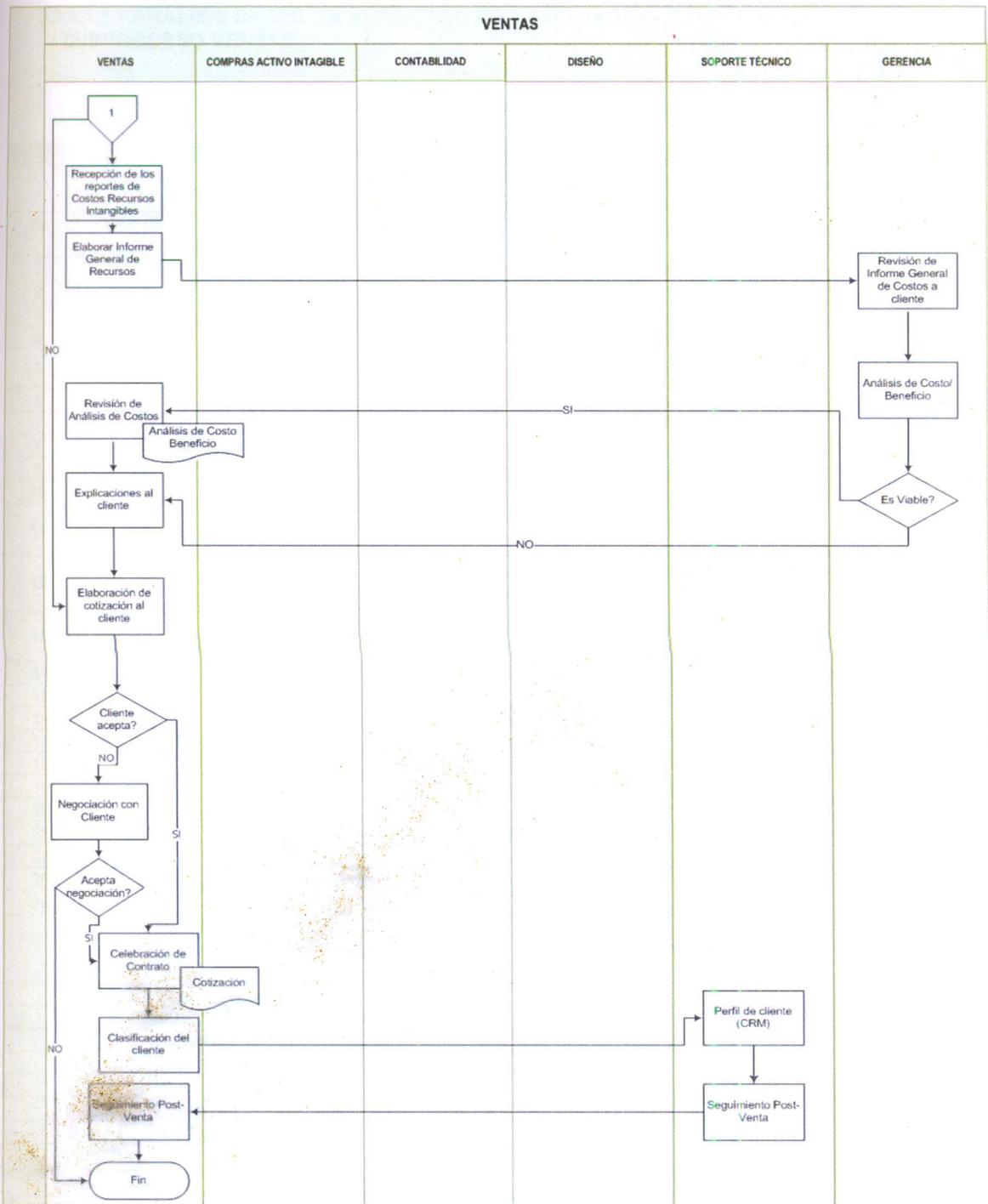


Ilustración 17. Flujo Actual Subproceso Ventas

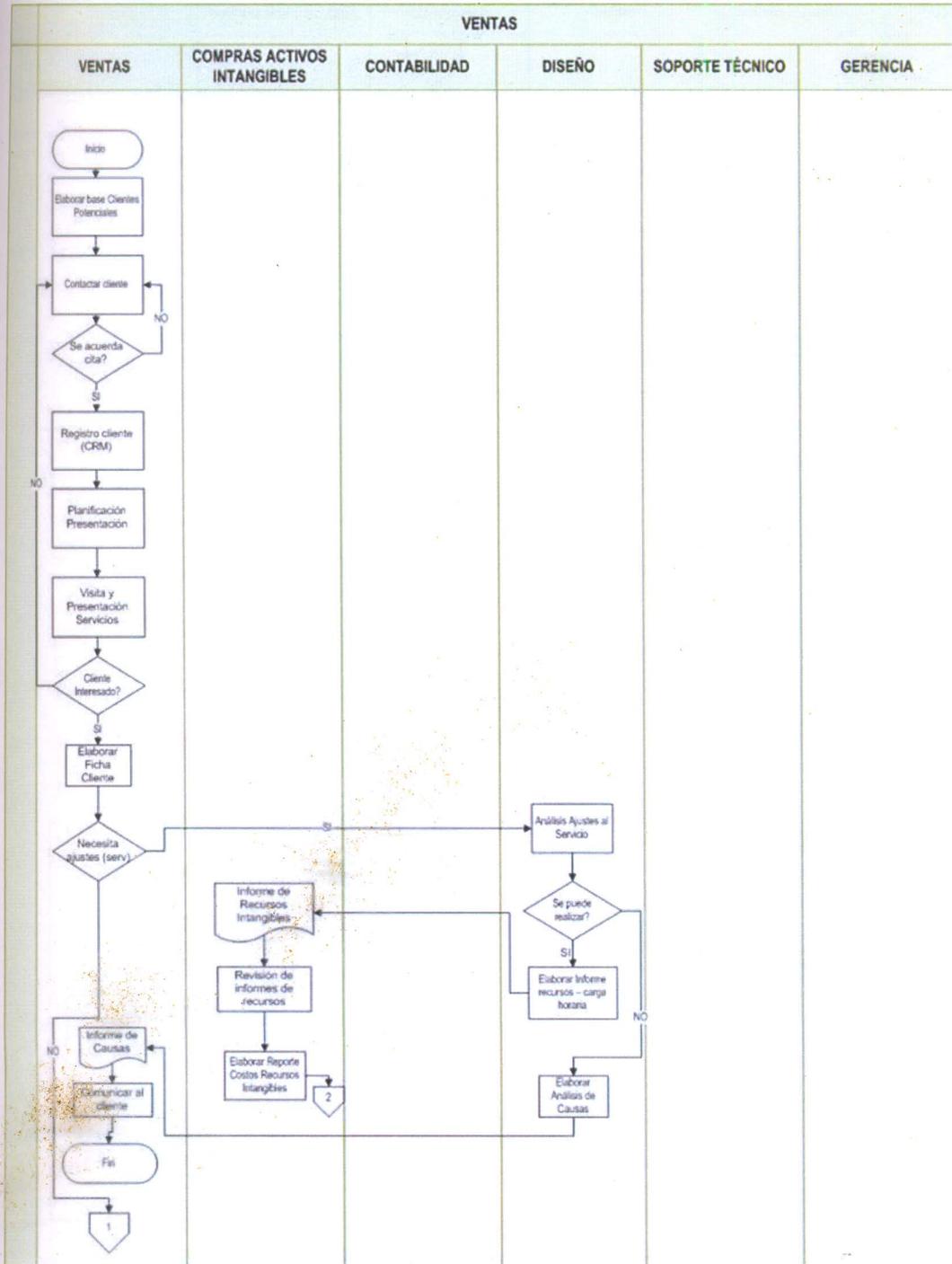
### 3.3.4.1.1.1 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO VENTAS

Tabla 17. AVA Ventas – Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL	FECHA:	
								SUBPROCES: Ventas	17/08/2014	
No	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO REF.	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1			X					Elaborar una base de clientes potenciales	240	
2		X						Contacto a clientes	20	
3		X						Registro de cita en el sistema	5	
4		X						Planificación de presentación	120	
5	X							Visita y presentación de servicios al cliente	120	
6		X						Elaborar ficha de cliente	60	
7	X							Análisis de ajustes servicio ( software)	1000	
8		X						Elaboración informe de recursos y carga horaria	180	
9						X		Revisión de informe de recursos y carga horaria	10	
10					X			Recepción de informe de recursos Intangibles	2	
11			X					Elaboración de reporte de costos recursos intangibles	240	
12					X			Recepción de los reportes de Costos recursos intangibles	2	
13			X					Elaboración de informe general de Costos recursos	600	
14						X		Revisión de Informe general costos de cliente	30	
15		X						Análisis <i>Costo Beneficio</i>	200	
16						X		Revisión análisis <i>Costo Beneficio</i>	15	
17	X							Explicaciones al cliente	20	
18		X						Elaboración de cotización al cliente	200	
19		X						Negociación con cliente	30	
20	X							Celebración de contratos	120	
21			X					Clasificación de cliente	60	
22		X						Registro de perfil de cliente	10	
23	X							Seguimiento Postventa- Soporte	15	
24	X							Seguimiento Postventa-Comercial	15	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>3314</b>	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>METODO ACTUAL</b>		
								<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado al Cliente							6	1290	39%
VAE	Valor Agregado a la Empresa							9	825	25%
P	Preparación							4	1140	34%
E	Espera							0	0	0%
M	Movimiento							2	4	0%
I	Inspección							3	55	2%
A	Archivo							0	0	0%
TT	<b>TOTAL</b>							<b>24</b>	<b>3314</b>	<b>100,00%</b>
VA	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>15</b>	<b>2115</b>	<b>63,82%</b>
SVA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>9</b>	<b>1199</b>	<b>36,18%</b>

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

3.3.4.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO VENTAS



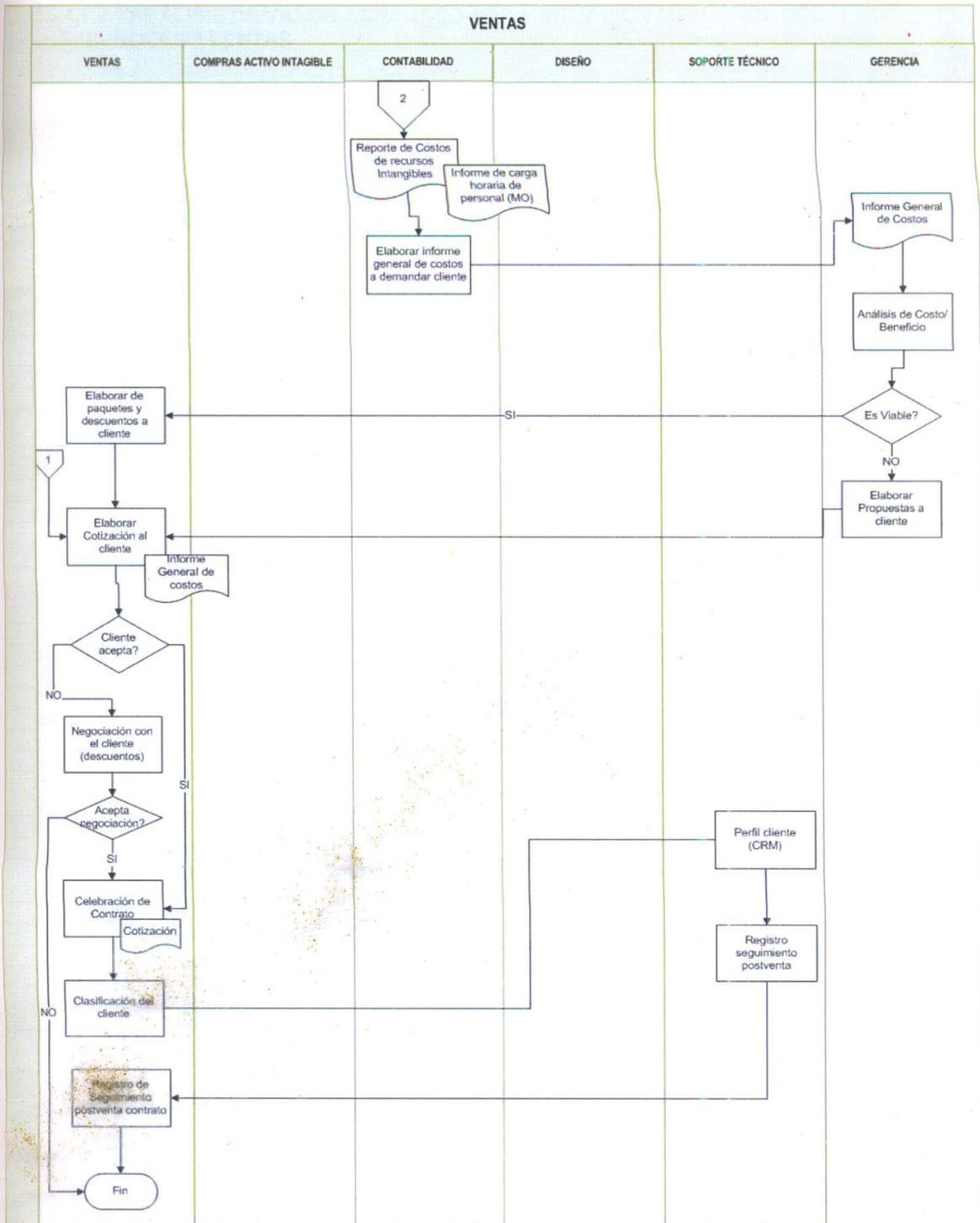


Ilustración 18. Flujo Mejorado Subproceso Ventas

### 3.3.4.1.2.1 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO VENTAS

**Tabla 18. AVA Ventas – Situación Mejorada**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								PROCESO: GESTION COMERCIAL	FECHA:
								SUBPROCESO: Ventas	1-dic.-15
No	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO REF.
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Elaborar una base de clientes potenciales	240
2		X						Contactar a clientes	20
3		X						Registro de cita en el sistema	5
4		X						Planificación de presentación	240
5		X						Visita y presentación de servicios al cliente	120
6		X						Elaborar ficha de cliente	40
7	X							Análisis de ajuste de Software	1440
8		X						Elaboración de informe de recursos y carga horaria	240
9		X						Elaborar análisis de causas	120
10							X	Revisión de informe de recursos	12
11	X							Comunicar al cliente	10
12			X					Elaboración de reporte de costos de recursos intangibles a demandar clientes	180
13		X						Elaborar informe general de costos demandar cliente	120
14		X						Elaborar Análisis Costo Beneficio	240
15	X							Elaborar propuestas a clientes	240
16		X						Elaborar de cotización a clientes	240
17	X							Elaborar de paquetes y descuentos	180
18	X							Negociación con el cliente	35
19	X							Celebración de contratos	120
20			X					Clasificación del cliente	10
21		X						Registro del perfil del cliente	5
22	X							Seguimiento Postventa- Soporte	15
23	X							Seguimiento Postventa-Comercial	15
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>3887</b>
COMPOSICION DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL					
				No	TIEMPO	%			
VAC	Valor Agregado al Cliente			8	2055	53%			
VAE	Valor Agregado a la Empresa			11	1390	36%			
P	Preparación			3	430	11%			
E	Espera			0	0	0%			
M	Movimiento			0	0	0%			
I	Inspección			1	12	0%			
A	Archivo			0	0	0%			
TT				TOTAL	23	3887	100,00%		
VA				VALOR AGREGADO	19	3445	88,63%		
SVA				SIN VALOR AGREGADO	4	442	11,37%		

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

3.3.4.1.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICAS DE ANÁLISIS  
SUBPROCESO VENTAS

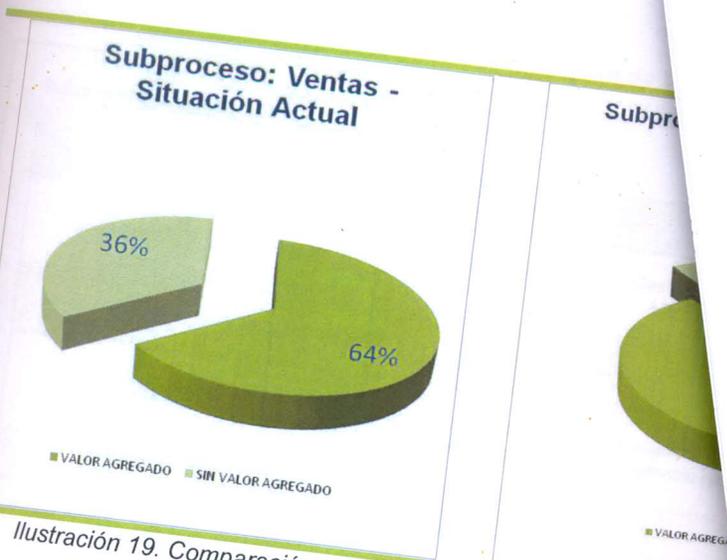


Ilustración 19. Comparación de AVA Actual vs. Mejorada para el Subproceso Ventas

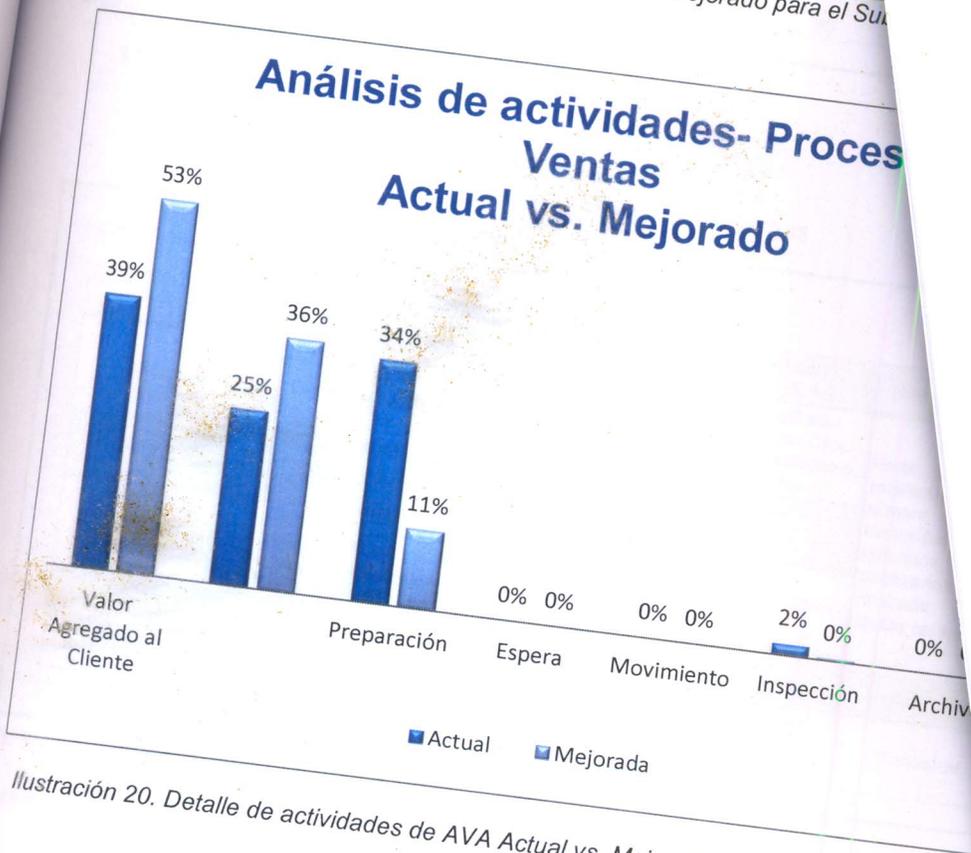


Ilustración 20. Detalle de actividades de AVA Actual vs. Mejorada para el Subproceso Ventas

3.3.4.1.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICAS DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SUBPROCESO VENTAS

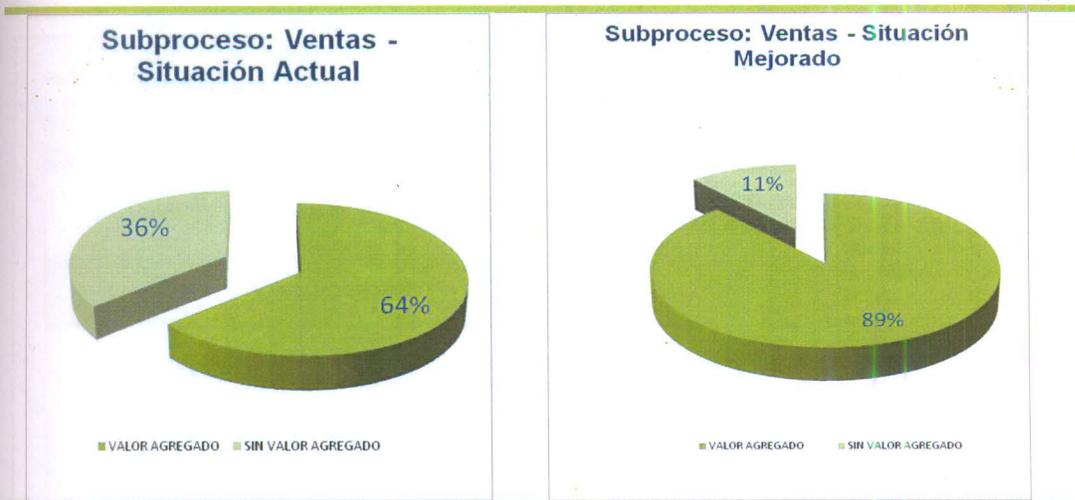


Ilustración 19. Comparación de AVA Actual vs. Mejorada para el Subproceso Ventas

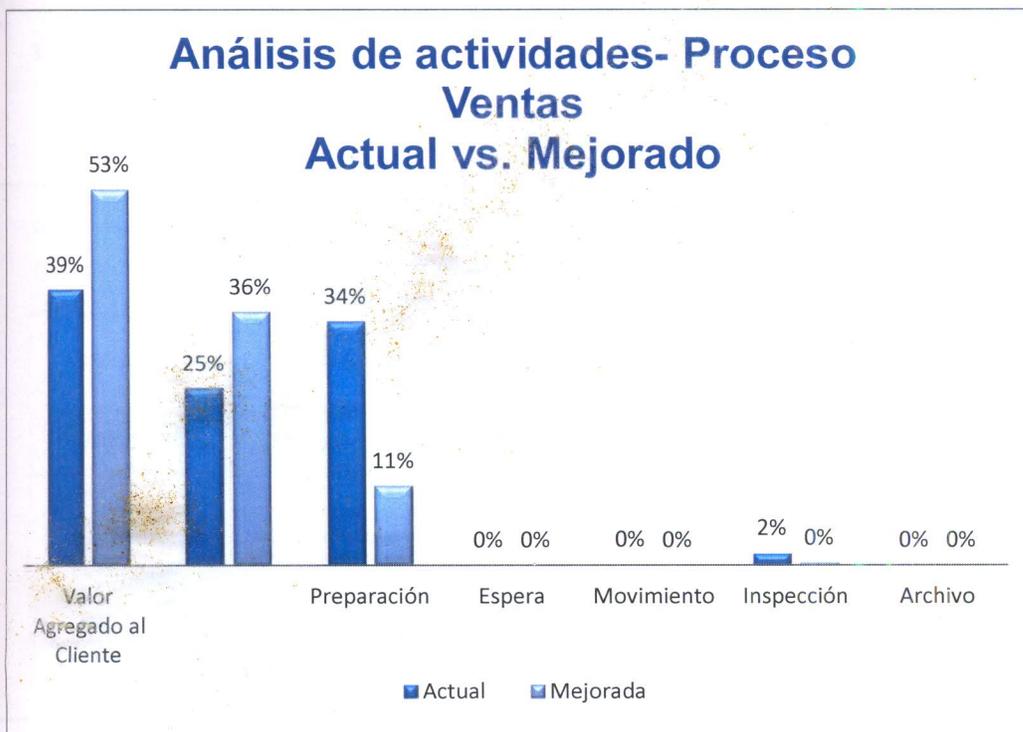


Ilustración 20. Detalle de actividades de AVA Actual vs. Mejorada para el Subproceso Ventas

