

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



MODALIDAD DE TRABAJO DIRIGIDO

TITULO:

“DOCUMENTO DE CALIDAD PARA UN CENTRO DE SERVICIOS”

TUTOR ACADEMICO:

ING. VICTOR HUGO RIOS CAMPOS

TUTOR INSTITUCIONAL:

ING. GARY GUMUCIO CORONADO

POSTULANTE:

DAISY CARMEN SARZURI AYALA

La Paz - Bolivia

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado con amor, cariño y respeto a mis queridos papas, Santiago y Elsa a los cuales agradezco infinitamente por sus enseñanzas, educación, apoyo y valor para enfrentar la vida.

Aunque no tuve la dicha de haberlos conocido dedico y agradezco a mis abuelitos Eusebio y Helena por haberme dado un papa tan bueno, ejemplar y consagrado, a mis abuelitos Floriano y Cirila por haberme dado una mama tan tierna, humilde y trabajadora.

Con todo el corazón su hija y nieta Daisy

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de vivir en este mundo lleno de personas maravillosas.

A mis papas Santiago y Elsa, por todo el esfuerzo, trabajo y empeño por lograr mi formación profesional.

A mis hermanos (as) Cynthia, Judith, Yveth y Américo por todo el cariño y apoyo brindado durante mi formación.

A mi amado Marcelo, por toda la alegría, amor e inspiración dedicada.

A mis compañeros de trabajo y especialmente al Ing. Gary Gumucio por darme la oportunidad y confianza de desarrollar el presente trabajo.

INDICE

	Página
PRESENTACIÓN	
CAPITULO I – MARCO REFERENCIAL	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Introducción	1
1.3 Descripción del problema	2
1.4 Justificación del trabajo	3
1.4.1 Fundamentos	3
1.4.2 Motivaciones	4-5
1.4.3 Razones	6
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6 Alcance	7
1.7 Metodología de trabajo	7
1.7.1 Primera Etapa – Revisión bibliográfica	7
1.7.2 Segunda Etapa – Elaboración de diagnóstico institucional	8
1.7.3 Tercera Etapa – Recolección y revisión de información institucional	8
1.7.3.1 Recolección y revisión de documentos	8
1.7.3.2 Reuniones con responsables de área de la Institución	9
1.7.4 Cuarta Etapa – Sistematización de documentos e información	9
1.7.5 Quinta Etapa – Estructuración de procesos de la Institución	9
CAPITULO II – MARCO CONCEPTUAL	
2.1 Introducción	10
2.2 Administración de procesos	10
2.2.1 Definición de proceso	10
2.2.1.1 Características	11
2.2.1.2 Clasificación	12
2.2.1.3 Jerarquía	13
2.2.1.4 Representación gráfica	13-15
2.2.2 Definición de procedimiento	16
2.3 Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad	16
2.3.1 Comprensión del enfoque basado en procesos	16
2.3.2 El ciclo P-H-V-A y el enfoque basado en procesos	17-18
2.4 La cadena de valor	19
2.4.1 Actividades primarias	19
2.4.2 Actividades secundarias	20

CAPITULO III – MARCO INSTITUCIONAL

3.1	Introducción	21
3.2	Antecedentes de la Institución	21
3.3	Naturaleza de la Institución	21
3.4	Misión institucional	22
3.5	Visión institucional	22
3.6	Valores institucionales	22
3.7	Áreas funcionales	22
3.8	Estructura Orgánica	23

CAPITULO IV – MARCO PRACTICO

4.1	Introducción	24
4.2	Metodología de investigación	24
4.2.1	Métodos de investigación	24
4.2.1.1	Método deductivo	24
4.2.2	Determinación de la muestra	25
4.2.3	Instrumentos de investigación	25
4.2.3.1	Entrevista	25
4.2.3.2	Observación	26
4.3	Desarrollo	26
4.3.1	Relevamiento de información	26
4.3.1.1	Relevamiento de información secundaria	26
4.3.1.2	Relevamiento de información primaria	26
4.3.2	Procesamiento de información	26
4.4	Resultados	26-27

CAPITULO V - PROPUESTA

5.1	Información general	28
5.1.1	Introducción	28
5.1.2	Objetivos	28
5.1.2.1	Objetivo general	28
5.1.2.2	Objetivos específicos	28
5.1.3	Alcances	29
5.1.4	Responsabilidades	29
5.1.5	Implementación	29-32
5.2	Macro proceso Comercial	33
5.2.1	Objetivo	33
5.2.2	Descripción	33
5.2.3	Interrelación con otros procesos	34-36
5.2.4	Subprocesos	37
5.2.4.1	Subproceso de prospección de clientes	37
5.2.4.1.1	Objetivo	37
5.2.4.1.2	Descripción	37-38
5.2.4.2	Subproceso de venta de servicios	39
5.2.4.2.1	Objetivo	39
5.2.4.2.2	Descripción	39-40
5.2.4.3	Subproceso de fidelización de clientes	41
5.2.4.3.1	Objetivo	41
5.2.4.3.2	Descripción	41-42