## 3.3.4.1.4 INDICADORES SUBPROCESO DE VENTAS

## 3.3.4.1.4.1 INDICADOR CALIDAD DE VENTAS

Tabla 19 Indicador Calidad de Ventas

Indicadores Proceso: Ventas				
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional	Interpretación
Rentabilidad	Calidad de Ventas	Medir el rendimiento de las ventas	Costos de servicio / Ventas Totales	Medir el rendimiento de los servicios ofrecidos con respecto a los costes que genera.
Responsable	Seguimiento	Fuentes de Datos		
Jefe Comercial	Se solicitará información a Jefe Administrativa	Estados financieros mensuales ( mayores contables vs. Monto del servicio pactado)		
Límites de cumplimiento				Periodicidad
Inaceptable 	Aceptable 	Óptimo 	Meta 	Trimestral
$i > 60\%$	$40\% < i \leq 60\%$	$i \leq 35\%$	35	

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

## 3.3.4.1.4.2 INDICADOR EFICIENCIA EN VISITAS

Tabla 20 Indicador Eficiencia en Visitas

Indicadores Proceso: Ventas				
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional	Interpretación
Eficiencia	Eficiencia en visitas	Medir la eficiencia de las visitas realizadas por asesores	Cant. Contratos celebrados / Cant. Visitas realizadas a clientes	Medir la relación existente entre el número de visitas realizadas y los contratos celebrados producto de las visitas del asesor.
Responsable	Seguimiento	Fuentes de Datos		
Jefe Comercial	Jefe comercial deberá verificar que las visitas registradas fueron realizadas	Registros de visitas a clientes por asesores ( data CRM)		
Límites de cumplimiento				Periodicidad
Inaceptable 	Aceptable 	Óptimo 	Meta 	Trimestral
$i < 50\%$	$50\% < i \leq 80\%$	$i \geq 80\%$	80	

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

## 3.3.4.1.4.3 INDICADOR EFICACIA EN VENTAS

Tabla 21 Indicador Eficacia en Ventas

Indicadores Proceso: Ventas				
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional (Fórmula)	Interpretación
Eficacia	Eficacia en Ventas	Medir el cumplimiento del área comercial en relación al presupuesto.	$\#Ventas / \#Ventas$ presupuestadas	Medir la relación existente entre las ofertas presupuestadas por Marketing con el número de ventas realizadas.
<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Fuentes de Datos</b>		
Jefe Comercial	Verificar las ventas realizadas en el mes y número de ofertas proyectadas para el mes	Reportes de ventas del área comercial y análisis elaborados por Marketing		
<b>Límites de cumplimiento</b>				<b>Periodicidad</b>
<b>Inaceptable</b> 	<b>Aceptable</b> 	<b>Óptimo</b> 	<b>Meta</b> 	Mensual
$i < 50\%$	$50\% < i \leq 80\%$	$i > 80\%$	80	

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

## 3.3.4.1.4.4 INDICADOR MEDICION DE DESCUENTO

Tabla 22 Indicador Medición de Descuento

Indicadores Proceso: Ventas				
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional	Interpretación
Eficiencia	Medición de Descuento	Medir los descuentos ofrecidos para satisfacción del cliente	$1 - \left( \frac{\text{Valor cierre de contrato}}{\text{Valor ofertado inicial}} \right)$	% de descuentos ofrecidos para satisfacción del cliente
<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Fuentes de Datos</b>		
Jefe Comercial	Validar los registros de ventas, con contratos y cotizaciones elaboradas.	Registros de ventas, cotizaciones y promociones		
<b>Límites de cumplimiento</b>				<b>Periodicidad</b>
<b>Inaceptable</b> 	<b>Aceptable</b> 	<b>Óptimo</b> 	<b>Meta</b> 	Trimestral
$i > 40\%$	$15\% < i \leq 40\%$	$i \leq 15\%$	15	

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

### 3.3.4.1.5 SÍNTESIS DE MEJORAS AL SUBPROCESO VENTAS

A fin de agregar valor al Subproceso de Ventas, se establecen las siguientes mejoras a sus actividades en el proceso

**Actividad:** Elaborar Análisis de Causas

**Responsable:** Diseño

Al momento que el cliente presenta interés en los servicios que ofrece JOBE S.A.; éste expone sus necesidades, donde el área de diseño analiza si los ajustes al software según los requerimientos expuestos son posibles. Cuando no es posible realizar dichos ajustes, se propone establecer las causas y un análisis de las mismas sirviendo de retroalimentación al proceso y con ello establecer mejoras.

**Actividad:** Reporte de costos de recursos intangibles y Elaborar Informe General de Recursos

**Responsable:** Contabilidad

Este reporte elaborado por el área de diseño llega al área de Ventas para realizar un detalle general de recursos; el cual también contiene la carga horaria del personal de desarrollo. Se propone que el "Reporte de costos Intangibles" llegue a Contabilidad, a fin de elaborar el "Informe General de Recursos" completo considerando todos los costos para su elaboración; puesto que esta área tiene información de nómina y se establecerán los costos correctos según las horas presupuestadas para brindar este servicio.

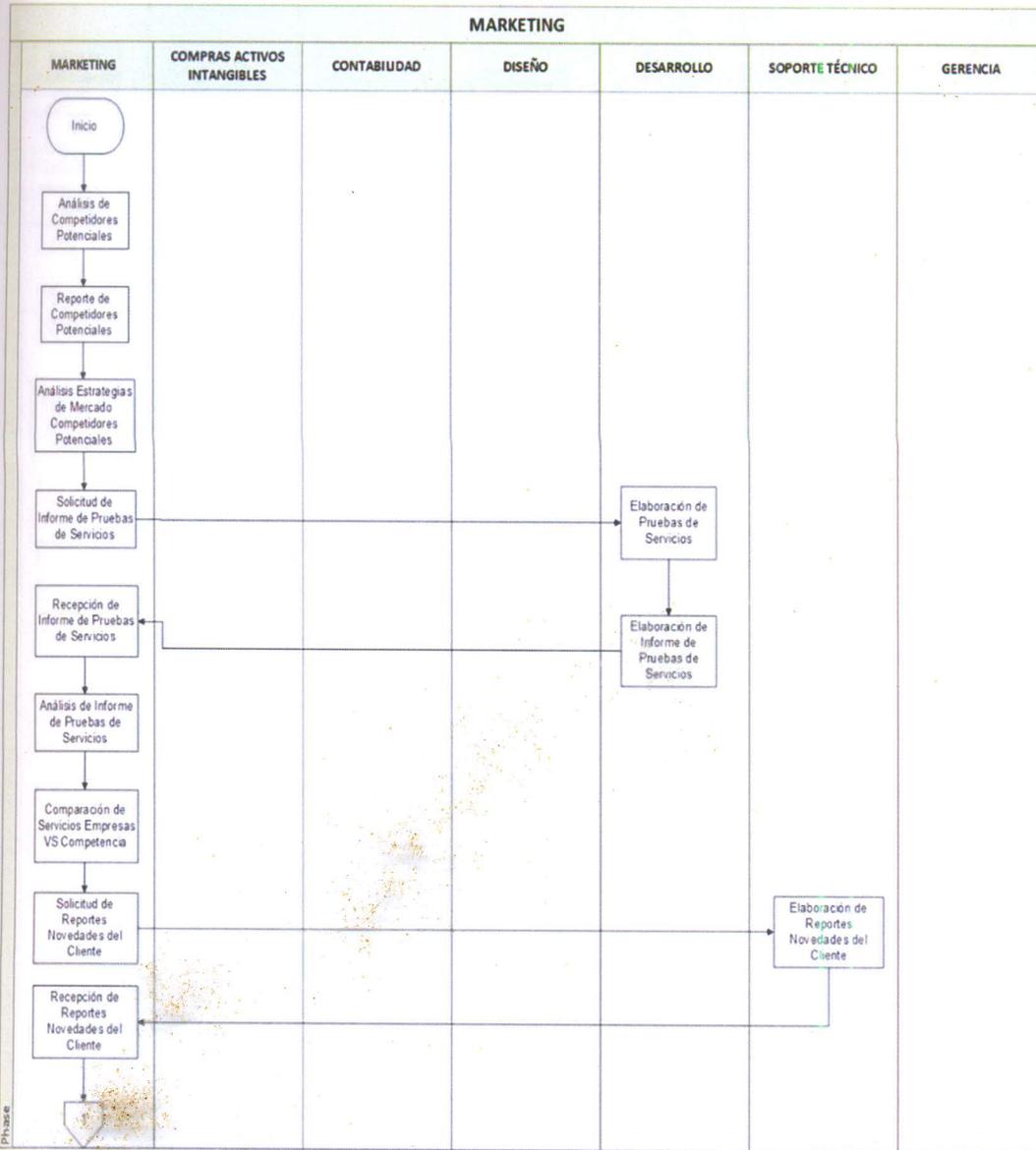
**Actividad:** Elaborar propuesta a cliente

**Responsable:** Gerencia

Una vez que la Gerencia recibe el Informe General de costos se realiza un "Análisis de Costo Beneficio", el cual determina si es viable o no ofrecer el servicio, en caso de no ser viable se sugiere "Elaborar propuestas al cliente" donde detallará condiciones en las que se puede ofrecer el servicio y con ello el departamento de Ventas elabora la cotización que será expuesta al cliente. Esta actividad tiene como objetivo ofrecer soluciones al cliente y asegurar la fidelidad del mismo.

3.3.4.2 SUBPROCESO MARKETING

3.3.4.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO MARKETING



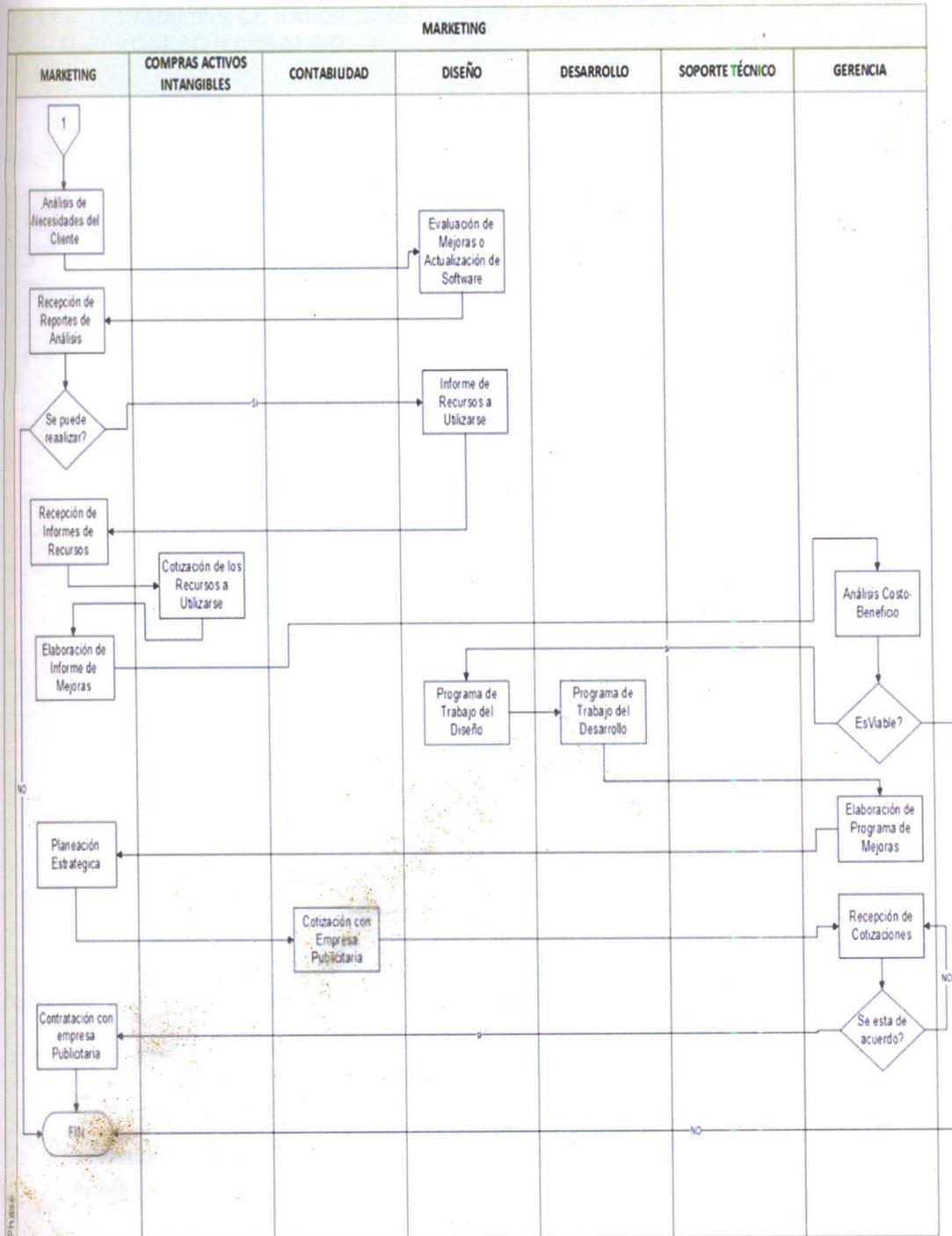


Ilustración 21. Flujo Actual Subproceso Marketing

### 3.3.4.2.1.1 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO MARKETING

Tabla 23. AVA Marketing – Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL	FECHA:	
No	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					SUBPROCESO: Marketing	TIEMPO EFECTIVO	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		
1		X						Análisis de competidores potenciales	240	
2			X					Reporte de competidores potenciales	20	
3		X						Análisis estrategias de mercado competidores potenciales	240	
4			X					Solicitud de informe de pruebas de servicios	15	
5		X						Elaboración de pruebas de servicios	2400	
6			X					Elaboración de informe de pruebas de servicios	960	
7					X			Recepción de informe de pruebas de servicios	10	
8		X						Análisis de informe de pruebas de servicios	240	
9			X					Comparación de servicios <i>Empresa vs. Competencia</i>	240	
10			X					Solicitud de reportes de novedades del cliente	15	
11			X					Elaboración de reportes de novedades del cliente	30	
12					X			Recepción de reportes de novedades del cliente	10	
13	X							Análisis de necesidades de clientes	300	
14	X							Evaluación de mejoras o actualizaciones de software	2400	
15					X			Recepción de reportes de análisis	10	
16		X						Informe de recursos a utilizarse	240	
17					X			Recepción de informe de recursos	10	
18		X						Cotización de los recursos a utilizarse	60	
19			X					Elaboración de informe de mejoras	1440	
20		X						Análisis de <i>Costo Beneficio</i>	240	
21			X					Programa de trabajo de diseño	960	
22			X					Programa de trabajo de desarrollo	960	
23	X							Elaboración de programa de mejoras	480	
24		x						Planeación Estratégica	960	
25		X						Cotización con empresas publicitarias	60	
26					X			Recepción de cotizaciones	10	
27		X						Contratación de empresas publicitaria	180	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									12730	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>METODO ACTUAL</b>		
								<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado al Cliente							3	3180	24,98%
VAE	Valor Agregado a la Empresa							10	4860	38,18%
P	Preparación							9	4640	36,45%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							5	50	0,39%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT								27	12730	100,00%
VA	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>13</b>	<b>8040</b>	<b>63,16%</b>
SVA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>14</b>	<b>4690</b>	<b>36,84%</b>

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez



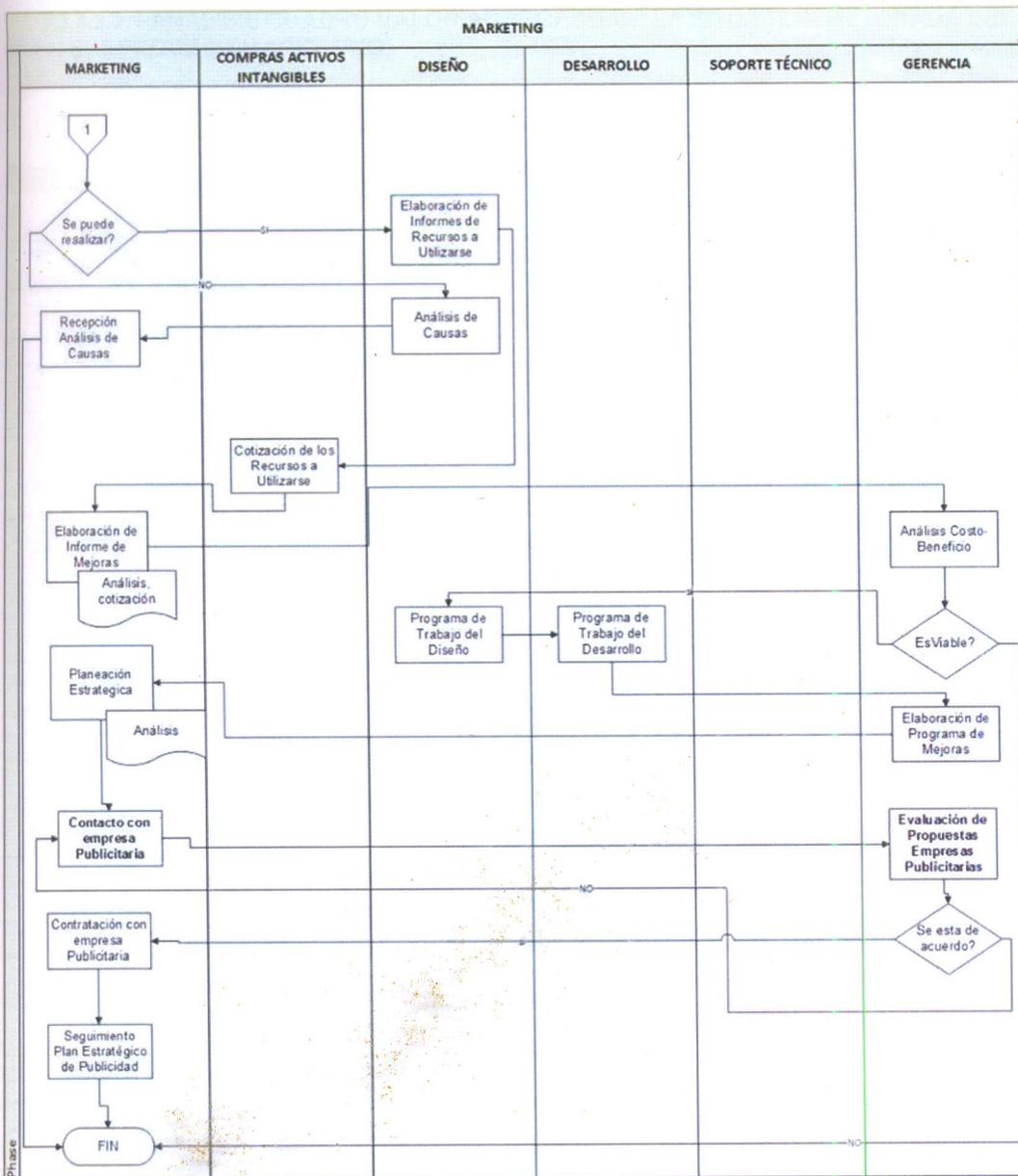


Ilustración 22. Flujo Mejorado Subproceso Marketing

### 3.3.4.2.2.1 ANÁLISIS CUADRO VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO MARKETING

Tabla 24. AVA Marketing – Situación Mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL	FECHA:	
								SUBPROCES: Marketing	03/12/2015	
No	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		X						Análisis de competidores potenciales	240	
2			X					Reporte de competidores potenciales	20	
3			X					Solicitud de informe de pruebas de servicios	10	
4		X						Elaboración de pruebas de servicios	2400	
5			X					Elaboración de informe de pruebas de servicios	960	
6		X						Análisis de informe de pruebas de servicio	240	
7			X					Solicitud de reporte de novedades de clientes	10	
8			X					Elaboración de reportes de novedades de clientes	20	
9	X							Análisis de necesidades de los clientes	300	
10	X							Evaluación de mejoras o actualizaciones de software	2400	
11	X							Análisis de mejoras o actualizaciones de software	240	
12		X						Elaboración informe de recursos a utilizarse	240	
13		X						Análisis de causas	480	
14					X			Recepción de análisis de causas	5	
15		X						Cotización de los recursos a utilizarse	240	
16			X					Elaboración de informe de mejoras	240	
17		X						Análisis de Costo Beneficio	240	
18			X					Programa de trabajo de diseño	960	
19			X					Programa de trabajo de desarrollo	960	
20	X							Elaboración de programa de mejoras	480	
21		X						Planeación estratégica	960	
22		X						Contacto con empresa publicitaria	240	
23		X						Evaluación de propuesta empresa publicitaria	1440	
24		X						Contratación con empresa publicitaria	960	
25						X		Seguimiento del plan estrategico de publicidad	20	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									14305	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>METODO ACTUAL</b>		
								<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado al Cliente							4	3420	23,91%
VAE	Valor Agregado a la Empresa							11	7680	53,69%
P	Preparación							8	3180	22,23%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							1	5	0,03%
I	Inspección							1	20	0,14%
A	Archivo							0	0	0,00%
TI	<b>TOTAL</b>							25	14305	100,00%
VA	<b>VALOR AGREGADO</b>							15	11100	77,60%
SVA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							10	3205	22,40%

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

3.3.4.2.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SUBPROCESO MARKETING

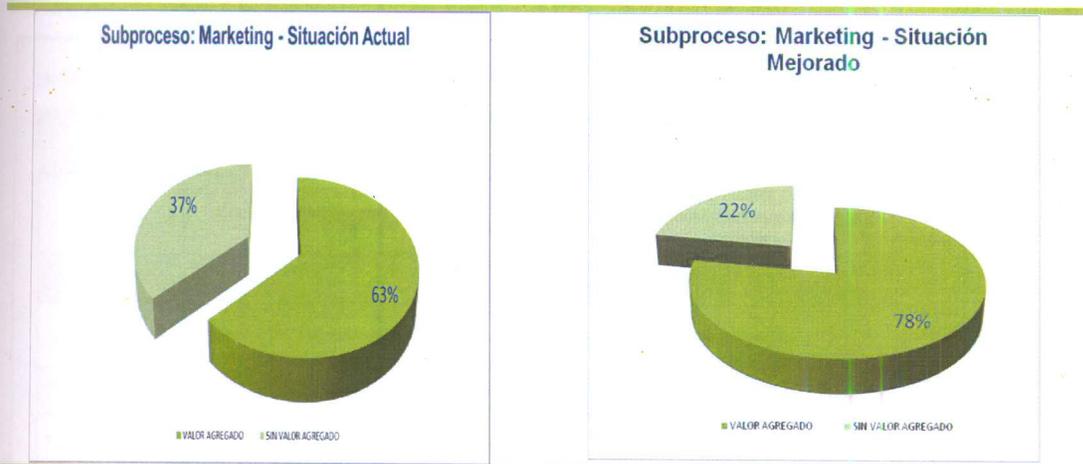


Ilustración 23. Comparación de AVA Actual vs. Mejorada para el Subproceso Marketing

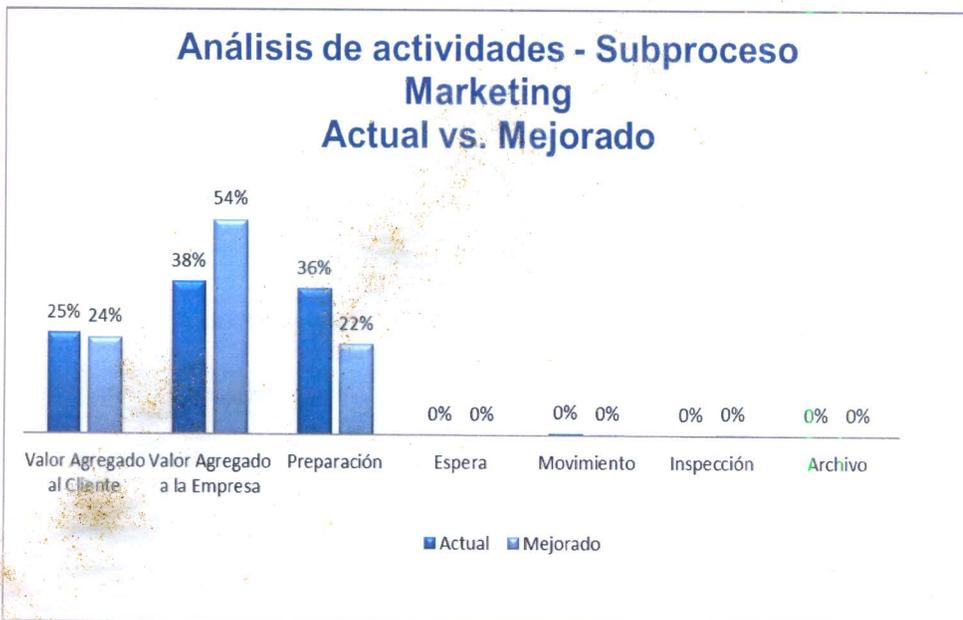


Ilustración 24. Detalle de actividades de AVA Actual vs. Mejorada para el Subproceso Marketing

## 3.3.4.2.4 INDICADORES SUBPROCESO MARKETING

## 3.3.4.2.4.1 INDICADOR EFICIENCIA PUBLICITARIA

Tabla 25. Indicador Eficiencia Publicitaria

Indicadores Proceso: Marketing					
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional	Interpretación	
Eficiencia	Eficiencia Publicitaria	Evaluar el cumplimiento de gastos presupuestados	(Gastos reales de Publicidad/ Gastos presupuestados de Publicidad)*100	Porcentaje de Eficiencia en el manejo de presupuesto de gastos publicitarios	
<b>Responsable</b>		<b>Seguimiento</b>			
Jefe Comercial	Jefe comercial deberá requerir información a Jefa Administrativa	Presupuesto y mayores contables			
<b>Límites de cumplimiento</b>					<b>Periodicidad</b>
<b>Inaceptable</b> 	<b>Aceptable</b> 	<b>Óptimo</b> 	<b>Meta</b> 	Trimestral	
$i \leq 50\%$	$50\% < i \leq 85\%$	$i > 85$	85		

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

## 3.3.4.2.4.2 INDICADOR EFICIENCIA CALIDAD DE SERVICIOS

Tabla 26. Indicador Calidad de Servicios

Indicadores Proceso: Marketing					
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional	Interpretación	
Rendimiento	Calidad de Servicios	Evaluar la calidad de los servicios ofrecidos	(Total de Quejas de Clientes por Servicios ofrecidos/ Cantidad de Servicios Ofrecidos)*100	Grado de Porcentajes de Quejas de Clientes con respecto a los Servicios Ofrecidos	
<b>Responsable</b>		<b>Seguimiento</b>			
Jefa Comercial	Verificará los registros de quejas pertenecen al mes a evaluar.	Reportes, Jefe comercial solicitará información a Jefe de soporte técnico			
<b>Límites de cumplimiento</b>					<b>Periodicidad</b>
<b>Inaceptable</b> 	<b>Aceptable</b> 	<b>Óptimo</b> 	<b>Meta</b> 	Mensual	
$i \geq 50\%$	$10\% < i < 50\%$	$i \leq 10\%$	10%		

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

## 3.3.4.2.4.3 INDICADOR CAPTACIÓN DE CLIENTES

Tabla 27. Indicador Captación de Clientes

Indicadores Proceso: Marketing				
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional	Interpretación
Eficiencia	Captación de Clientes	Evaluar el grado de Clientes Activos con respecto a los Clientes Potenciales	(Clientes Activos/ Base total de clientes)*100	Grado de Captación de Clientes en relación a los clientes potenciales del mercado.
Responsable	Seguimiento	Fuentes de Datos		
Jefa Comercial	Validará información con el registro de las ventas realizadas.	Reportes Clientes (CRM)		
Límites de cumplimiento				Periodicidad
Inaceptable 	Aceptable 	Óptimo 	Meta 	Trimestral
$i < 30 \%$	$30\% \leq i < 85 \%$	$i \geq 85$	85	

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

## 3.3.4.2.5 SÍNTESIS DE MEJORAS AL SUBPROCESO DE MARKETING

Para mejorar la eficiencia y eficacia dentro del subproceso de Marketing se propuso las siguientes mejoras:

**Actividad:** Análisis de Competidores Potenciales

**Responsable:** Marketing

Al momento de realizar la actividad "Análisis de Competidores Potenciales" se propone conjuntamente evaluar las estrategias que realizan los competidores para captar sus clientes, ya sean éstas descuentos en sus productos o métodos de publicidad por medios, como: internet, radio o televisión. Dicha actividad se realizaba posterior a "Elaboración de reporte de competidores potenciales" lo cual duplicaba los tiempos dentro del proceso.

**Actividad:** Evaluación de Mejoras o Actualizaciones de Software

**Responsable:** Diseño

En la actividad "Evaluación de Mejoras o Actualización de Software" no se realizaban informes de análisis de Causas de aquellas actualizaciones o mejoras que no se podían ejecutar, por lo cual se propuso que se realicen para así conocer las principales causas, dar soluciones en el futuro y brindar mejores servicios al cliente.

**Actividad:** Contacto con Empresa Publicitaria  
**Responsable:** Marketing

Dentro del proceso la actividad "Contacto con Empresa Publicitaria" era realizada por *Contabilidad*, la cual se propuso sea ejecutada por *Marketing* para así minimizar el tiempo y que la contratación sea efectiva basándose en la experiencia que posee Marketing.



### 3.3.5 ANÁLISIS DEL AREA SOPORTE TÉCNICO

#### 3.3.5.1 SUBPROCESO INSTALACIÓN

##### 3.3.5.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN

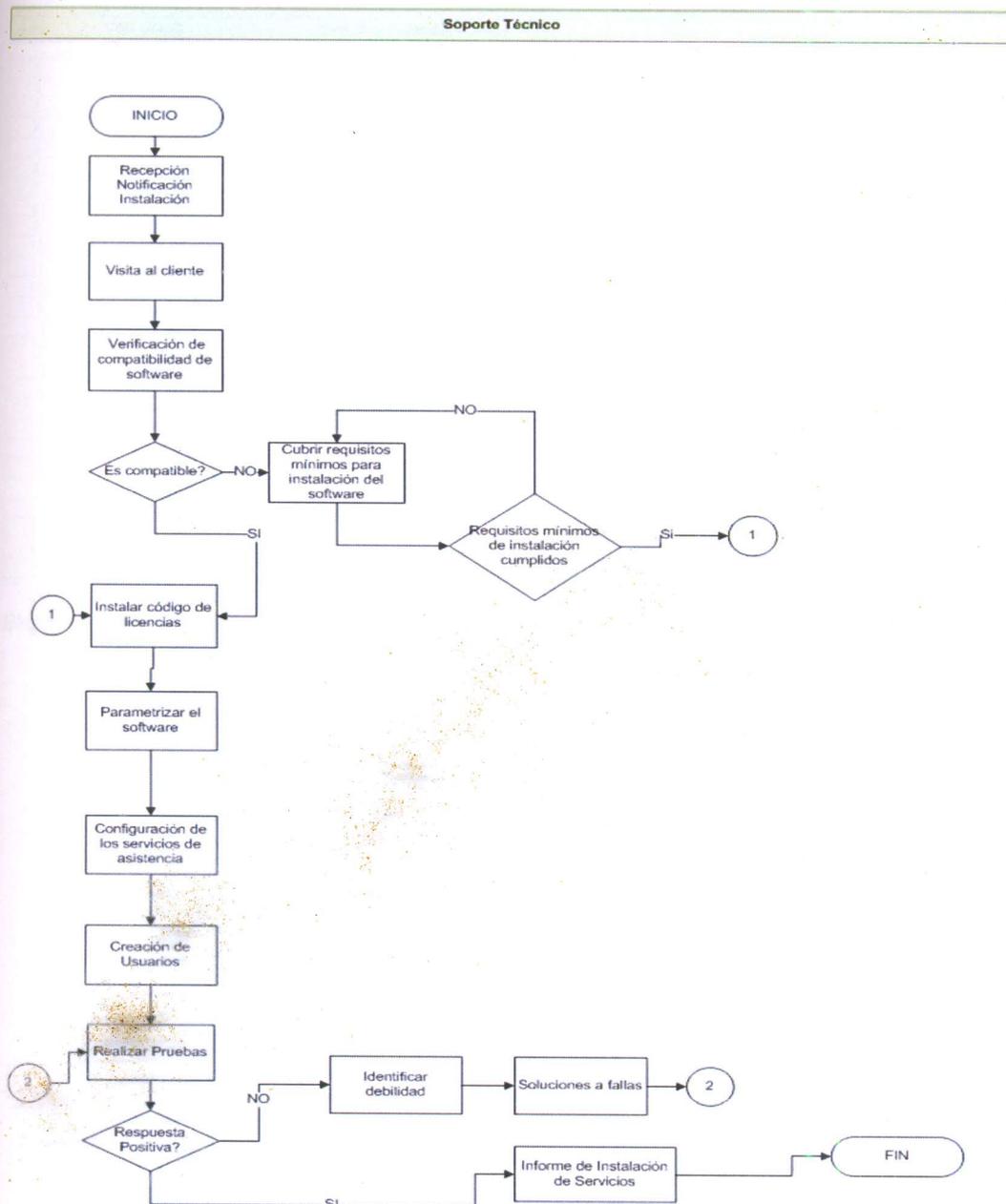


Ilustración 25. Flujo Actual Subproceso Instalación

### 3.3.5.1.1.1 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN

**Tabla 28. AVA Instalación Actual – Situación Actual**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								ÁREA: SOPORTE TÉCNICO	FECHA:		
No	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					SUBPROCES: Instalación	1-dic.-15		
	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO REF.		
1					X			Recepción de notificación instalación	10		
2	X							Análisis de requisitos mínimos	120		
3	X							Visita al cliente	90		
4							X	Verificación de compatibilidad de software	90		
5			X					Cubrir requisitos mínimos para instalación	120		
6			X					Instalar códigos de licencias	60		
7	X							Parametrizar el software	120		
8	X							Configuración de los servicios de asistencia	150		
9	X							Creación de usuarios	20		
10		X						Realizar pruebas	20		
11		X						Identificar debilidad	15		
12	X							Soluciones a fallas	30		
13			X					Informe de instalación de Servicio	90		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>935</b>		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>METODO ACTUAL</b>			
								<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>	
VAC	Valor Agregado al Cliente							6	530	57%	
VAE	Valor Agregado a la Empresa							2	35	4%	
P	Preparación							3	270	29%	
E	Espera							0	0	0%	
M	Movimiento							1	10	1%	
I	Inspección							1	90	10%	
A	Archivo							0	0	0%	
TT								0	0	0%	
								<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>935</b>	<b>100%</b>
VA								<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>8</b>	<b>565</b>	<b>60%</b>
SVA								<b>SIN VALOR AGREGADO</b>	<b>5</b>	<b>370</b>	<b>40%</b>

Elaborado: Belén Ramírez – Joyce Méndez

### 3.3.5.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN

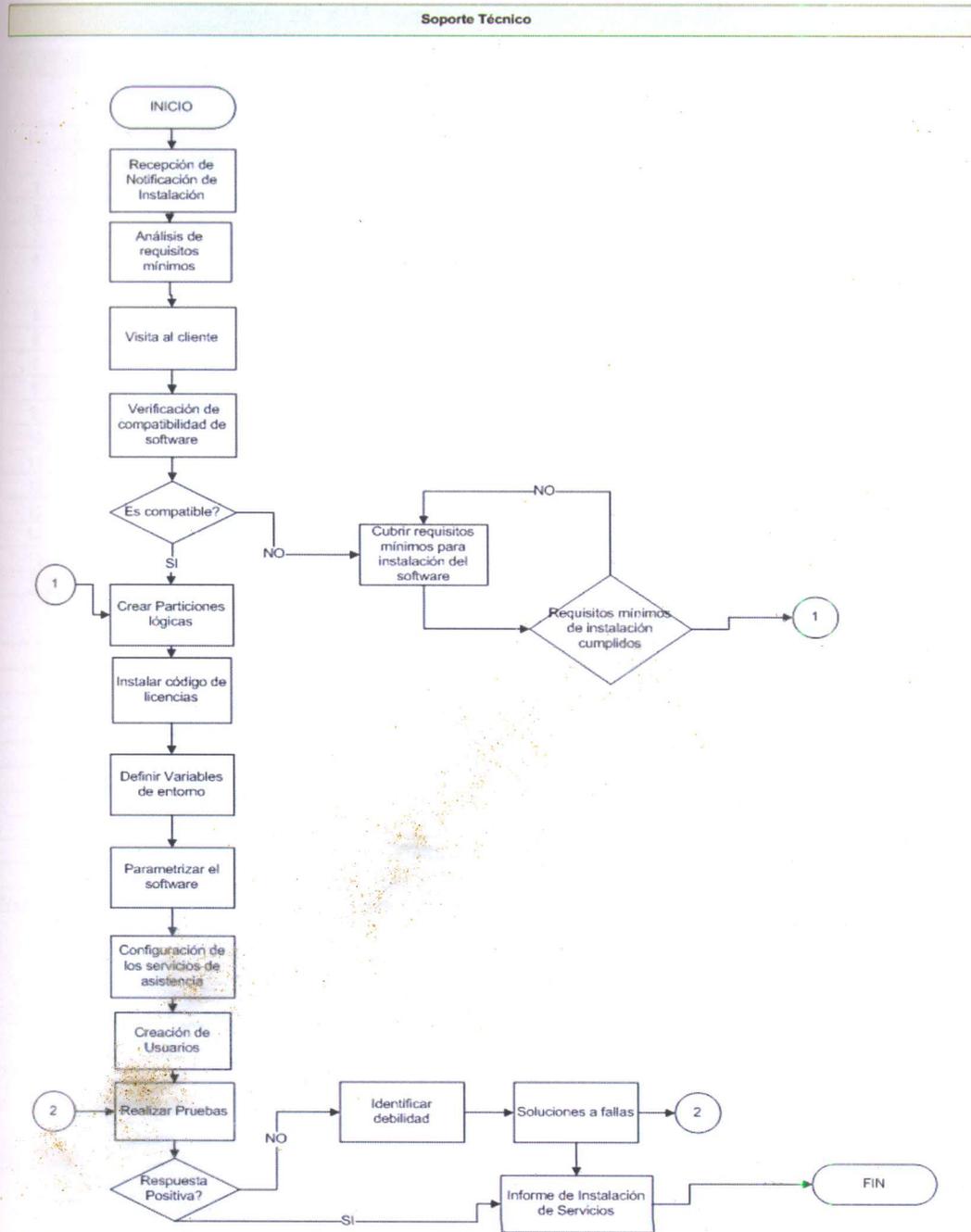


Ilustración 26 Flujo Mejorado Subproceso Instalación

### 3.3.5.1.2.1 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUPROCESO INSTALACIÓN

Tabla 29. AVA Instalación – Situación Mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								Área: SOPORTE TÉCNICO	FECHA:	
								SUBPROCESO: Instalación	1-dic.-15	
Nº	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO REF.	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1					X			Recepción de notificación instalación	5	
2	X							Análisis de requisitos mínimos	120	
3	X							Visita al cliente	90	
4							X	Verificación de compatibilidad de software	90	
5			X					Cubrir requisitos mínimos para instalación	90	
6			X					Crear participaciones lógicas	15	
7			X					Instalar códigos de licencias	60	
8	X							Definir variable de entornos	120	
9	X							Parametrizar el software	120	
10	X							Configuración de los servicios de asistencia	150	
11	X							Creación de usuarios	45	
12		X						Realizar pruebas	45	
13		X						Identificar debilidad	10	
14	X							Soluciones a fallas	30	
15			X					Informe de instalación de Servicio	75	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>1065</b>	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>METODO ACTUAL</b>		
								<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado al Cliente							7	675	63%
VAE	Valor Agregado a la Empresa							2	55	5%
P	Preparación							4	240	23%
E	Espera							0	0	0%
M	Movimiento							1	5	0%
I	Inspección							1	90	8%
A	Archivo							0	0	0%
TT	<b>TOTAL</b>							15	1065	100%
VA	<b>VALOR AGREGADO</b>							9	730	69%
SVA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							6	335	31%

Elaborado: Belén Ramírez – Joyce Méndez



### 3.3.5.1.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SUBPROCESOS INSTALACIÓN

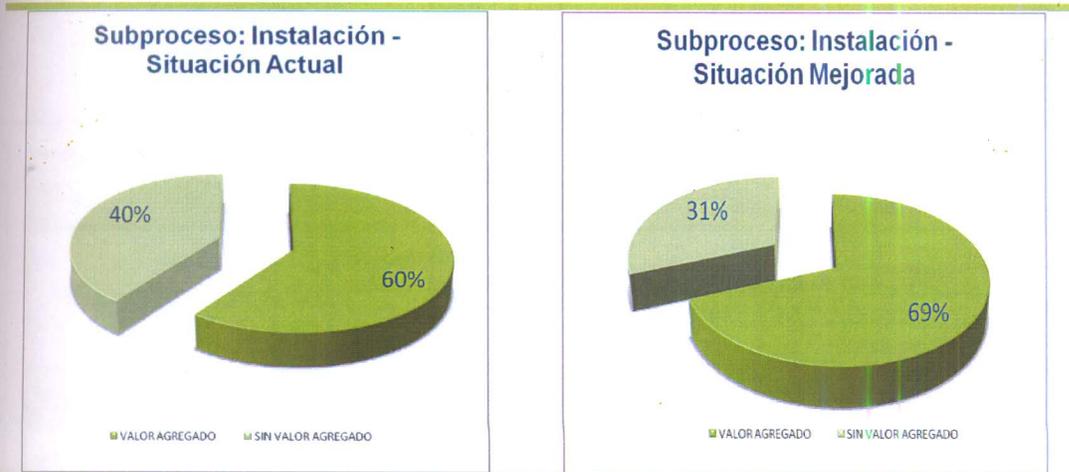


Ilustración 27. Comparación de AVA Actual vs. Mejorada para el Subproceso Instalación

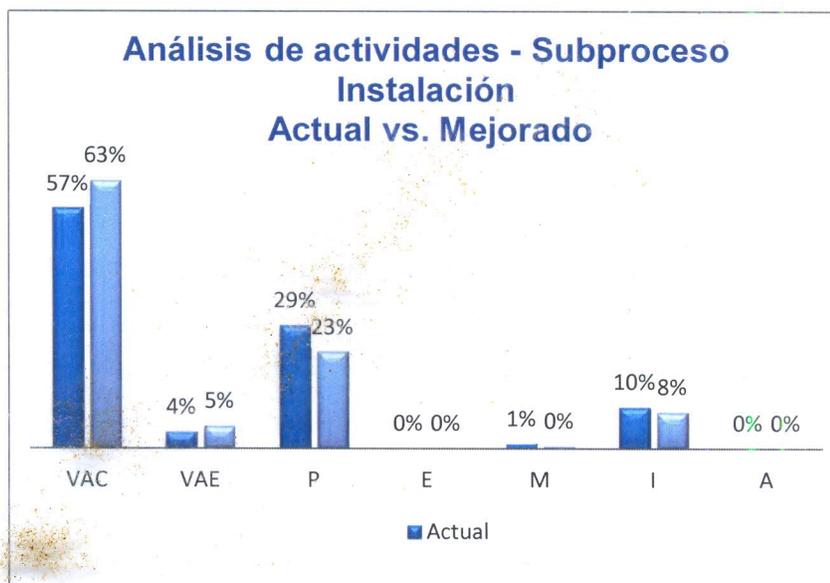


Ilustración 28. Detalle de actividades de AVA Actual vs. Mejorada para el Subproceso Instalación

## 3.3.5.1.4 INDICADORES SUBPROCESO INSTALACIÓN

## 3.3.5.1.4.1 INDICADOR MEDICION DE ÉXITO INSTALACIÓN

Tabla 30. Indicador Medición de Éxito

Indicadores Proceso: Instalación					
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional	Interpretación	
Eficacia	Medición de éxito	Medir el número de servicios instalados que presentan novedades.	#Servicios con problemas / #Serv realizados	Porcentaje de servicios que presentan novedades en el desarrollo de producción del software.	
<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Fuentes de Datos</b>			
Jefe de Soporte Técnico	Jefe validará los registros	Reportes del sistema CRM			
<b>Límites de cumplimiento</b>				<b>Periodicidad</b>	
<b>Inaceptable</b> 	<b>Aceptable</b> 	<b>Óptimo</b> 	<b>Meta</b> 	Trimestral	
$i \geq 50\%$	$10\% < i < 50\%$	$i \leq 10\%$	10%		

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

## 3.3.5.1.4.2 INDICADOR EFICIENCIA EN TIPOS DE INSTALACIÓN POR TIPO DE SERVICIO

Tabla 31. Indicador Eficacia en Tiempos de Instalación por tipo de Servicio

Indicadores Proceso: Instalación					
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional	Interpretación	
Eficacia	Eficacia en tiempos de Instalación por tipo de servicio	Medir el nivel de cumplimiento de los tiempos proyectados en la instalación de servicios.	Tiempo de Instalación Real/ Tiempo de Instalación Proyectado	Porcentaje de cumplimiento de acuerdo al tiempo proyectado de instalación por tipo de servicios	
<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Fuentes de Datos</b>			
Jefe de Soporte Técnico	Verificar los tiempos de instalación por tipo de servicio	Registros de personala de Instalación de servicios			
<b>Límites de cumplimiento</b>				<b>Periodicidad</b>	
<b>Inaceptable</b> 	<b>Aceptable</b> 	<b>Óptimo</b> 	<b>Meta</b> 	Trimestral	
$i > 100\%$	$100\% \leq i < 85\%$	$i \leq 85\%$	85%		

Elaborado: Belén Ramírez- Joyce Méndez

### 3.3.5.1.5 SÍNTESIS DE MEJORAS AL SUBPROCESO DE INSTALACIÓN

A fin de agregar valor al subproceso de Instalación, se establecen las siguientes mejoras a sus procesos actuales:

**Actividad:** Crear particiones lógicas

**Responsable:** Soporte Técnico

Actualmente, posterior a verificar la compatibilidad del software se instalan los códigos de los servicios (programas) a Instalar; se propone "Crear particiones lógicas" ofreciendo realizar modificaciones sin afectar a los discos de los equipos del cliente, evitando así pérdidas económicas y de clientes por errores de factor humano.

**Actividad:** Definir variables de entorno

**Responsable:** Soporte Técnico

Previo a "Parametrizar el programa" se solicita "Definir las variables del entorno", documentarlas a fin de respaldar y dar seguimiento al subproceso de Instalación. Además, que definir correctamente las variables, mejorar los tiempos cuando presenten errores, se podrá establecer la trazabilidad de la falla y dar soluciones en tiempos óptimos.



### 3.3.5.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN

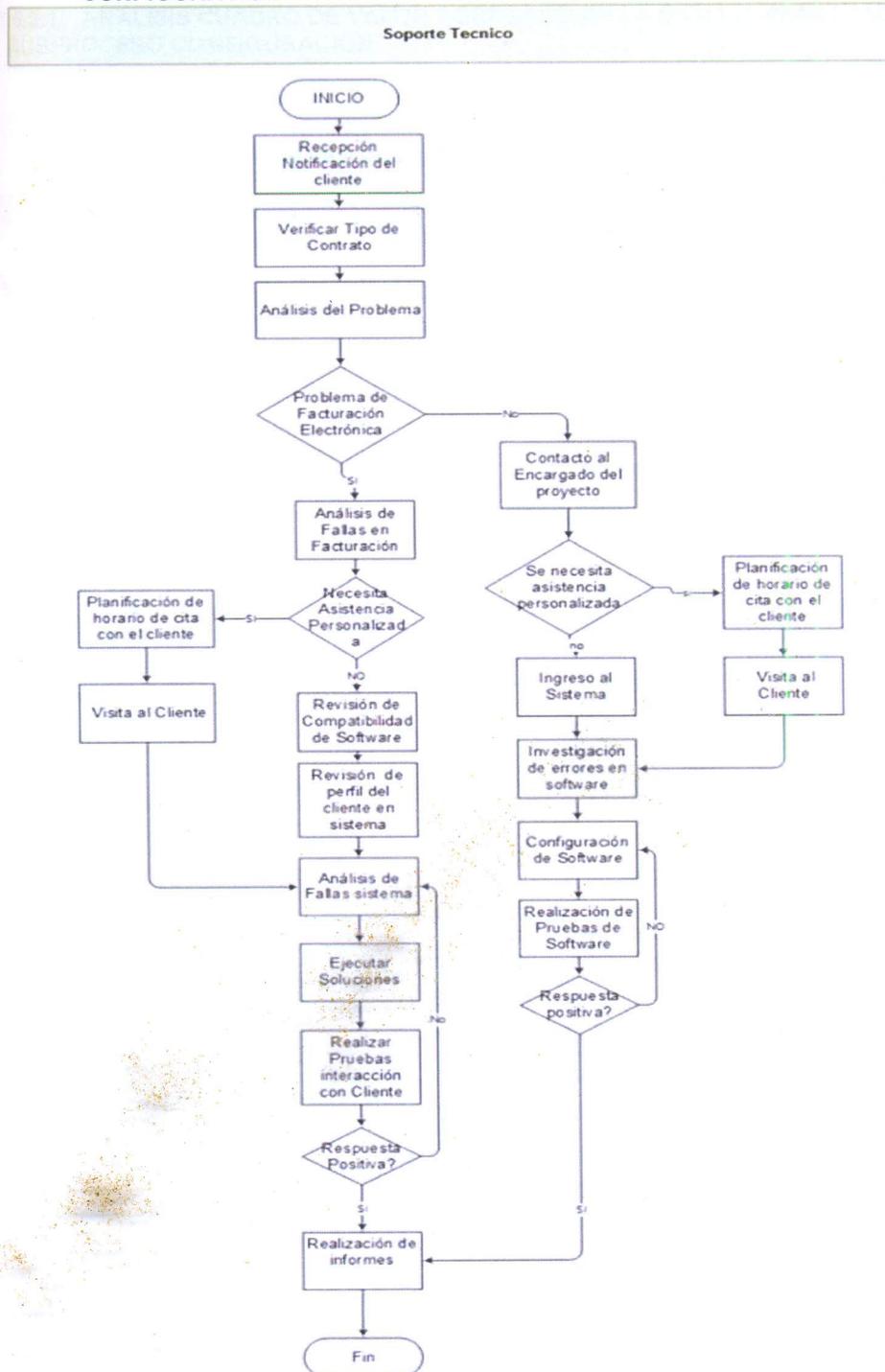


Ilustración 29. Flujo Actual Subproceso Configuración

3.3.5.2.1 ANÁLISIS CUADRO DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN

Tabla 32. AVA Configuración-Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: SOPORTE TECNICO	FECHA:	
								SUBPROCESO: CONFIGURACIÓN	6-dic.-15	
No	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1					X			Recepción notificación del Cliente	10	
2							X	Verificar tipo de Contrato	10	
3		X						Análisis del Problema	30	
4		X						Análisis de Fallas en Facturación	20	
5	X							Planificación de Horarios de cita con el cliente	30	
6		X						Visita al Cliente	25	
7		X						Análisis de fallas sistema	60	
8	X							Ejecutar Soluciones	60	
9		X						Realizar Pruebas interacción con el cliente	30	
10							X	Revisión Compatibilidad de software	90	
11							X	Revisión Perfil del Cliente en Sistema	15	
12				X				Contacto Encargado del Proyecto	10	
13	X							Planificación de Horarios de cita con el cliente	30	
14		X						Visita al Cliente	25	
15			X					Ingreso al Sistema	5	
16			X					Investigación errores en software	90	
17	X							Configuración de Software	120	
18		X						Realización Pruebas de Software	180	
19			X					Realización de Informe	180	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>1020</b>	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>METODO ACTUAL</b>		
								<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
<b>VAC</b>	Valor Agregado al Cliente							4	240	23,53%
<b>VAE</b>	Valor Agregado a la Empresa							7	370	36,27%
<b>P</b>	Preparación							3	275	26,96%
<b>E</b>	Espera							1	10	0,98%
<b>M</b>	Movimiento							1	10	0,98%
<b>I</b>	Inspección							3	115	11,27%
<b>A</b>	Archivo							0	0	0,00%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>							19	1020	100,00%
<b>VA</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							11	610	59,80%
<b>SVA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							8	410	40,20%

Elaborado: Belén Ramírez – Joyce Méndez

### 3.3.5.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN

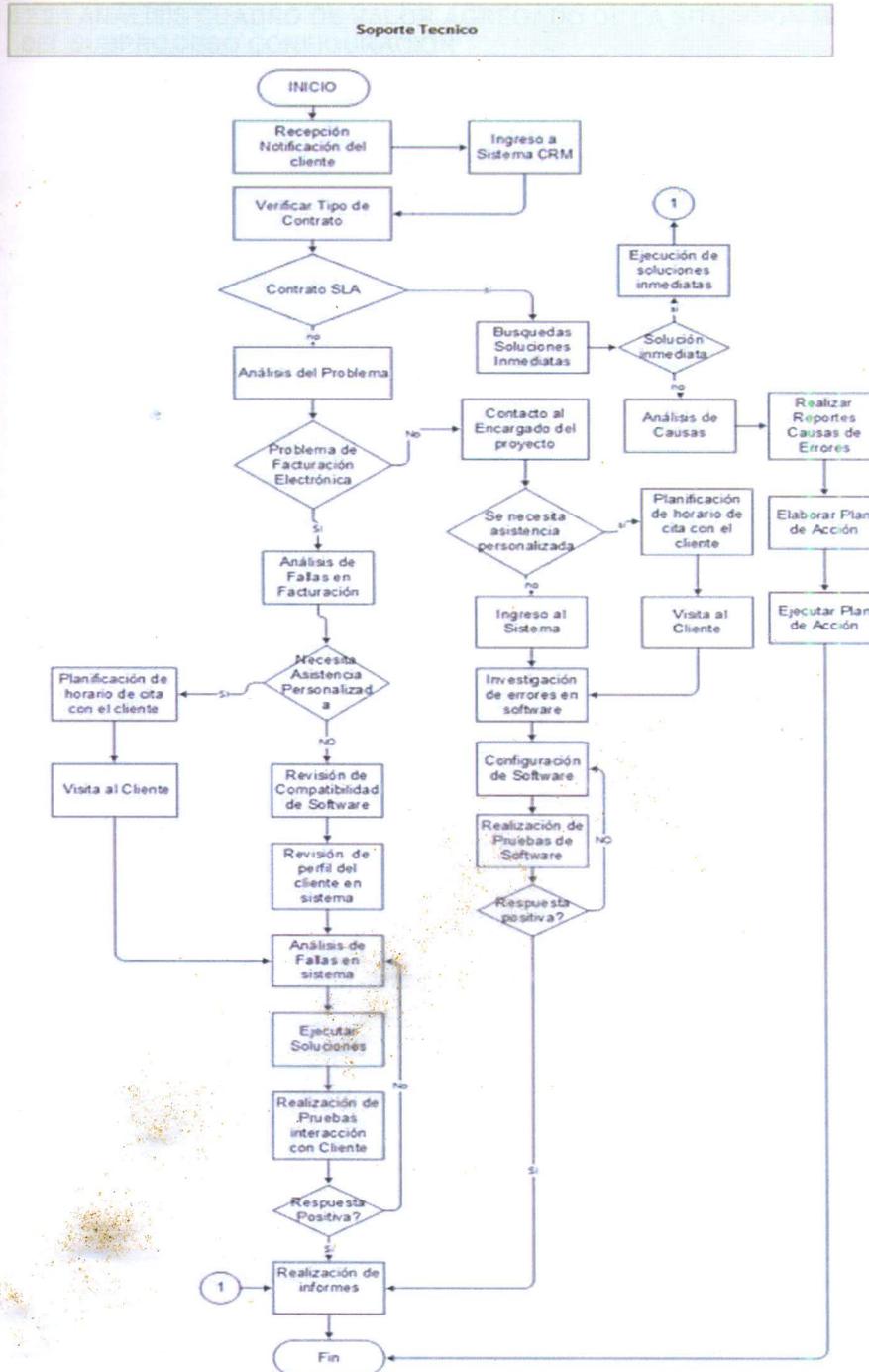


Ilustración 30. Flujo Mejorado Subproceso Configuración

### 3.3.5.2.2.1 ANÁLISIS CUADRO DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN

**Tabla 33.AVA Configuración – Situación Mejorada**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								PROCESO: SOPORTE TECNICO	FECHA:	
								SUBPROCESO: CONFIGURACIÓN	10-dic.-15	
No	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1					X			Recepción notificación del Cliente	8	
2		X						Ingreso a Sistema CRM	5	
3							X	Verificar tipo de Contrato	10	
4	X							Busqueda de Soluciones Inmediatas	60	
5	X							Ejecución Soluciones Inmediatas	240	
6		X						Análisis de Causas	30	
7		X						Realizar Reportes Causas de Errores	30	
8		X						Elaborar Plan de Acción	40	
9		X						Ejecutar Plan de Acción	240	
10		X						Análisis del Problema	20	
11		X						Análisis de Fallas en Facturación	15	
12	X							Planificación de Horarios de cita con el cliente	10	
13		X						Visita al Cliente	20	
14		X						Análisis de fallas sistema	60	
15	X							Ejecutar Soluciones	60	
16		X						Realización Pruebas interacción con el cliente	30	
17							X	Revisión Compatibilidad de software	90	
18							X	Revisión Perfil del Cliente en Sistema	10	
19				X				Contacto Encargado del Proyecto	5	
20	X							Planificación de Horarios de cita con el cliente	10	
21		X						Visita al Cliente	20	
22			X					Ingreso al Sistema	5	
23			X					Investigación errores en software	60	
24			X					Configuración de Software	120	
25		X						Realización Pruebas de Software	180	
26			X					Realización de Informe	60	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>1438</b>	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>METODO ACTUAL</b>		
								<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado al Cliente							5	380	26,43%
VAE	Valor Agregado a la Empresa							12	690	47,98%
P	Preparación							4	245	17,04%
E	Espera							1	5	0,35%
M	Movimiento							1	8	0,56%
I	Inspección							3	110	7,65%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>TOTAL</b>							<b>26</b>	<b>1438</b>	<b>100,00%</b>
VA	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>17</b>	<b>1070</b>	<b>74,41%</b>
SVA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>9</b>	<b>368</b>	<b>25,59%</b>

Elaborado: Belén Ramírez – Joyce Méndez

3.3.5.2.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SUBPROCESO CONFIGURACIÓN

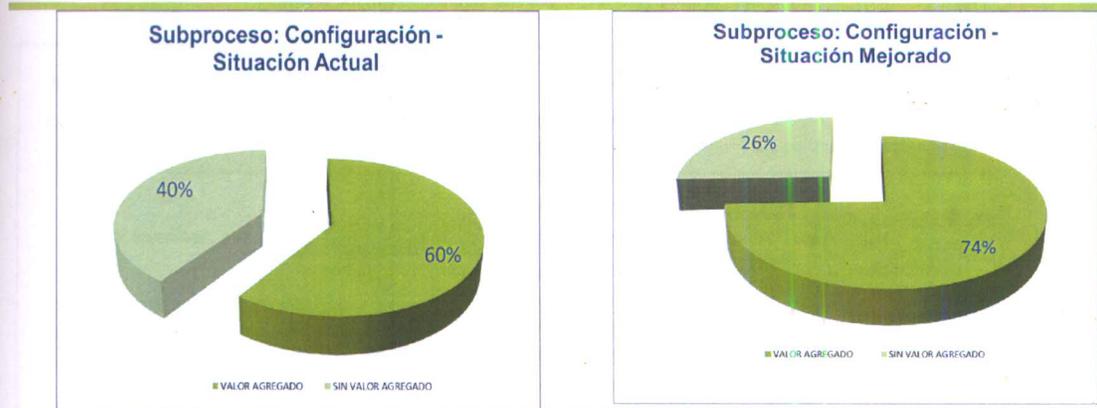


Ilustración 31. Comparación de AVA Actual vs. Mejorada para el Subproceso Configuración

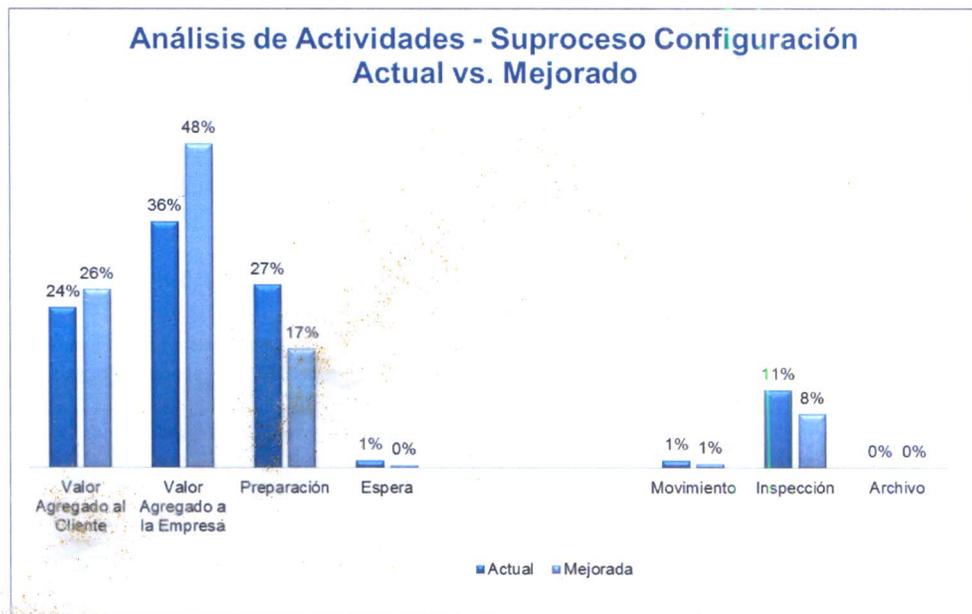


Ilustración 32. Detalle de actividades de AVA Actual vs. Mejorada para el Subproceso Configuración

## 3.3.5.2.4 INDICADORES SUBPROCESO CONFIGURACIÓN

## 3.3.5.2.4.1 INDICADOR EFICIENCIA EN CONFIGURACIÓN

Tabla 34. Indicador Eficiencia en Configuración

Indicadores Proceso: Configuración				
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional	Interpretación
Eficiencia	Eficiencia en Configuración	Evaluar la eficiencia en la Gestión de Configuración	(Numero de Configuraciones Realizadas / Numero Total de Configuraciones Programadas)*100	Porcentaje de configuraciones realizadas de forma
<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Fuentes de Datos</b>		Quincenal en relación a las programadas
Jefe Soporte Técnico	Se validará las configuraciones	Reportes		
<b>Límites de cumplimiento</b>				<b>Periodicidad</b>
<b>Inaceptable</b> 	<b>Aceptable</b> 	<b>Óptimo</b> 	<b>Meta</b> 	Quincenal
$i < 60\%$	$60\% \leq i < 80\%$	$i \geq 80\%$	80%	

Elaborado: Belén Ramírez – Joyce Méndez

## 3.3.5.2.4.2 INDICADOR TIEMPO DE REALIZACIÓN DE CONFIGURACIONES

Tabla 35. Indicador Tiempo de Realización de Configuraciones

Indicadores Proceso: Configuración				
Tipo	Nombre	Objetivo	Definición operacional	Interpretación
Rendimiento	Tiempo de Realización Configuraciones	Medición del Tiempo en que demora realizar una configuración	$\frac{\text{Tiempo real de configuración}}{\text{Tiempo estimado en las configuraciones}}$	Porcentaje de Eficiencia en el tiempo al momento de realizar las configuraciones
<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Fuentes de Datos</b>		
Jefa Soporte Técnico	Verificar las configuraciones del periodo.	Reportes		
<b>Límites de cumplimiento</b>				<b>Periodicidad</b>
<b>Inaceptable</b> 	<b>Aceptable</b> 	<b>Óptimo</b> 	<b>Meta</b> 	Quincenal
$i < 60\%$	$60\% \leq i < 80\%$	$i \geq 80\%$	80%	

Elaborado: Belén Ramírez – Joyce Méndez

#### 3.3.5.2.5 SÍNTESIS DE MEJORAS AL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN

Para mejorar la eficiencia y eficacia dentro del subproceso de Configuración se propone las siguientes mejoras:

**Actividad:** Ingreso a Sistema CRM

**Responsable:** Soporte Técnico

Al momento que llega la notificación del cliente se debe realizar la actualización dentro del Sistema CRM para así llevar un control en el servicio que se está ofreciendo y contar con un historial para futuras mejoras.

**Actividades:** Verificación Tipo de Contrato

**Responsable:** Soporte Técnico

Al realizar la Verificación del Tipo de Contrato se debe tomar en consideración la búsqueda de soluciones inmediatas para no tener pérdidas y evitar el aumento del riesgo reputacional, así como también en casos de no poder dar una solución, se debe realizar un reporte de las causas y ejecutar un plan de acción para mitigar errores en los software.

#### 3.4 DIAGRAMAS DE ISHIKAWA

En los *Diagramas de Ishikawa* se establecen las causas a las problemáticas de mayor incidencia que imposibilitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los efectos de los diagramas son resultado de la aplicación de herramientas administrativas desarrolladas en este capítulo.

### 3.4.1 ERRORES EN EL FUNCIONAMIENTO DE SOFTWARE

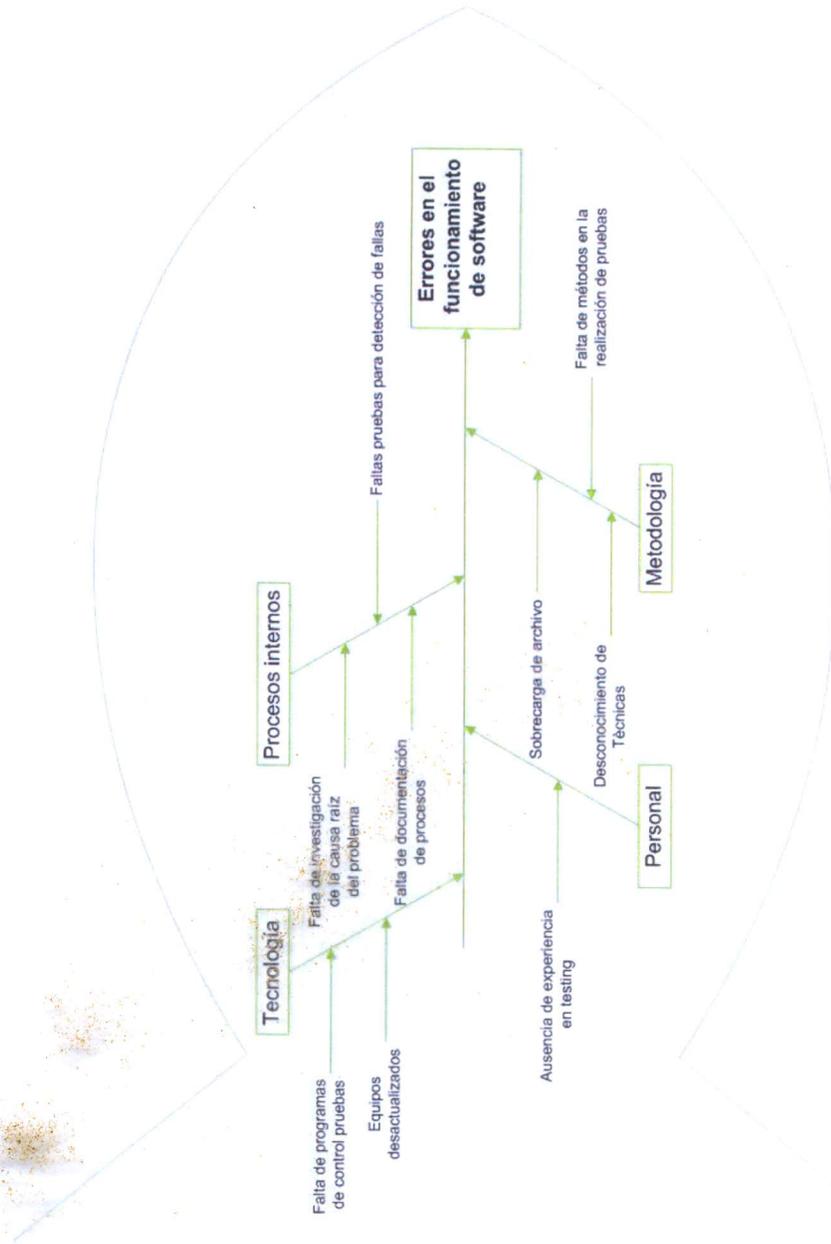


Ilustración 33. Ishikawa errores en el funcionamiento de software

### 3.4.2 . COMPETENCIA DESLEAL

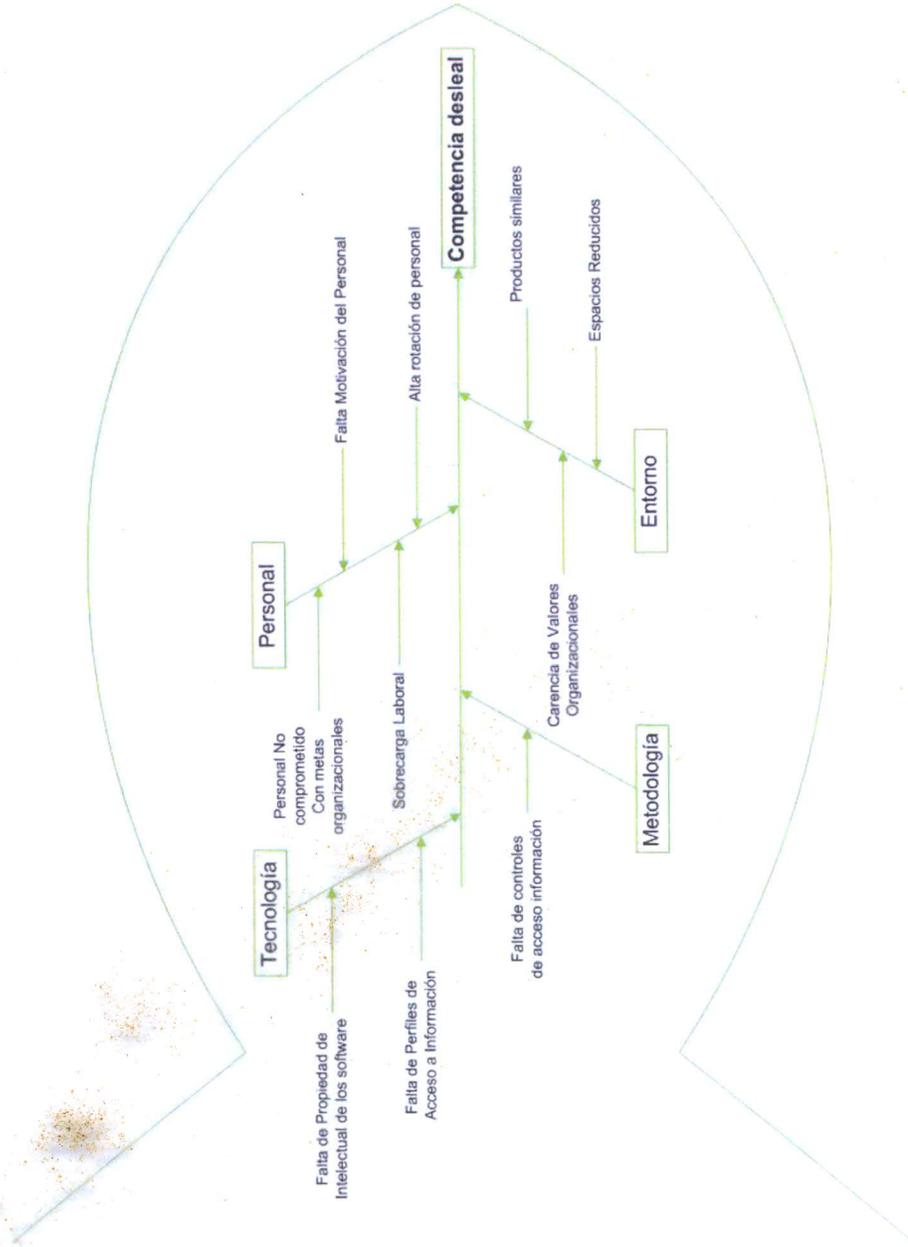


Ilustración 34. Ishikawa de competencia desleal

### 3.4.3 INCUMPLIMIENTO DE CONTRATO SLA

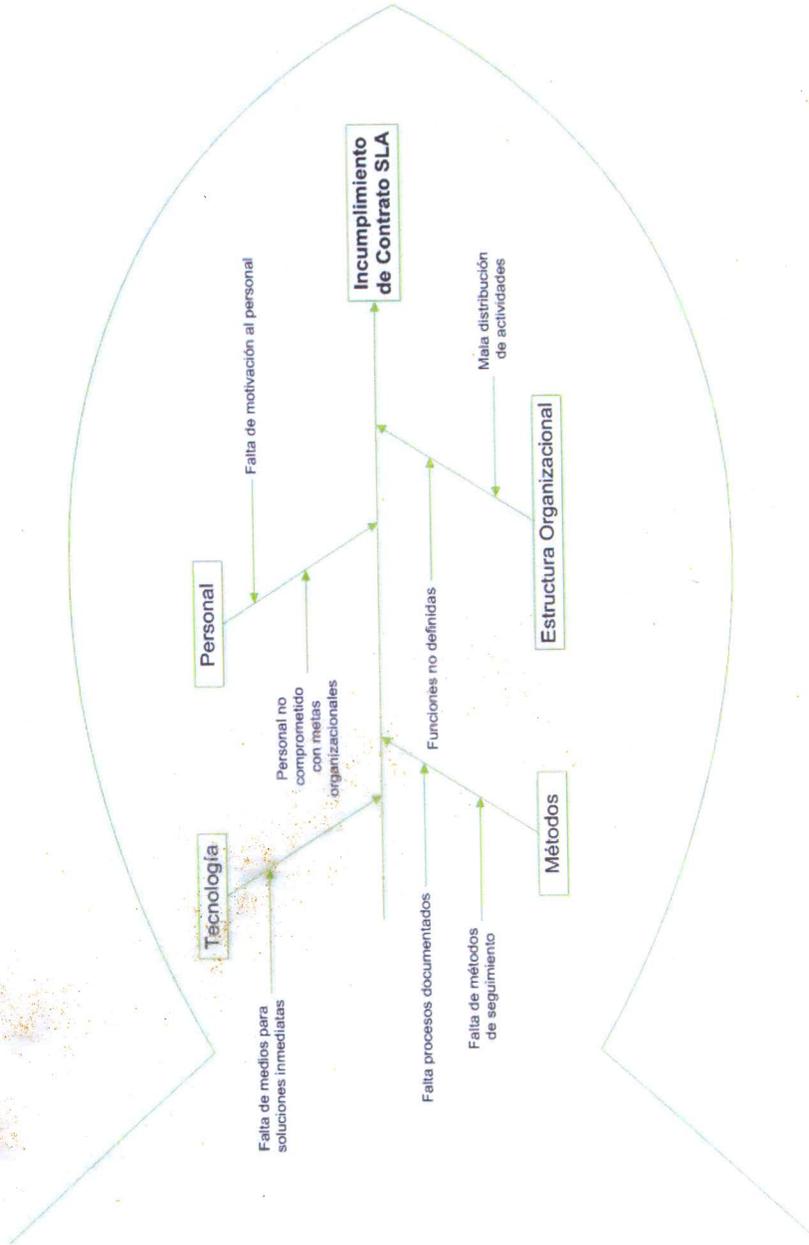


Ilustración 35. Ishikawa Incumplimiento de Contrato SL

3.5 TECNICA 5W-1H APLICADA EN ANÁLISIS DE LAS CAUSAS

3.5.1 FALTA DE MÉTODOS EN LA REALIZACIÓN DE PRUEBAS

Tabla 36 Falta de Métodos en la Realización de Pruebas

No. Causa	¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?										¿Cómo?	¿Por qué?	
	Causa	Actividad Secuencial			s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10			Instrumentos de Trabajo
1	Falta de métodos en la realización de pruebas	Generar reportes de fallas en los software por servicios	Jefe de Soporte Técnico	Área												Reportes de fallas en software	Mitigar los errores en los sistemas, evitando la mala reputación que estos podrían generar.
		Análisis de incidencia de fallas en servicios	Jefe de Diseño	Diseño												Evaluar la frecuencia de fallas en los software de acuerdo a los reportes receptados	
		Investigación de principales causas que afecta la correcta ejecución de software	Jefe de Diseño	Diseño												Intangibles, P.C, Documentos e Investigaciones	
		Definir acciones correctivas basadas en la investigaciones realizadas.	Jefe de Diseño	Diseño												Informe de las Investigaciones realizadas	
		Implementar acciones correctivas	Jefe de Desarrollo	Desarrollo											Intangibles, P.C, Programas informaticos		
		Monitoreo	Jefe de Soporte Técnico	Soporte Técnico											Intangibles, P.C, Programas		

Elaborado: Belén Ramírez – Joyce Méndez

3.5.2

FALTA DE PROPIEDAD INTELECTUAL DE LOS SOFTWARE

Tabla 37. Falta de Propiedad Intelectual de los Software.

# Causa	¿Qué?		¿Quién? Responsable	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo? Instrumentos de Trabajo	¿Por qué?	
	Causa	Actividad Secuencial			s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	s12			
2		Listado de los servicios (programas)	Jefe Comercial	Comercial														Documentos, PC, Reportes	Al patentar los software permite derechos exclusivos, mejora la imagen de la empresa, aumenta el poder mercado
		Búsqueda de personal legal	Jefa Administrativa	Administración														Páginas de Ofertas laborales, hoja de vida de candidatos	
		Contratación de personal	Gerente	Gerencia														Documentos, Entrevistas	
		Emisión de documentos para legalizar propiedad intelectual de los software	Personal legal	Legal														Intangibles, PC, Documentos	
		Legalización de Software	Personal legal	Legal														Documentos, PC, Contratos	

Elaborado: Belén Ramírez – Joyce Méndez

3.5.3

PERSONAL NO COMPROMETIDO CON METAS ORGANIZACIONALES

Tabla 38. Personal No Comprometido con Metas Organizacionales

# Causa	¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?											¿Cómo?	¿Por qué?
	Causa	Actividad Secuencial			s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11		
3	Personal no comprometido con metas organizacionales	Evaluación de rendimiento y comportamiento del personal	Jefe Administrativa	Administración	■	■	■	■	■							Informe de cumplimiento de actividades	Es necesario mantener personal comprometido con la empresa, realizar programas que motiven a cada uno de ellos en sus labores diarias y así tener un mejor desempeño y que se cumplan con las metas organizacionales
		Creación de un sistema de incentivos	Jefa Administrativa	Administración					■	■						Estudios de motivación (Documentos), PC	
		Implementar sistema de incentivos personal	Jefa Administrativa	Administración							■	■				Aplicación de programas utilizando los métodos investigados	
		Seguimiento al personal	Jefa Administrativa	Administración									■	■		Evaluando el cumplimiento de sus actividades y su comportamiento	

Elaborado: Belén Ramírez – Joyce Méndez

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

##### CONCLUSIONES

Una vez culminado los análisis de las áreas Comercial y Soporte Técnico se detallan las siguientes conclusiones:

1. JOBE S.A ha logrado su permanencia en el mercado en la prestación de servicios como desarrolladores de software con más de 12 años de experiencia, tiempo en el cual dentro la ejecución de sus actividades existe la carencia de procesos documentados.
2. El personal no se identifica con los objetivos organizacionales, debido a que la misión y visión de la empresa no se encuentra correctamente definida, dando como resultado el aumento de condiciones de riesgo que imposibilita el crecimiento organizacional.
3. En la elaboración de la matriz de riesgo para JOBE S.A, se pudo evidenciar que el 35% de los riesgos identificados tienen un nivel de criticidad "Alta", donde los subprocesos de Ventas e Instalación muestran factores de riesgo de mayor incidencia que afectan económicamente a la empresa y contribuyen a la pérdida de fidelidad de los clientes.
4. De las matrices de factores internos y externos se obtuvo que la empresa JOBE S.A puede verse afectada por cambios en la legislación nacional, así como también por la existencia de nuevos competidores ya que estos ofrecen al mercado productos similares a los de la compañía.
5. Como resultado general del análisis FODA se obtuvo que la empresa carece de métodos que fortalezcan el buen desempeño del personal, lo cual ocasiona que no se cumpla con las metas organizacionales.
6. Basados en análisis realizados dentro del subproceso de Marketing existen actividades que duplican el trabajo del personal, así como también un 36.84% de actividades que no agregan valor en el proceso.
7. La empresa no posee controles en el acceso a información lo cual da paso a que usuarios puedan visualizar los códigos fuentes e intentar realizar programas con características similares.
8. No existe un manual de funciones para cada puesto de trabajo lo cual ocasiona sobrecarga laboral.
9. JOBE S.A no cuenta con la propiedad intelectual de los software, lo cual es perjudicial ya que terceros pueden dar uso de los mismos sin presentar problema alguno.
10. Dentro del subproceso de configuración el personal no realiza la actualización del perfil del cliente en el sistema CRM lo cual genera reportes no confiables al momento de evaluar el historial del cliente, así como también un 40% de actividades que no generan valor a la empresa.

11. Al analizar las actividades parte del Subproceso de Ventas, se obtiene que el 36% de gestión realizada no agregan valor, evidenciando tiempos excesivos en la preparación de reportes o en el movimiento de documentos; lo cual ocasiona atrasos en el flujo de información. y siendo limitante en la realización de demás actividades.
12. En el análisis realizado al Subproceso de Instalación se obtiene que el 40% de las actividades no agregan valor, este porcentaje corresponde a actividades relacionadas a la preparación de equipos para la instalación de los servicios contratados. Además, no se incluyen actividades necesarias para mitigar los errores y así evitar el aumento del riesgo reputacional.
13. Por medio del Diagrama Ishikawa, se establece las causas de la problemática Competencia desleal, dando a conocer factores como: la sobrecarga laboral y la falta de controles para el acceso de información son las principales causales que generan esta amenaza.
14. Actualmente existen falencias en el funcionamiento de software, a causa de escasez de procesos para la ejecución de pruebas.



## RECOMENDACIONES

1. Reestructurar la misión, visión, objetivos y crear valores organizacionales a fin de gestionar un personal comprometido con su trabajo y motivado en el cumplimiento de metas que proponga la Gerencia.
2. En el presente proyecto se han planteado indicadores de gestión en procesos críticos, a fin de fortalecer el control interno y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Los indicadores ayudarán a medir el grado de avance y contribuye a la toma de decisiones asertiva
3. Es imprescindible gestionar la propiedad intelectual del software contrarrestando el plagio de códigos fuentes y pérdida de clientes por competencia desleal.
4. En el subproceso de Marketing se propuso que el contacto con la empresa publicitaria lo realice el mismo departamento ya que este posee la experiencia necesaria. Esta contratación beneficiará en el aumento de ingresos a través de la publicidad.
5. Elaborar de un manual de procedimientos y políticas y así regular el desarrollo de actividades, mitigando el riesgo y las incertidumbres que pueda generar en el personal durante su ejecución
6. Implementar como actividad de los subprocesos de Soporte Técnico un análisis de causas para aquellas mejoras al software que no se pueden realizar, y así conocer los motivos específicos para buscar soluciones en el futuro.
7. Dentro del subproceso de Configuración se debe realizar la actualización del perfil del cliente en el sistema CRM posterior a la notificación del cliente para así mantener actualizado el sistema y generar reportes confiables.
8. Diseñar una guía para la elaboración de pruebas, donde se pueda comprobar el grado de cumplimiento respecto a las especificaciones dadas por el cliente; y así incrementar la calidad de los productos



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Baque Ochoa, A. & León Herrera, J. CICYT. *Diseño de sistema de gestión por procesos para empresas dedicada a brindar servicios médicos ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Disponible en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/20251/1/Datos%20adjuntos%20sin%20t%C3%ADtulo%2000022.pdf>
- [2] Tecmilenio. *Mapa de procesos*. Disponible en <http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/cfe/fe06046/anexos/explica4.pdf>
- [3] Aprendizaje virtual. Sistema de confiabilidad operacional. *Mapeo de procesos*. Disponible en: [http://aprendizajevirtual.pemex.com/nuevo/guias\\_pdf/Guia\\_SCO\\_Mapeo\\_Procesos.pdf](http://aprendizajevirtual.pemex.com/nuevo/guias_pdf/Guia_SCO_Mapeo_Procesos.pdf)
- [4] Macías García, Álvarez Delgado, J. Rojas Fernández, C. Grosso Dolarea, S. Martínez Sancho, M. Sánchez García, M. Barcala Lechugo, M. Septiembre 2007. Universidad de Cádiz. *Gestión de procesos de la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos de procesos de procesos*. V01. Disponible en: [http://servicio.uca.es/personal/guia\\_procesos](http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos)
- [5] Fontalvo Herrera, T. Vergara Schmalbach J. 2010. Eumed.net. *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>
- [6] Calidad y medio ambiente. *Gestión de los riesgos del proyecto*. Disponible en: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4114analisis.aspx>
- [7] La guía PMBOK. Numeral 8 *Gestión de los riesgos del proyecto*. Disponible en: <http://uacm123.weebly.com/8-gestioacuten-de-los-riesgos-del-proyecto.html>
- [8] Wikipedia. 28 de dic. 2015. *Proceso*. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>
- [9] Monografias.com. Kaoru Ishikawa. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos76/kaoru-ishikawa/kaoru-ishikawa.shtml>
- [10] Gestipolis. 08.07.2001. *¿Qué es la cadena de valor?* Disponible en: <http://www.gestipolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- [11] Pérez, J. 2010. *Gestión por Procesos*. 4ta ed.. Madrid: ESIC.

ANEXO No. 1

CUESTIONARIO PARA EL ÀREA COMERCIAL



## Cuestionario de eficiencia en la estrategia de ventas - Visitas a clientes

Este cuestionario ayudará a la empresa a medir la eficiencia y a plantear mejoras en las visitas a clientes, estrategia actualmente utilizada por los asesores comerciales de JOBE S.A.

1. ¿Qué calificación daría a la presentación realizada por nuestro asesor comercial?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Malo

2. ¿Considera que la explicación de nuestros servicios por parte de nuestro asesor comercial fue clara?

- Sí
- No

3. ¿La información proporcionada es ayuda en la administración de su negocio?

- Sí
- No

4. ¿Le gustaría recibir información por parte de nuestros asesores acerca de nuevas propuestas y mejoras a través de visitas?

- Sí
- No

5. El tiempo de duración de la presentación de nuestros servicios le pareció:

- Extenso
- Apropiado
- Muy corto

ANEXO No. 2

CUESTIONARIO PARA EL ÀREA DE SOPORTE TÈCNICO



## Cuestionario de Satisfacción de Clientes

Este cuestionario está destinado a clientes que presentan problemas o fallos en los servicios instalados por JOBE S.A.

1. ¿Se brindaron soluciones en los tiempos pactados?

(Al momento de celebrar el contrato, se acordó un máximo de tiempo en la atención y asistencia en casos de fallas del software)

Sí

No

2. La solución del problema fue:

Total

Parcial

3. El trato del personal de asistencia fue:

(Personal de Soporte Técnico atiende las notificaciones por fallos del sistema.)

Excelente

Bueno

Malo

4. ¿Con qué frecuencia usted tiene problemas con los servicios ofrecidos?

Siempre

Amenudo

Poco

Casi nunca

5. ¿Considera usted que debèn existir mejoras en los servicios contratados?

(Si su respuesta es afirmativa, indique en que podemos mejorar.)

6. ¿Cómo calificaría nuestros servicios?

Excelente

Bueno

Malo

7. ¿Contrataría usted nuestros servicios nuevamente?

Sí

No



JOBE S.A.

**MANUAL DE PROCESOS PARA  
LAS ÁREAS  
COMERCIAL Y  
SOPORTETÉCNICO**

## ÍNDICE

INTRODUCCION.....	4
OBJETIVO.....	4
ALCANCE.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	4
METODOLOGIA.....	5
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
MISION.....	5
VISION.....	5
DEFINICION DE TERMINOS.....	6
□ Procesos.....	6
□ Elementos de un proceso.....	6
□ Clasificación de los procesos.....	6
□ Mapa de procesos.....	7
□ Flujo de procesos.....	7
MAPA DE PROCESOS.....	8
C1. VENTAS.....	9
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	10
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE VENTAS.....	12
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO VENTAS.....	15
CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO DE VENTAS.....	16
FICHA DEL SUBRPROCESO VENTAS.....	17
C2. MARKETING.....	18
DESCRIPCION DEL PROCESO.....	18
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO MARKETING.....	20
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO MARKETING.....	23
CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO DE MARKETING.....	24
FICHA DEL SUBRPROCESO MARKETING.....	24
S1. INSTALACION.....	25
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	26
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE INSTALACIÓN.....	27
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN.....	29
CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO DE INSTALACIÓN.....	30
FICHA DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN.....	30
S2. CONFIGURACION.....	31

DESCRIPCION DEL PROCESO ..... 32  
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE CONFIGURACIÓN ..... 33  
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO CONFIGURACION ..... 35  
CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO DE CONFIGURACION ..... 36  
FICHA DEL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN ..... 37





# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
4 de 36

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procesos integra una guía práctica en la evolución de actividades concernientes a las áreas con alto nivel de criticidad, para la empresa JOBE S.A.

Éste contiene lineamientos como políticas, descripción de las actividades y la definición de las entidades que conforman un proceso.

Las disposiciones contenidas en este manual fueron diseñadas considerando los siguientes aspectos:

- Políticas internas
- Objetivos organizacionales
- Manejo actual de las actividades
- Otros aspectos de control.

## OBJETIVO

Orientar al personal de JOBE S.A en el desarrollo de las actividades inherentes en los procesos de las áreas Comercial y Soporte Técnico, además de ofrecer parámetros y lineamientos conforme a los objetivos organizacionales con la finalidad de fortalecer el control interno.

## ALCANCE

Este manual está direccionado para el uso exclusivo del personal de las áreas Comercial y Soporte Técnico de JOBE S.A. El manual puede ser utilizado como mecanismo de control y supervisión de las actividades descritas.

## JUSTIFICACIÓN

La forma estandarizada de llevar un proceso permite tener un mayor control de cada una de las actividades que intervienen en el mismo, por lo cual es de gran importancia la elaboración de un manual de procesos que permita a la organización agilizar el trabajo del personal y mejorar la calidad de los servicios ofertados.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>• María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

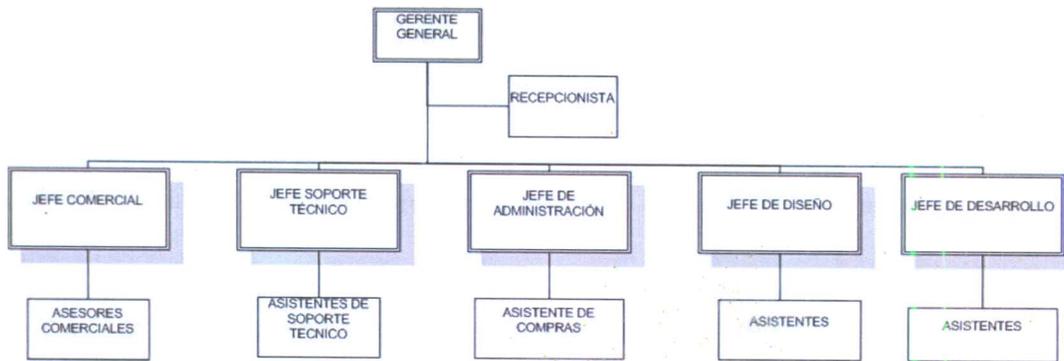
Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
5 de 37

## METODOLOGIA

La metodología utilizada para la realización del presente Manual consistió en entrevistas con el personal encargado de las áreas antes mencionadas, con la información provista se establecen los flujos y políticas a considerar en los procesos. En el manual se refleja la estructura organizacional, interacciones y flujos de información con las demás áreas, así como también se definen indicadores de gestión necesarios para el adecuado control y evaluación del nivel de cumplimiento.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## MISIÓN

Asistir a nuestros clientes en la administración, control de operaciones portuarias, facturación electrónica asegurando la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información.

## VISIÓN

Ser la mejor empresa de desarrollo de software especializado en comercio exterior, facturación electrónica y confianza digital, direccionada a fortalecer el clúster tecnológico nacional y expansión de sus servicios a nivel internacional.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
6 de 37

## DEFINICIÓN DE TERMINOS

- **Procesos**

Un proceso es un conjunto de actividades realizadas en un orden determinado a fin de obtener los resultados esperados. Un proceso tiene como objetivo el mejoramiento de cada una de las actividades involucradas en el mismo, a fin de garantizar la prestación de un servicio y la utilización eficiente de los recursos durante la ejecución del mismo.

- **Elementos de un proceso**

Un proceso está conformado por los siguientes elementos:

**Entradas:** Las entradas de un proceso responden a procesos de aceptación definidos, como por ejemplo: La factura de un suministrador con todos los datos necesarios.

**Salidas:** Es el resultado obtenido dentro de un proceso, se espera que el resultado sea el esperado por la organización ya que en el desarrollo de cada actividad se pretende haber establecido diversos controles.

**Recursos:** La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de cada una de las actividades de un proceso.

**Control:** Dar seguimiento a cada una de las actividades realizadas en un proceso a fin de mejorar su desempeño. El control son criterios de medición, la gestión adecuada de los controles permite asegurar la calidad en los resultados.

- **Clasificación de los procesos**

Los procesos se clasifican como se describe a continuación:

**Procesos Estratégicos:** Permiten desplegar y definir las estrategias y objetivos de la organización. Estos procesos son realizados por la alta dirección.

**Procesos Claves:** Son aquellos procesos que añaden valor al cliente, éstos procesos están estrechamente vinculados con el giro del negocio, en caso de interrupciones generarán pérdidas a nivel financiero y aumenta el riesgo reputacional. Los procesos claves tienen como objetivo la satisfacción del cliente.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>• María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



## MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
7 de 37

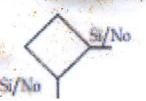
Procesos de Apoyo: Involucra los procesos necesarios para el control y mejora de las actividades dentro del sistema de gestión, son aquellos procesos que no pueden considerarse ni estratégicos ni claves.

- **Mapa de procesos**

Brinda una visión generalizada de los procesos que integran el sistema de gestión. La representación de un mapa de proceso es gráfica, su elaboración es esencial para la planificación de un sistema de gestión.

- **Flujo de procesos**

Permite ilustrar de manera gráfica las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del proceso, siendo ésta la manera más práctica y comprensible para todos los usuarios.

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	<b>Inicio / Fin</b>	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	<b>Operación / Actividad</b>	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Documento</b>	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Datos</b>	Indica la salida y entrada de datos.
	<b>Almacenamiento / Archivo</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	<b>Decisión</b>	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

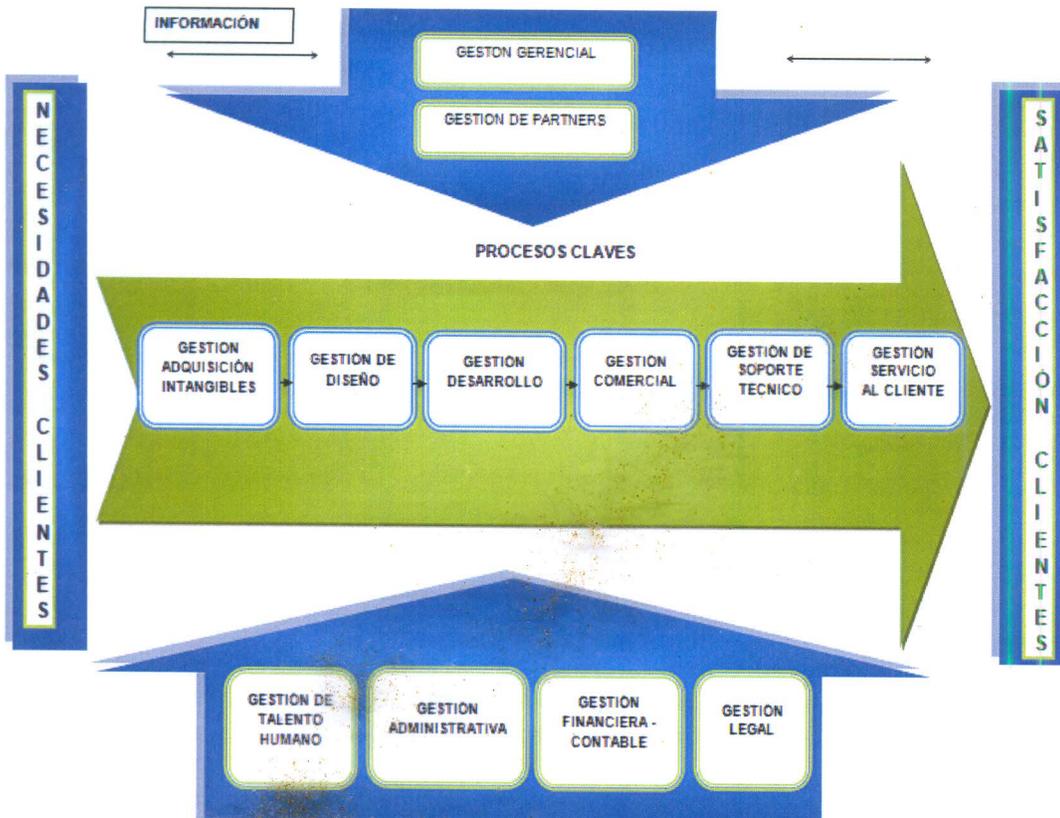
Fecha de emisión:  
14-Enero-2016

Página  
8 de 37

- Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión permiten evaluar el desempeño de cada proceso y de cada una de sus actividades dentro de la organización. Los indicadores producen información de cualquier área para verificar el grado de cumplimiento de objetivos basándose en resultados.

## MAPA DE PROCESOS



REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
9 de 37

A continuación, se detallan los procesos y subprocesos que participan en las áreas Comercial y Soporte Técnico:

## ÁREA COMERCIAL

PROCESOS CLAVES	SUBPROCESOS	NOMENCLATURA
<b>Gestión Comercial</b>	Ventas	C1
	Marketing	C2

## ÁREA SOPORTE TÉCNICO

PROCESOS CLAVES	SUBPROCESOS	NOMENCLATURA
<b>Gestión Soporte Técnico</b>	Instalación	S1
	Configuración	S2

### C1. VENTAS

#### POLÍTICAS DE VENTAS

1. Los precios de los servicios ofrecidos son definidos considerando los requerimientos del cliente. Los precios son establecidos en conjunto con Gerencia.
2. El personal de ventas debe tener amplios conocimientos de la empresa, sus servicios, además de comprender el sector donde nuestros servicios son utilizados.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>• María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



## MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
10 de 37

3. En el servicio de facturación electrónica, los precios se definen en función a la cantidad de documentos que integran la operación.
4. La empresa modificará los servicios, solo si así se estipula en el contrato, caso contrario JOBE S.A. reserva el derecho de alterar las características propias del servicio (software).
5. Los servicios serán entregados (instalados) en los plazos descritos en la cotización con previa aprobación del cliente.
6. Los acuerdos de pago son exclusivamente en efectivo; es decir, el pago puede realizarse con billetes monedas en el curso legal, cheques, giros bancarios, depósitos a la vista.
7. Las comisiones a asesores comerciales, se realiza posterior del pago de anticipo del cliente; este porcentaje depende de la forma de realizar las ventas. En los casos de clientes referidos no habrá comisión; demás caso se otorgará el 3%.
8. En los acuerdos previos a la celebración del contrato, el cliente debe aceptar abonar un anticipo de al menos el 30% del valor total del servicio.
9. Las cotizaciones detallarán los requerimientos del cliente, y éstas serán aprobadas por el Jefe Comercial previo su entrega al cliente.

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de ventas consiste en establecer visitas a las entidades que integran una cartera de clientes. En las visitas se expone los servicios que brinda JOBE S.A., detallando propiedades, cualidades y las ventajas que ofrece cada uno. Luego de acordar con el cliente los posibles servicios a contratar, se emite la cotización con los requerimientos y necesidades del cliente con previa autorización del Jefe de Ventas.

### ENTRADAS

**Base de clientes:** Detalle de las empresas operadoras de comercio exterior y empresas varias con la necesidad de integrar en sus procesos facturación electrónica o aquellas que buscan almacenamiento cloudcomputing

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



## MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
11 de 37

**Necesidades del cliente:** En las visitas pactadas, se expone los servicios acordes al giro de negocio del cliente, quien a su vez detallará los requerimientos y expectativas del servicio, con este detalle se realiza un análisis de costo Beneficio, y si resulta factible ofrecer el servicio, el asesor procede a la realización de la cotización.

### SALIDAS

**Cotizaciones:** Detalle de servicios y sus costos considerando especificaciones dadas por el cliente.

**Contrato:** Documento legal con cláusulas donde describe de las partes y las responsabilidades, y condiciones de la relación como proveedores de servicios.

### RECURSOS

**Infraestructura:** JOBE tiene sus instalaciones en el primer piso de un edificio comercial.

**Hardware y software:** Al momento JOBE S.A: tiene 13 computadores, 2 fax, 5 teléfonos y los discos de los servicios que brinda.

**Talento humano:** Asesores comerciales, Jefe Comercial, Gerente, Jefe Administrativa-Contable.

**Económico:** Presupuesto, recurso suficiente que cubre los costos generados por el traslado de personal a la ubicación del cliente e insumos necesarios.

### CONTROLES

**Políticas de la empresa:** Disposiciones internas

**Políticas del cliente:** Disposiciones de la empresa contratante

**Leyes de organismos de control:** JOBE S:A dirige sus actividades conforme a normas y reglamentos dispuestas por organismos de control como Ley de Régimen Tributario Interno, SRI y también toma en consideración las leyes que rigen la SENA.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



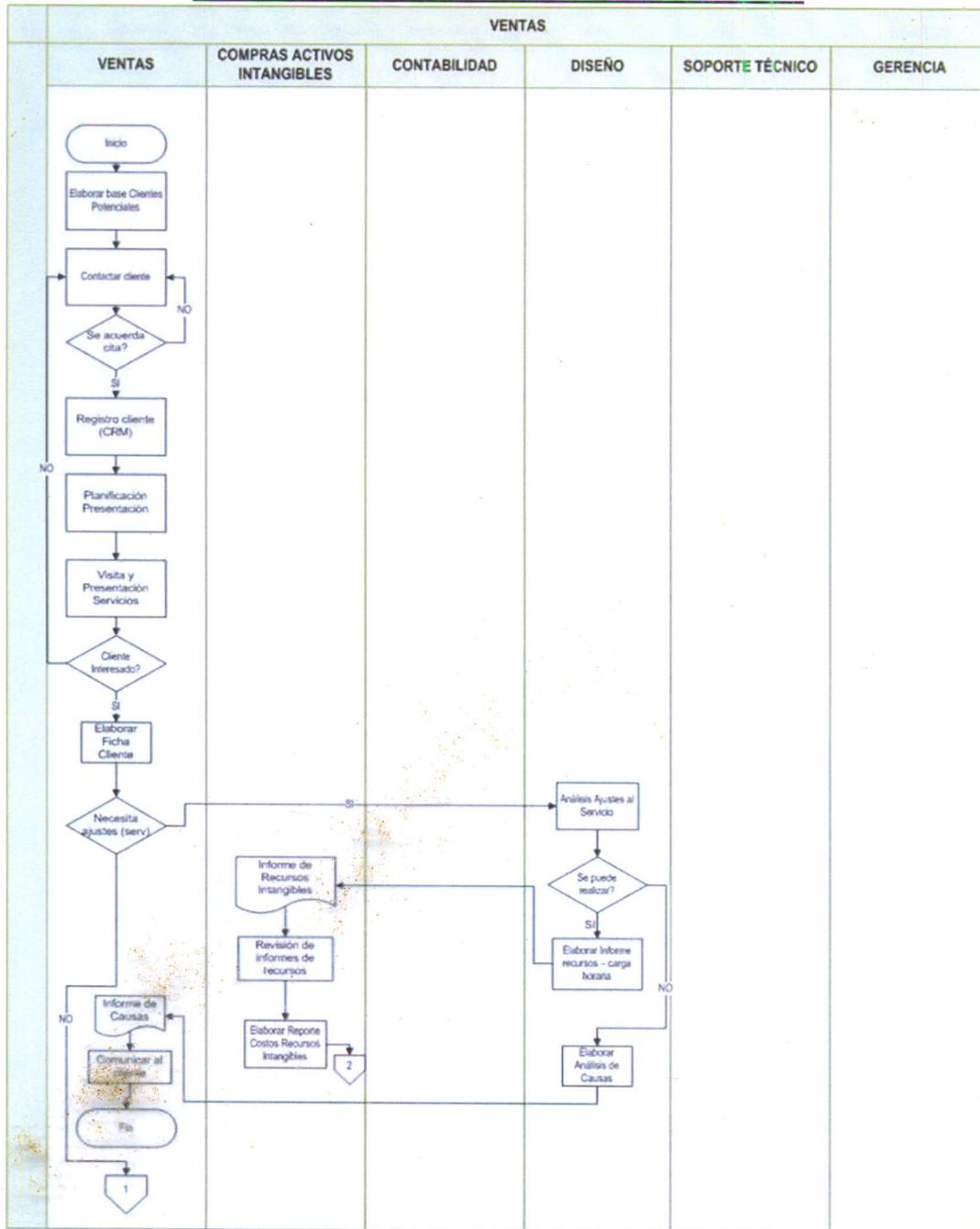
# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
12 de 37

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE VENTAS**



<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

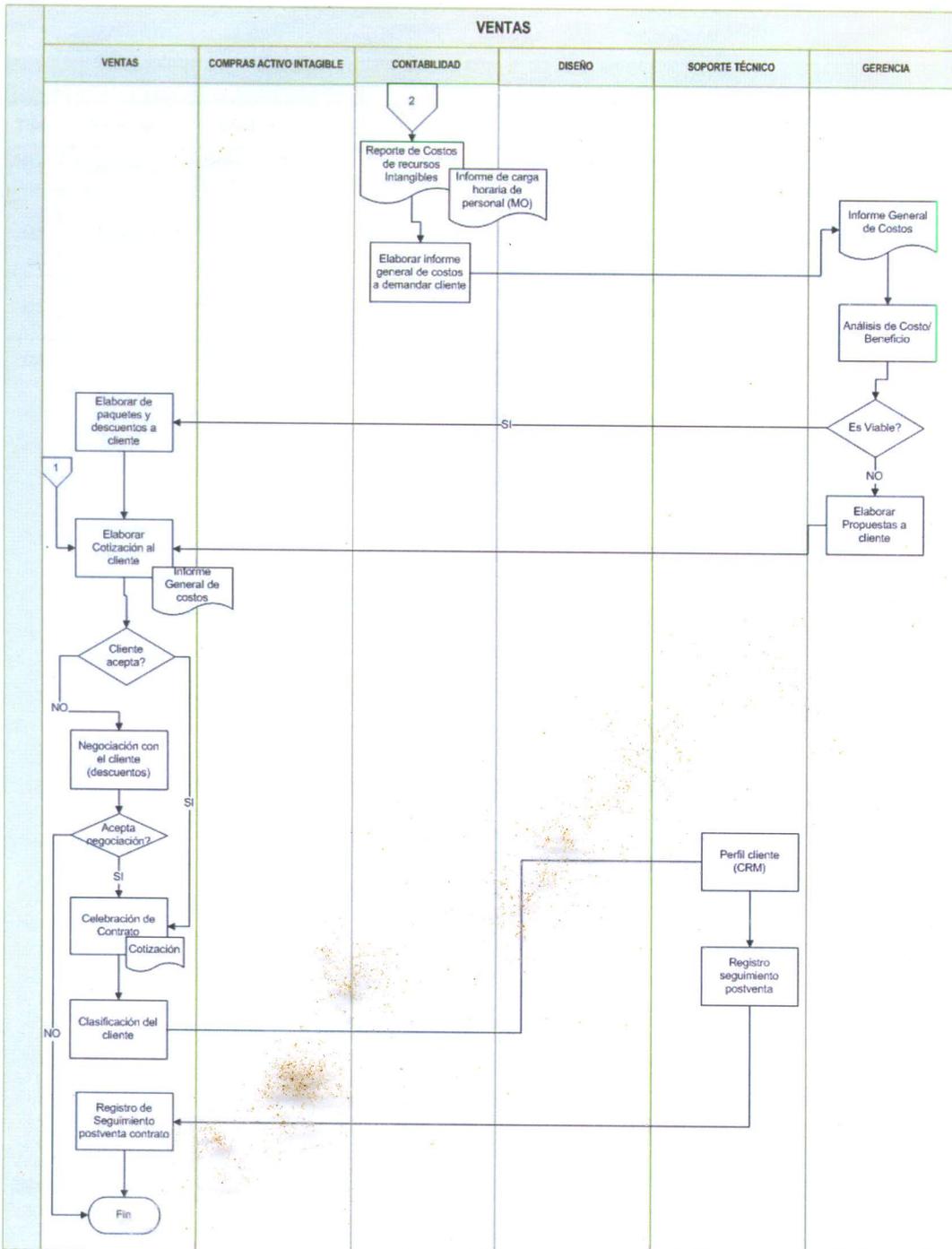


# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
**PR-001**

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
**13 de 37**



REALI

Joyce Michelle Méndez  
Herrera  
María Belén Ramírez Aguilar

Firma:

Firma:

Firma:



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
**14 de 37**

Indicadores de Gestión							
Tipo	Variable	Nombre	Objetivo	Fórmula	U	Fr.	Responsable
Q1	Rentabilidad	Calidad de Ventas	Medir el rendimiento de las ventas.	Costo de servicio/ Ventas Totales	%	Trimestral	Jefe Comercial
Q2	Eficiencia	Eficiencia en visitas	Medir la eficiencia en ventas debido a las visitas realizadas.	Cant. Contratos celebrados / Cant. Visitas realizadas a clientes	%	Trimestral	Jefe Comercial
Q3	Eficiencia	Medición de Descuento	Medir los descuentos ofrecidos para satisfacción del cliente	1 - (Valor cierre de contrato / Valor Ofertado inicial)	%	Mensual	Jefe Comercial
Q4	Eficacia	Eficacia en ventas	Medir el cumplimiento del área comercial en	#Ventas / #Ventas presupuestadas	%	Mensual	Jefe Comercial

<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
15 de 37

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO VENTAS

<b>Proceso:</b>	Gestión Comercial	C
<b>Subproceso:</b>	Ventas	C1

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Elaborar una base de clientes potenciales	Ventas	La base se compone de las entidades operadores de comercio exterior y otras del mercado posible consumidores de nuestros servicios.	Jefe Comercial
2	Contactar a clientes	Ventas	Se realizan llamadas a las entidades que integran la base de datos.	Asesor Comercial
3	Registro de cita en el sistema	Ventas	la cita pactada se registra en el sistema CRM para un control	Asesor Comercial
4	Planificación de presentación	Ventas	En la cita se debe exponer los servicios acordes al giro de negocio.	Asesor Comercial
5	Visita y presentación de servicios al cliente	Ventas	La visita se realiza generalmente con el personal del área de sistema.	Asesor Comercial
6	Elaborar ficha de cliente	Ventas	El cliente interesado en los servicios ofrecidos plantea requerimientos, éstos se plasman en la ficha.	Asesor Comercial
7	Análisis de ajuste de Software	Diseño	Este análisis permite conocer si los programas necesitan ajustes para integrarse al negocio.	Jefe de Diseño
8	Elaboración de informe de recursos y carga horaria	Diseño	Se pide área de Diseño, un reporte de las horas de personal necesario, recursos e insumos para la realización del servicio	Jefe de Diseño
9	Elaborar análisis de causa	Diseño	En el caso de no poder desarrollar el software con los requerimientos del cliente, se solicita a Diseño las razones.	Jefe de Diseño
10	Revisión de Informe de recursos	Compras intangibles	En la revisión identifica los recursos intangibles para llevar a cabo el servicio.	Jefe Administrativa
11	Comunicar al cliente	Ventas	En caso de no poder realizar los ajustes según requerimientos del cliente, se comunican las razones al cliente.	Asesor Comercial
12	Elaboración de reporte de costos de recursos intangibles a demandar	Compras intangibles	Se detalla los costos de los software o programas necesarios en el servicio.	Asistentes de Compras
13	Elaborar informe general de costos a demandar clientes	Gerencia	Recibe el informe de General de costos del servicio a ofrecer	Gerencia
14	Elaborar análisis Costo Beneficio	Gerencia	Se evalúa si gestionar el servicio es viable o no para JOBE S.A.; evidenciando las decisiones tomadas por la gerencia.	Gerencia
15	Elaborar propuestas a clientes	Gerencia	En caso, de no ser viable brindar el servicio en las condiciones tratadas, se elaboran propuestas	Gerencia
16	Elaboración de cotización a clientes	Ventas	En la cotización se detalla a los costos de mano de obra, costos generales del servicio; además de servicios aliados para mejorar el control interno del cliente.	Asesor Comercial
17	Elaboración de paquetes y descuentos	Ventas	Si el cliente no está de acuerdo con el monto de la cotización, se ofrecen descuentos razonables.	Asesor Comercial
18	Negociación con el cliente	Ventas	Cuando el cliente no está de acuerdo con la cotización, se ofrecen descuentos o ciertas posibles condiciones del servicio.	Asesor Comercial
19	Celebración de contratos	Ventas	En el acuerdo de ambas partes se celebra la contratación del servicio por lo plazos y forma de pagos establecidos.	Asesor Comercial
20	Clasificación del cliente	Ventas	Se clasifica al cliente por el tipo de contrato, es decir, si el cliente mantiene un contrato SLA los tiempos de atención ante fallos deben	Jefe Comercial
21	Registro del perfil del cliente	Ventas	Se registra el perfil en CRM	Asesor Comercial
22	Seguimiento Postventa-Soprote	Soprote Técnico	Seguimiento ante las fallas del servicio	Jefe Soprote Técnico
23	Seguimiento Comercial	Ventas	Seguimiento del cumplimiento del contrato	Asesor Comercial

<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
16 de 37

## CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO DE VENTAS

**Subproceso** Ventas

**Código**

C1

**Objetivo** Incrementar la cartera de clientes a través de visitas a clientes potenciales.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Marketing	Cliente	Necesidades del cliente, características particulares del servicio	En conjunto con las demás áreas se obtiene la cotización de los servicios de interés para el cliente con las especificaciones dadas, el cliente tiene la potestad de aceptarla y posterior se legaliza la relación comercial con un contrato.	Contrato	Diseño, Desarrollo, Soporte técnico	Cliente que solicita el servicio

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



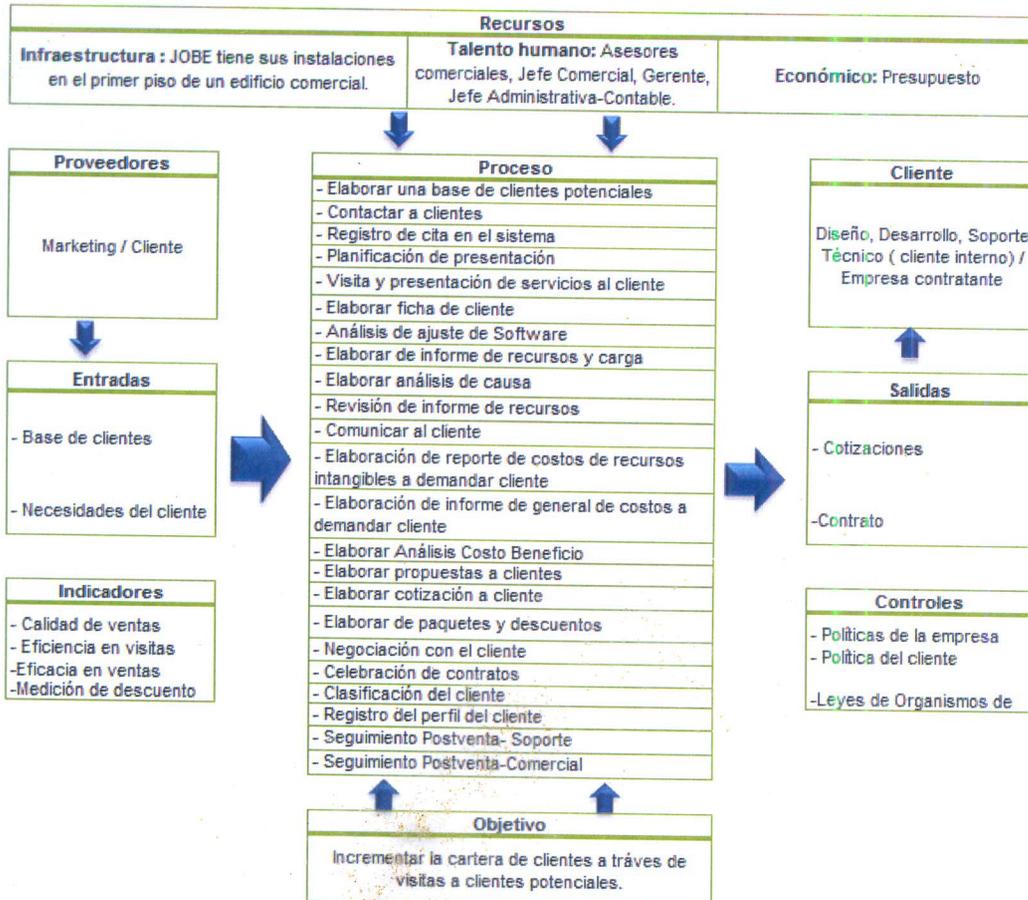
# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
17 de 37

## FICHA DEL SUBPROCESO VENTAS



<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



## MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
18 de 37

### C2. MARKETING

#### POLITICAS DE MARKETING

1. El subproceso de marketing debidamente documentado, debe ser mostrado al personal que labora en el departamento para que tenga clara las actividades y así pueda cumplir con las metas.
2. La implementación de una nueva estrategia de marketing debe ser aprobada por Gerencia antes de su ejecución.
3. Ejecutar las actividades del proceso en los tiempos establecidos.
4. Crear reportes de clientes potenciales y mantener la actualización de los mismos.
5. Todo inconveniente dentro del proceso debe ser solucionado inmediatamente y notificado a gerencia.
6. Realizar investigaciones continuas de necesidades de los clientes.
7. Se debe dar seguimiento a las empresas publicitarias con las cuales se ha celebrado contratos.
8. Cumplir con el presupuesto designado a campañas publicitarias.
9. Toda cotización debe ser aprobada por gerencia.
10. No se debe realizar acciones que comprometan la buena imagen de la empresa.

#### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de Marketing está enfocado en la ampliación del negocio en el mercado, captación de clientes potenciales, la mejora de los servicios ofrecidos al cliente y formulación de estrategias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por gerencia. Dentro del proceso se evalúa la calidad de los servicios ofertados, así como también investigaciones continuas de las nuevas necesidades de los clientes.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>• María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



## MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
19 de 37

### ENTRADA.

**Ampliación de la empresa en el mercado:** La empresa busca la forma de tener mayor posicionamiento en el mercado, por lo cual utiliza técnicas y estrategias para lograrlo.

**Necesidades cambiantes de los clientes:** La tecnología sufre cambios frecuentes por lo cual es necesario realizar investigaciones de mejoras o modificaciones de software en los servicios ofrecidos por la empresa.

### SALIDAS

**Informe de Planeación Estratégica:** Informe que servirá de guía para la ejecución del nuevo proyecto, en el cual se detalla el plan estratégico de marketing para la futura captación de clientes y ampliación de la empresa en el mercado.

**Análisis de Causas:** Reporte que detalla las causas por las cuales no se realizaron mejoras en el software.

### RECURSOS

**Hardware y software:** El personal cuenta con todos los equipos tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus actividades tales como: computadoras, celulares, entre otros.

**Talento Humano:** Jefa Comercial y 2 Asesores Comerciales.

**Infraestructura:** JOBE S.A realiza sus actividades en una oficina ubicada en el primer piso del edificio Torres del Norte en la ciudad de Guayaquil la cual se encuentra correctamente dividida por áreas.

**Materiales:** Útiles de Oficina necesarios para la ejecución de las actividades.

**Económico:** Presupuesto

### CONTROLES

**Evaluación Servicios:** Las evaluaciones se realizan de forma frecuente para conocer la calidad de los servicios ofertados al cliente.

**Políticas empresas publicitarias:** Todas las empresas publicitarias poseen políticas, las cuales deben ser tratadas al momento de celebrar el contrato.

**Políticas de la empresa:** JOBE S.A cuenta con políticas que deben ser aplicadas durante la ejecución de las actividades del proceso.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



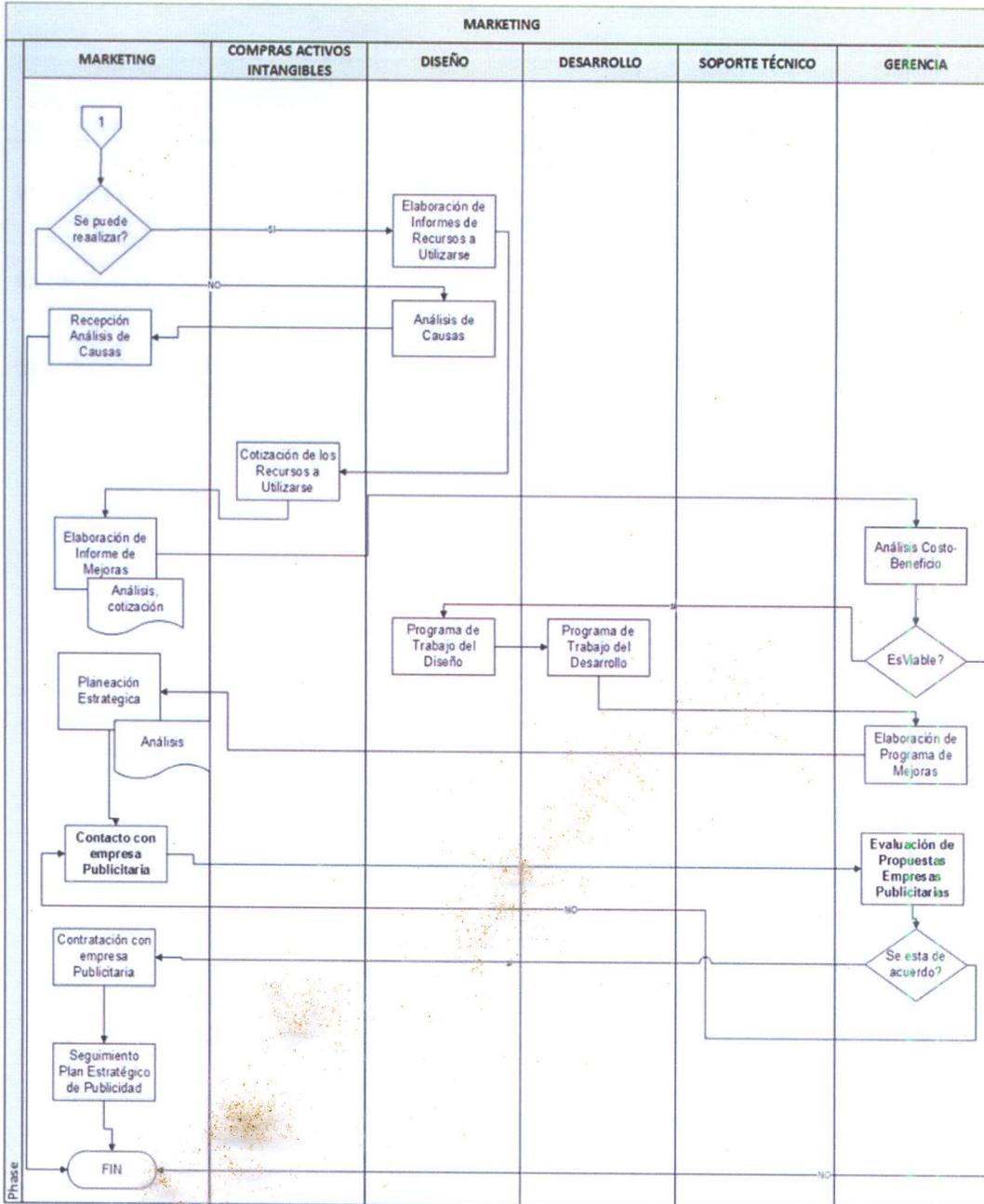


# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
21 de 37



**REALIZADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

- Joyce Michelle Méndez Herrera
- María Belén Ramírez Aguilar

**Firma:**

**Firma:**

**Firma:**



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
22 de 37

### Indicadores de Gestión

Tipo	Variable	Nombre	Objetivo	Fórmula	U	Fr.	Responsable
M1	Eficiencia	Eficiencia Publicitaria	Evaluar el cumplimiento de gastos presupuestados	$(\text{Gastos reales de Publicidad} / \text{Gastos presupuestados de Publicidad}) * 100$	%	Trimestral	Jefe Comercial
M2	Rendimiento	Calidad de Servicios	Evaluar la calidad de los servicios ofrecidos	$(\text{Total de Quejas de Clientes por Servicios ofrecidos} / \text{Cantidad de Servicios Ofrecidos}) * 100$	%	Mensual	Jefe Comercial
M3	Eficiencia	Captación de Clientes	Evaluar el grado de Clientes Activos con respecto a la base total de clientes	$(\text{Clientes Activos} / \text{Base Total de Clientes}) * 100$	%	Trimestral	Jefe Comercial



<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
23 de 37

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO MARKETING

<b>Proceso:</b>	Gestión Comercial	<b>C</b>
<b>Subproceso:</b>	Marketing	<b>C2</b>

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Análisis de competidores potenciales	Marketing	Investigación, análisis de competidores potenciales aplicando técnicas y estrategias	Asesor Comercial
2	Reporte de competidores potenciales	Marketing	Detalle de competidores potenciales incluyendo las estrategias de publicidad utilizada por los mismos.	Asesor Comercial
3	Solicitud de informe de pruebas de servicios	Marketing	Envía solicitud vía mail a Desarrollo para respectivos análisis	Asesor Comercial
4	Elaboración de pruebas de servicios	Desarrollo	Diagnostico de calidad de los servicios ofrecidos aplicando métodos para el análisis	Jefe de Desarrollo
5	Elaboración de informe de pruebas de servicios	Desarrollo	Evaluación de los servicios ofrecidos al publico mediante la ejecución de pruebas	Jefe de Desarrollo
6	Análisis de informe de pruebas de servicio	Marketing	Estudio del Informe para la búsqueda de posibles mejoras	Jefe Comercial
7	Solicitud de reporte de novedades de clientes	Marketing	Elabora y envía solicitud a Soporte técnico	Asesor Comercial
8	Elaboración de reportes de novedades de clientes	Soporte Técnico	Informe de principales problemas del cliente. Implementar equipos y útiles necesarios para la elaboración del mismo	Asistente Soporte técnico
9	Análisis de necesidades de los clientes	Marketing	Investigación basada en reportes realizados por el departamento de Soporte técnico	Jefa Comercial
10	Evaluación de mejoras o actualizaciones de software	Diseño	Informe de principales problemas del cliente, realizar investigaciones por diferentes medios	Jefe de Diseño
11	Análisis de mejoras o actualizaciones de software	Marketing	Investigación basada en reportes realizados por el departamento de Diseño	Jefe Comercial
12	Elaboración informe de recursos a utilizarse	Diseño	Caracterización de recursos a ser utilizados en la mejora del servicio	Asistente de Diseño
13	Análisis de causas	Diseño	Investigación de Problemas en las mejoras para que gerencia tome decisiones en el futuro	Jefe de Diseño
14	Recepción de análisis de causas	Marketing	Se receipta el informe vía mail	Asesor Comercial
15	Cotización de los recursos a utilizarse	Compras Activos Intangibles	Contacto con Proveedores para obtención de precios	Asistente Compras Intangibles
16	Elaboración de informe de mejoras	Marketing	Documento resultante de todo los análisis efectuados	Jefe Comercial
17	Análisis de Costo Beneficio	Gerencia	Viabilidad del Proyecto. Gerencia realiza el análisis y toma decisiones acerca del mismo	Gerente
18	Programa de trabajo de diseño	Diseño	Actividades a realizar durante la ejecución del proyecto	Asistente Diseño
19	Programa de trabajo de desarrollo	Desarrollo	Actividades a realizar durante la ejecución del proyecto	Asistente Desarrollo
20	Elaboración de programa de mejoras	Gerencia	Total de Actividades a ejecutarse durante ejecución del proyecto	Gerencia
21	Planeación estratégica	Marketing	Documento resultante de todo los análisis efectuados	jefe Comercial
22	Contacto con empresa publicitaria	Marketing	Contacto con Proveedores para obtención de precios	Jefe Comercial
23	Evaluación de propuesta empresa publicitaria	Gerencia	Gerencia toma decisiones acerca de la celebración de contratos	Gerente
24	Contratación con empresa publicitaria	Marketing	Contrato realizado por la empresa Publicitaria y analizado por JOBE S.A	Jefe Comercial
25	Seguimiento del plan estratégico de publicidad	Marketing	Control para verificar el cumplimiento del contrato	Asesor Comercial

<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
24 de 37

## CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO DE MARKETING

**Subproceso** Marketing **Código** C2  
**Objetivo** Evaluar la calidad de los servicios ofertados así como también investigaciones continuas de las nuevas necesidades de los clientes

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefe Comercial y asesores comerciales	Empresas Publicitaria y Cliente	Ampliación de la empresa en el mercado y Necesidades cambiantes de los clientes	Creación de nuevos servicios o mejoras en los software ofrecidos al cliente	Software adaptado a las necesidades del cliente	Ventas	Cientes que soliciten la adquisición de los servicios

## FICHA DEL SUBPROCESO MARKETING



<b>ELIZADO POR:</b> oyce Michelle Méndez Herrera	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



## MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
25 de 37

### S1. INSTALACION

#### POLÍTICAS DE INSTALACION

1. La notificación de "Instalación de software" es remitida por el área de Comercial al Jefe de Soporte Técnico, y en ella se detalla los plazos de su realización.
2. Elaborar un inventario por cliente de los programas instalados, el inventario deberá registrar como mínimo las siguientes características del software: nombre, serial, tipo de licencia, tipo de software.
3. Antes de la instalación, el personal a cargo deberá asegurar la existencia de Antivirus vigente.
4. Las instalaciones serán realizadas en presencia del personal de Sistemas de la empresa contratante, facilitando de los recursos necesarios para llevarla a cabo.
5. Instruir al cliente del uso y funciones de los programas instalados.
6. Garantizar satisfacción al cliente con los servicios instalados, se deberá asegurar la comprensión de las instrucciones concernientes a los programas instalados.
7. Definir los usuarios con acceso al sistema y la información de ella. Se establecerá los privilegios que tendría el tipo de usuario, según disponga la entidad contratante.
8. Establecer los discos de almacenamiento de información y así proporcionar la creación de copias de seguridad.
9. Los programas solo podrán ser desinstalados por el personal de JOBE S.A., en caso de incumplimiento se deberá notificar a la Gerencia. Es prudente, dar a conocer a cliente de esta política.
10. En caso, el cliente necesite modificaciones en el sistema sea por cambios legislativos o exigencias internas; éste deberá notificar sus requerimientos a JOBE S.A, para realizar las gestiones necesarias.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>• María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



## MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
26 de 37

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de Instalación inicia con la notificación del área Comercial posterior a la celebración del contrato con el cliente. En el contrato se expone los servicios que brindará JOBE S.A. en un tiempo estipulado, el área de Soporte técnico debe visitar al cliente y proveer de los servicios contratados.

### ENTRADAS

**Notificación:** Aviso por parte del área Comercial, en donde se detalla los servicios estipulados en el contrato y el plazo para la instalación del servicio.

**Especificaciones del cliente:** El personal de la entidad contratante de preferencia personal de Sistemas, dará especificaciones como equipos con acceso a programas, usuarios, variables del entorno.

### SALIDAS

**Servicios instalados:** Programas instalados en los equipos del cliente, según sus requerimientos estipulados en negociación. Satisfacción del cliente.

### RECURSOS

**Hardware y software:** Disco duro de los programas a instalar en los equipos de cliente. Los servicios que JOBE S.A. ofrece: Servicio Nathalia, Facturación Electrónica, servicios de confidencia digital.

**Talento humano:** Equipo de personas (personal Soporte Técnico) necesarias para realizar las instalaciones.

**Económico:** Presupuesto, recurso suficiente que cubre los costos generados por el traslado de personal a la ubicación del cliente e insumos necesarios.

### CONTROLES

Cláusulas del contrato

Políticas de la empresa

Pruebas (validar el funcionamiento adecuado de los servicios)

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



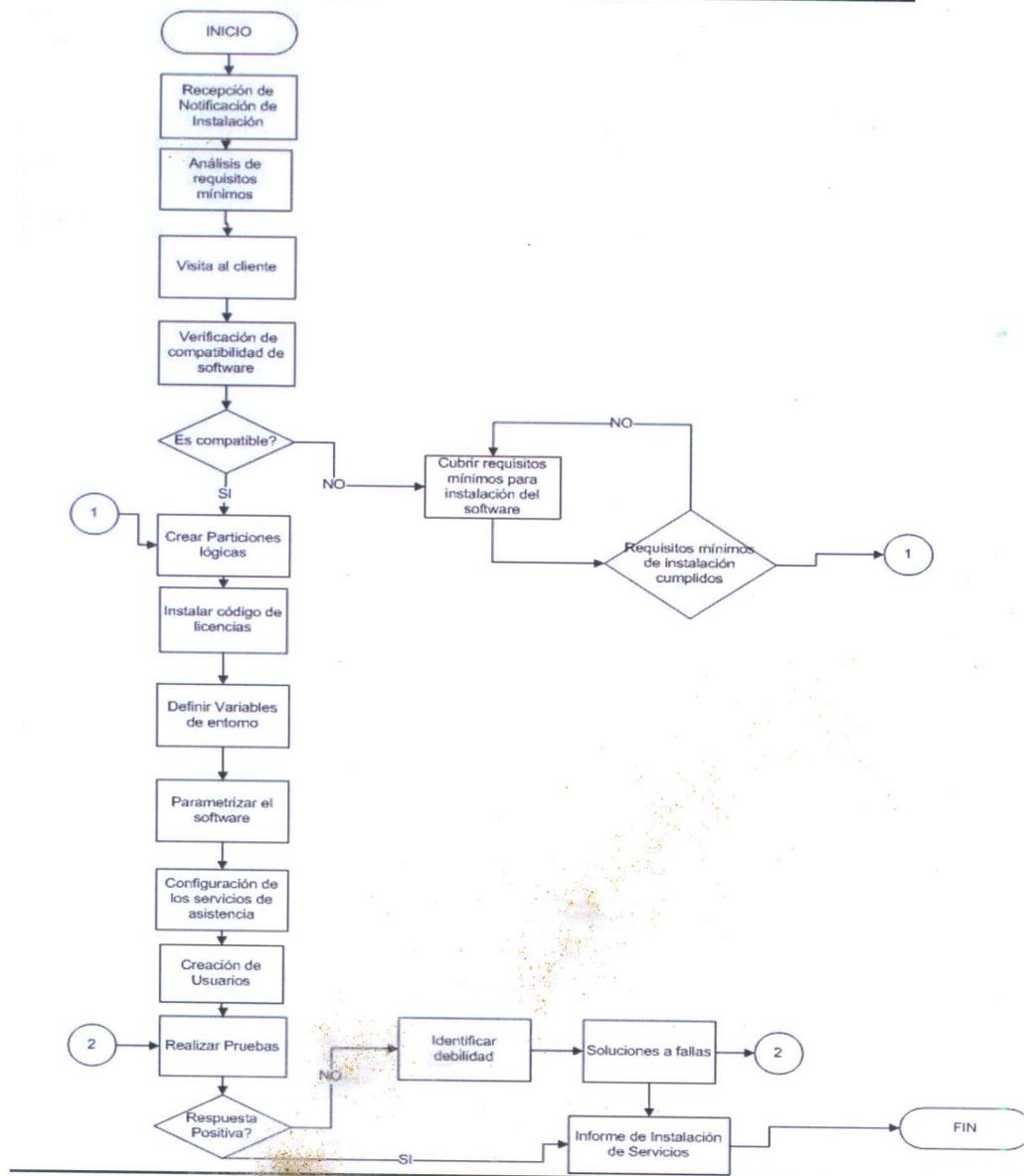
# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
27 de 37

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE INSTALACIÓN



<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
28 de 37

Indicadores de Gestión							
Tipo	Variable	Nombre	Objetivo	Fórmula	U	Fr.	Responsable
P1	Eficacia	Medición éxito	Medir el número de servicios instalados que presentan novedades.	$\frac{\#Serv \text{ con problemas}}{\#Serv \text{ realizados}}$	%	Mensual	Jefe de Soporte Técnico
P2	Eficacia	Tiempos de instalación	Medir el nivel de cumplimiento de los tiempos	$\frac{\text{Tiempo de Instalación Proyectado}}{\text{Tiempo de Instalación real}}$	%	Mensual	Jefe de Soporte Técnico



<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
29 de 37

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN

<b>Proceso:</b>	Gestión Soporte Técnico	<b>S</b>
<b>Subproceso:</b>	Instalación	<b>S1</b>

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recepción de notificación de Instalación	Ventas	El área de ventas da aviso de los programas a instalar .	Jefe de Soporte Técnico
2	Análisis de requisitos mínimos	Instalacion	Ventas detallas las especificaciones del clientes (constan en Cotización)	Jefe de Soporte Técnico
3	Visita al cliente	Instalación	Se realiza la instalación de los servicios contratados	Jefe de Soporte Técnico y Asistente
4	Verificación de compatibilidad de software	Instalacion	Evidenciar si las características software pedidos, pueden funcionar correctamente en los equipos (cliente)	Asistente de Soporte Técnico
5	Cubrir requisitos mínimos para la instalación del software	Instalación	Preparar los equipos para la instalación.	Jefe de Soporte Técnico
6	Crear particiones lógicas	Instalacion	Crear un espacio en el disco duro, donde será instalado el programa evitando pérdida de información del cliente.	Asistente de Soporte Técnico
7	Instalar código de licencias	Instalación	Códigos de los servicios pactados.	Jefe de Soporte Técnico
8	Definir variables de entorno	Instalacion	Establecer los perfiles y entidades de interacción con el sistema.	Asistente de Soporte Técnico
9	Parametrizar el software	Instalación	Seleccionar los atributos del programa a utilizar	Asistente de Soporte Técnico
10	Configuración de los servicios de asistencia	Instalación	Establecer las interacciones con el sistema	Asistente de Soporte Técnico
11	Creación de usuarios	Instalación	Crear los perfiles que tendrán acceso a los programas	Asistente de Soporte Técnico
12	Realizar pruebas	Instalación	Se realiza pruebas a fin de atender a posibles fallas	Asistente de Soporte Técnico
13	Identificar debilidad	Instalacion	Analizar la causa raíz de fallas en las pruebas realizadas.	Jefe de Soporte Técnico
14	Soluciones a fallas	Instalación	Solventar los fallos ocurridos en la realización de pruebas.	Jefe de Soporte Técnico y Asistente
15	Informe de Instalación de Servicios	Instalacion	Detallar los servicios instalados, los perfiles creados, etc.	Jefe de Soporte Técnico

<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
30 de 37

## CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO DE INSTALACIÓN

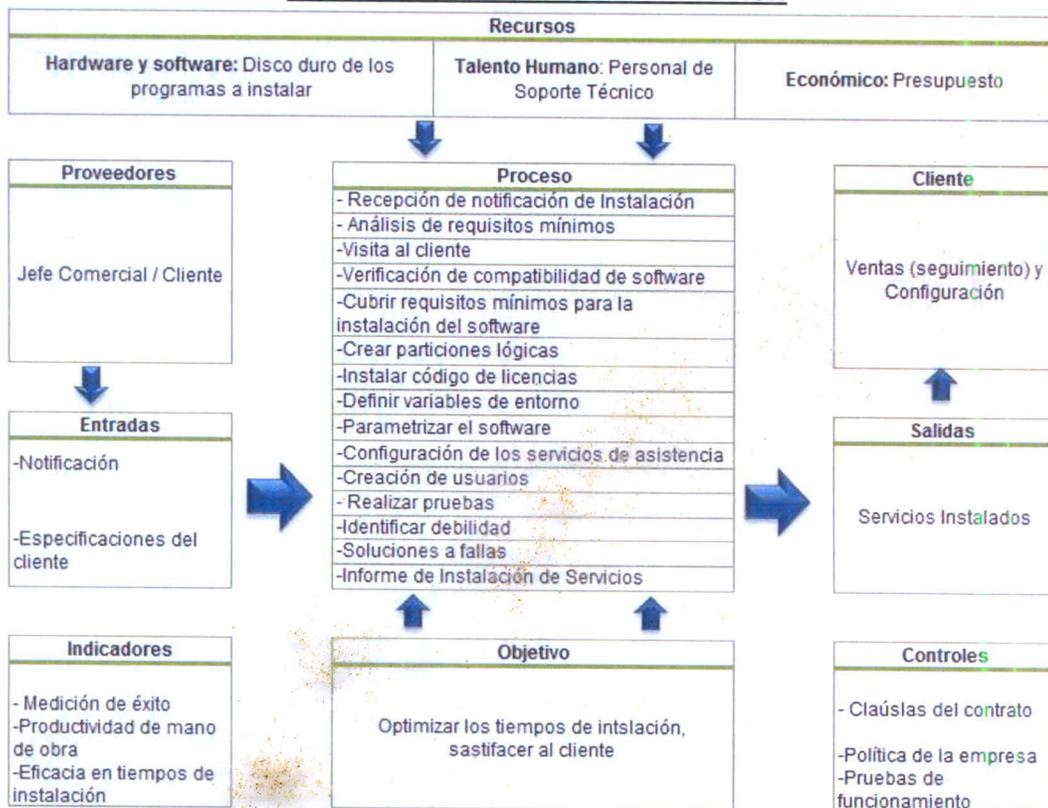
**Subproceso** Instalación

**Código** S1

**Objetivo** Instalar los programas correspondientes a los servicios contratados por el cliente.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas (C1)	Cliente	Necesidades del cliente, características particulares del servicio	El solicitante del servicios establece requisitos que deben cumplirse en las condiciones y plazos detallados en el contrato.	Programas instalados en en los equipos del cliente.	Ventas (seguimiento) y Configuración	Cliente que solicita el servicio

## FICHA DEL SUBPROCESO INSTALACIÓN



REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



## MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
31 de 37

### S2. CONFIGURACION

#### POLITICAS DE CONFIGURACION

1. Aquellos clientes cuyos contratos sean de caracterización SLA deben tener priorización al momento de efectuarse la gestión de configuración.
2. Cualquier inconveniente dentro del proceso debe ser notificado inmediatamente a gerencia.
3. Realizar investigaciones de posibles errores de software y sus posibles soluciones.
4. El jefe de Soporte Técnico es el encargado de mostrar el proceso de configuración a sus asistentes para cumplir los objetivos y evitar problemas internos dentro del proceso.
5. Las configuraciones de software deben ser realizadas únicamente por el personal autorizado.
6. Demostrar el buen trato y predisposición hacia el cliente.
7. Las notificaciones del cliente deberán ser receptadas vía correo electrónico
8. Asegurar que el cliente este conforme con las soluciones ofrecidas.
9. Realizar configuraciones de software únicamente a clientes de la organización
10. Se deberá informar al cliente el tiempo estimado que durará el proceso de configuración.
11. Las configuraciones no deben sobrepasar los tiempos establecidos.
12. Realizar informes de las configuraciones realizadas por cada cliente y hacer la presentación de los mismos al Jefe del Área.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>• María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



## MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de  
emisión:  
14-Enero-2016

Página  
32 de 37

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de configuración inicia con la notificación del cliente la cual es receptada y posteriormente registrada en el sistema CRM, se realizan análisis de los principales inconvenientes de los clientes y se procede a manifestar soluciones en los tiempos establecidos, buscando siempre la satisfacción del cliente con las soluciones brindadas.

### ENTRADAS:

Notificación de Cliente: Se recepta la notificación del cliente vía mail y se procede a ejecutar el proceso de configuración del software, cuyo proceso debe ser realizado por el personal designado.

### SALIDAS:

**Software Configurado:** Realizado los análisis de inconvenientes del software se plantea soluciones para la eliminación de errores y obtener la satisfacción del cliente con los servicios brindados.

**Informe de Configuración:** Se debe realizar informes una vez realizadas las configuraciones en los sistemas los cuales deben ser presentados al jefe del área.

### RECURSOS

**HARDWARE Y SOFTWARE:** Programas utilizados durante la configuración de software si así lo requiere, y computadoras portátiles en caso de que el personal deba movilizarse al lugar de trabajo del cliente.

**TALENTO HUMANO:** Jefes y asistentes involucrados en el proceso de configuración de software.

**ECONOMICO:** Presupuesto, recurso suficiente que cubre los costos generados por el traslado de personal a la ubicación del cliente e insumos necesarios

### CONTROLES:

Políticas de la empresa

**Pruebas:** Validar el correcto funcionamiento del Software una vez aplicadas las configuraciones respectivas.

REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<ul style="list-style-type: none"><li>Joyce Michelle Méndez Herrera</li><li>María Belén Ramírez Aguilar</li></ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



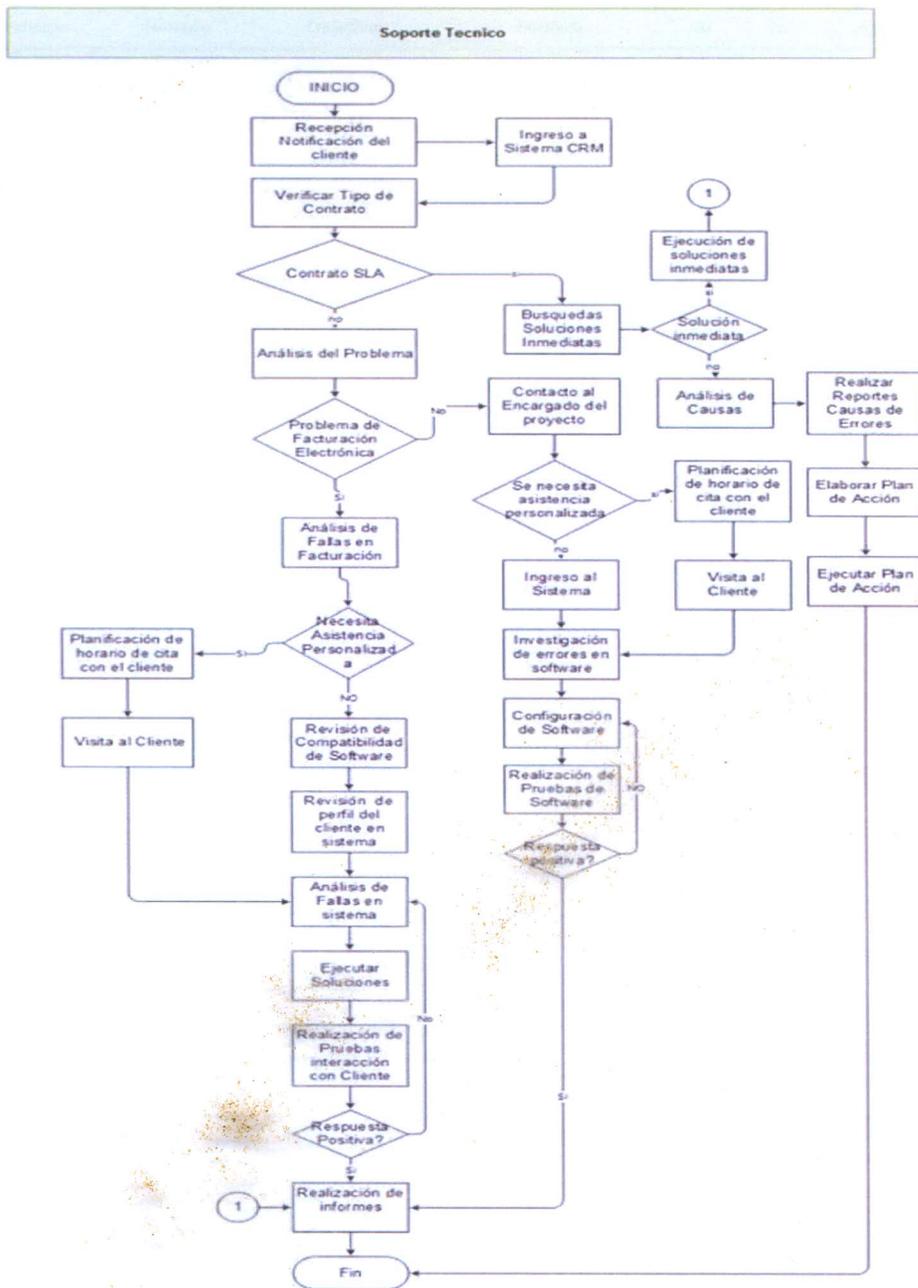
# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de emisión:  
14-Enero-2016

Página  
33 de 37

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE CONFIGURACIÓN



REALIZADO POR:

Joyce Michelle Méndez  
Herrera  
María Belén Ramírez Aguilar

Firma:

REVISADO POR:

Firma:

APROBADO POR:

Firma:



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
**PR-001**

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
**34 de 37**

### Indicadores de Gestión

Tipo	Variable	Nombre	Objetivo	Fórmula	U	Fr.	Responsable
L1	Eficiencia	Eficiencia en Configuración	Evaluar la eficiencia en la Gestión de Configuración	$(\text{Numero de Configuraciones Realizadas} / \text{Numero Total de Configuraciones Programadas}) * 100$	%	Quincenal	Jefe de Soporte Técnico
L2	Rendimiento	Tiempo de Realización Configuraciones	Medición del Tiempo en que demora realizar una configuración	$(\text{Tiempo Estimado en la Realización de Configuraciones} / \text{Tiempo Real de Configuración}) * 100$	%	Quincenal	Jefe de Soporte Técnico

**REALIZADO POR:**

- Joyce Michelle Méndez Herrera
- María Belén Ramírez Aguilar

**Firma:**

**REVISADO POR:**

**Firma:**

**APROBADO POR:**

**Firma:**



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
PR-001

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
35 de 37

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO CONFIGURACION

<b>Proceso:</b>	Gestión Soporte Técnico	<b>S</b>
<b>Subproceso:</b>	Configuración	<b>S2</b>

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recepción notificación del Cliente	Configuración	Se receipta la notificación del cliente vía mail.	Jefe de Soporte Técnico
2	Ingreso a Sistema CRM	Configuración	Se realiza actualizaciones del cliente en el sistemas por los problemas a tratar.	Asistente de Soporte Técnico
3	Verificar tipo de Contrato	Configuración	Revisión del tipo de contrato que posee el cliente con la empresa.	Asistente de Soporte Técnico
4	Búsqueda de Soluciones Inmediatas	Configuración	Cuando el cliente posee contrato SLA con la empresa se debe buscar soluciones en los software de manera inmediata	Asistente de Soporte Técnico
5	Ejecución de Soluciones Inmediatas	Configuración	Aplicar las configuraciones necesarias para solución de errores	Asistente de Soporte Técnico
6	Análisis de Causas	Configuración	Evidenciar las causas por las cuales no puede ejecutarse una solución inmediata en los software	Asistente de Soporte Técnico
7	Realizar Reportes Causas de Errores	Configuración	Se documenta las Causas encontradas.	Asistente de Soporte Técnico
8	Elaborar Plan de Acción	Configuración	Realizar plan de acción basados en las causas de los errores.	Asistente de Soporte Técnico
9	Ejecutar Plan de Acción	Configuración	Ejecutar el plan de acción en un tiempo limitado y brindar las soluciones respectivas	Asistente de Soporte Técnico
10	Análisis del Problema	Configuración	Evidenciar las fallas en los software	Asistente de Soporte Técnico
11	Análisis de Fallas en Facturación	Configuración	Evidenciar las fallas existente en sistema de facturación	Asistente de Soporte Técnico
12	Planificación de Horarios de cita con el cliente	Configuración	Coordinación de Horarios con los clientes para la realización de configuraciones dentro de su lugar de trabajo	Asistente de Soporte Técnico
13	Visita al Cliente	Configuración	Movilización del personal de soporte tecnico hacia el lugar donde se encuentra el cliente.	Asistente de Soporte Técnico
14	Análisis de Fallas Sistema	Configuración	Realizar análisis de fallas en software y buscar soluciones	Asistente de Soporte Técnico
15	Ejecutar Soluciones	Configuración	Realizar configuraciones en los software basados en las soluciones planteadas	Asistente de Soporte Técnico
16	Realización Pruebas de Interacción con el Cliente	Configuración	Realizar pruebas de los software para confirma el buen manejo de soluciones	Asistente de Soporte Técnico
17	Revisión Compatibilidad de Software	Configuración	Compatibilidad entre los programas informáticos	Asistente de Soporte Técnico
18	Revisión Perfil del Cliente en Sistema	Configuración	Revisión del cliente en el sistema y comprobar su estado	Asistente de Soporte Técnico
19	Contacto Encargado del Proyecto	Configuración	Asignación del personal para el manejo de soluciones de los software	Asistente de Soporte Técnico
20	Planificación de Horarios de cita con el cliente	Configuración	Coordinación de Horarios con los clientes para la realización de configuraciones dentro de su lugar de trabajo	Asistente de Soporte Técnico
21	Visita al Cliente	Configuración	Movilización del personal de soporte tecnico hacia el lugar donde se encuentra el cliente.	Asistente de Soporte Técnico
22	Ingreso al Sistema	Configuración	Ingreso al sistema de la empresa para comprobar el estado del programa	Asistente de Soporte Técnico
23	Investigación errores en software	Configuración	Investigaciones de las fallas en software no relacionados a facturación electronica	Asistente de Soporte Técnico
24	Configuración de Software	Configuración	Ejecutar Configuraciones en los software que detectan errores	Asistente de Soporte Técnico
25	Realización de Pruebas de Software	Configuración	Validar los software y comprobar su correcto funcionamiento	Asistente de Soporte Técnico
26	Realización de Informe	Configuración	Elaboración de Informes basados en las configuraciones realizadas	Asistente de Soporte Técnico

<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADOPOR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

**Código:**  
**PR-001**

**Fecha de  
emisión:**  
14-Enero-2016

**Página**  
**36 de 37**

## CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO DE CONFIGURACION

**Subproceso** Configuración **Código** S2  
**Objetivo** Realizar configuraciones a los software que están manifestando problemas en los clientes

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefe Soporte Técnico y Asistentes	Cliente	Notificaciones del Cliente por problemas en los software	Software con fallas en su ejecución	Software sin problemas en su ejecución a causa de las configuraciones realizadas	Configuración , Ventas	Cliente que solicita la configuración del software



<b>REALIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



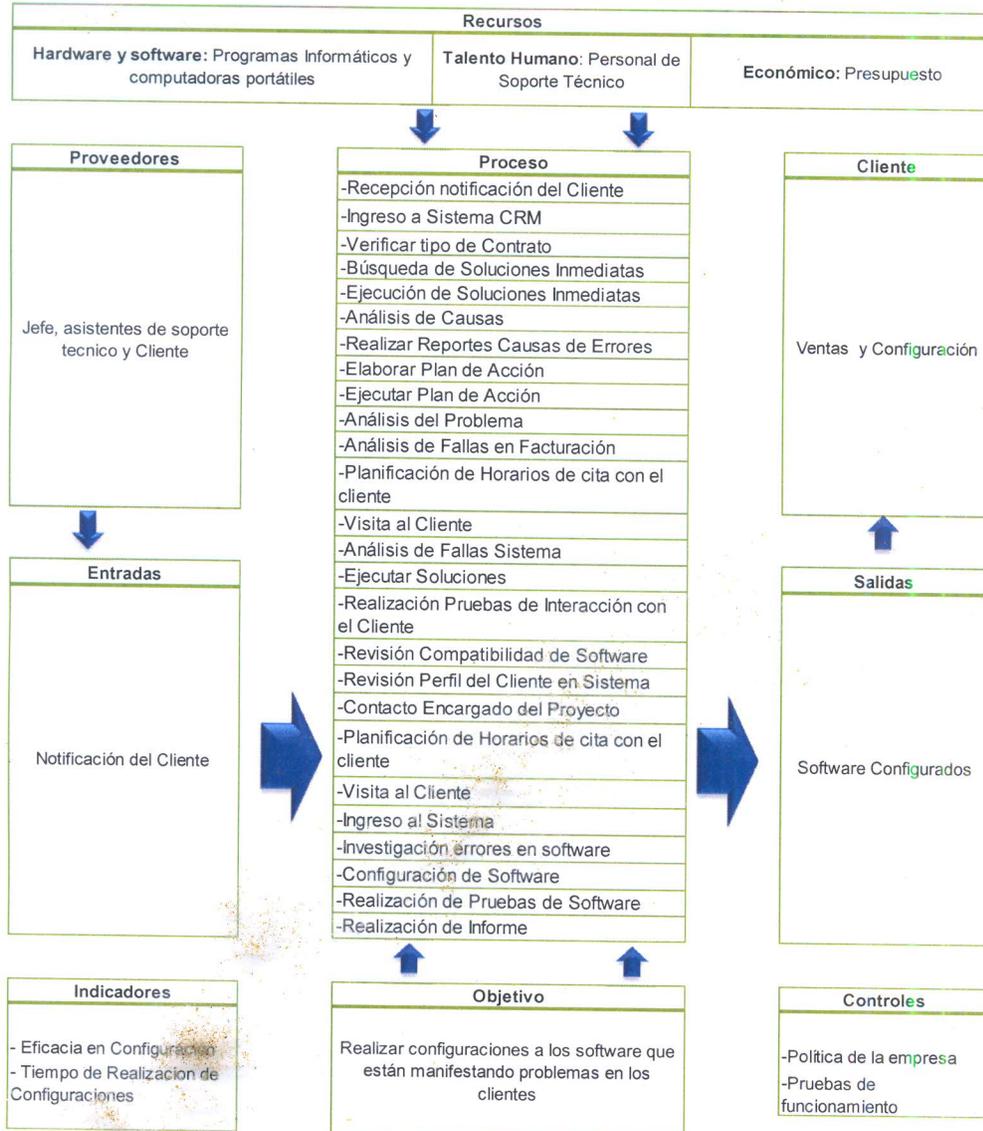
# MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ÁREAS COMERCIAL Y SOPORTE TÉCNICO

Código:  
PR-001

Fecha de emisión:  
14-Enero-2016

Página  
37 de 37

## FICHA DEL SUBPROCESO CONFIGURACIÓN



<b>REALIZADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyce Michelle Méndez Herrera</li> <li>• María Belén Ramírez Aguilar</li> </ul>	<b>REVISADO POR:</b> 	<b>APROBADO POR:</b> 
<b>Firma:</b> 	<b>Firma:</b> 	<b>Firma:</b> 