5.3 Macro proceso técnico	43
5.3.1 Objetivo	43
5.3.2 Descripción	43
5.3.3 Interrelación con otros procesos	44-47
5.3.4 Subprocesos	48
5.3.4.1 Subproceso de organización de servicios	48
5.3.4.1.1 Objetivo	48
5.3.4.1.2 Descripción	48-50
5.3.4.2 Subproceso de ejecución de servicios	51
5.3.4.2 .1 Objetivo	51
5.3.4.2.2 Descripción	51-52
5.3.4.3 Subproceso de evaluación y seguimiento de Servicios	53
5.3.4.3.1 Objetivo	53
5.3.4.3.2 Descripción	53-55
5.4 Macro proceso de generación de proyectos	56
5.4.1 Objetivo	56
5.4.2 Descripción	56
5.4.3 Interrelación con otros procesos	56-57
5.4.4 Subprocesos	58
5.4.4.1 Subproceso de Innovación y desarrollo	58
5.4.4.1.1 Objetivo	58
5.4.4.1.2 Descripción	58-59
5.5 Macro proceso administrativo financiero	60
5.5.1 Objetivo	60
5.5.2 Descripción	60
5.5.3 Interrelación con otros procesos	60-62
5.5.4 Subprocesos	63
5.5.4.1 Subproceso Financiero	63
5.5.4.1.1 Objetivo	63
5.5.4.1.2 Descripción	63-65
5.5.4.2 Subproceso de administración de personal	66
5.5.4.2.1 Objetivo	66
5.5.4.2.2 Descripción	66-68

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	69
6.2 Recomendaciones	70

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

- Anexo 1: Formato de entrevista utilizada durante la realización de diagnóstico empresarial
- Anexo 2: Resultados obtenidos durante la realización de diagnóstico respecto a la ejecución de actividades por área
- Anexo3: Lista de herramientas de apoyo sugeridos para la ejecución de actividades contempladas en el manual de procesos internos

PRESENTACIÓN

El presente documento responde a la realización de un trabajo dirigido como modalidad de graduación a nivel licenciatura, de la Carrera Administración de Empresas dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés.

Fue realizado bajo un convenio con la Empresa privada “Programas de Desarrollo Empresarial para Empresas – PRODEPE S.R.L.” y titulado:

“Documento de Calidad para un Centro de Servicios”

Durante el desarrollo del documento se presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de conocimientos y destrezas adquiridas en el proceso de estudio universitario y la realización del trabajo dirigido, en el tema específico de procesos administrativos, mismos que fueron desarrollados buscando iniciar una gestión de calidad basada en procesos en la empresa de convenio.

Para la mejor comprensión del documento este se ha dividido en seis capítulos los cuales se destacan por reflejar información específica concerniente al trabajo desarrollado.

Capítulo I – Marco Referencial

Capítulo II – Marco Conceptual

Capitulo III – Marco Institucional

Capitulo IV – Marco Práctico

Capitulo V – Propuesta

Capitulo VI – Conclusiones y Recomendaciones.

RESUMEN

El documento responde a la realización de un trabajo dirigido como modalidad de graduación a nivel licenciatura, de la Carrera Administración de Empresas dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés.

Fue realizado bajo un convenio con la Empresa privada “Programas de Desarrollo Empresarial para Empresas – PRODEPE S.R.L.” y titulado:

“Documento de Calidad para un Centro de Servicios”

Durante la ejecución se logró evidenciar a través de la realización de un diagnóstico la existencia de un problema que afectaba el desarrollo de actividades de la Empresa, en este caso que en la Empresa no se tenía claramente definidos los procesos para la ejecución de actividades internas, lo cual repercutía directamente en la falta de comunicación e intercambio de información en forma oportuna.

Esta situación fue estudiada y analizada para considerar la mejor forma de coadyuvar en la solución del mismo, teniendo como resultado el mejoramiento y estructuración de los procesos internos de la Empresa, reflejados en un “Manual de procesos internos”, el cual fue desarrollado apoyado en conceptos y conocimientos adquiridos durante el proceso de estudio, con la intención de facilitar una herramienta de apoyo en la ejecución de actividades internas, que al ser implementada permita mejorar la interacción individual de cada miembro relacionado directamente con la Empresa logrando de esta manera una comunicación más efectiva en la misma.

Se espera que la propuesta desarrollada permita a la Empresa mejorar la administración con un enfoque más centrado en procesos.

CAPITULO I

**MARCO
REFERENCIAL**

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES

Según el Reglamento de régimen estudiantil de la Universidad Boliviana¹, contempla en su capítulo VIII, Art. 66, entre las modalidades de graduación a nivel licenciatura el “Trabajo Dirigido” el cual consiste en trabajos prácticos evaluados y supervisados en instituciones, empresas públicas o privadas de convenio, con la finalidad de coadyuvar profesionalmente en la elaboración de propuestas, proyectos o estudios de investigación para las mencionadas entidades.

Es en tal sentido que siguiendo el reglamento de Trabajo Dirigido, el mes de marzo del año 2005 con la suscripción de un convenio entre la Carrera de Administración de Empresas dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés y la Empresa privada Programas de Desarrollo Empresarial para Empresas – PRODEPE S.R.L.; se da inicio al trabajo dirigido denominado “Documento de Calidad para un Centro de Servicios” el cual va dirigido a coadyuvar en la solución de un problema específico existente en la entidad de convenio.

1.2 INTRODUCCIÓN

Siendo PRODEPE S.R.L., una Empresa dedicada al desarrollo empresarial de micro, pequeña y mediana empresa en nuestro país, como cualquier otra Empresa al pasar de los años fue sobrellevando un crecimiento no solamente físico en equipamiento e infraestructura sino también organizacional en recursos humanos y creación de nuevas áreas que respondan a las demandas y exigencias en el mercado.

Por tal razón a consecuencia de este crecimiento, fueron aumentando también las necesidades de mejorar y efectivizar su administración con miras a lograr una gestión de calidad, donde exista mejor ejecución y delimitación de actividades y responsabilidades administrativas.

¹ Aprobado en el VIII Congreso Nacional de Universidades

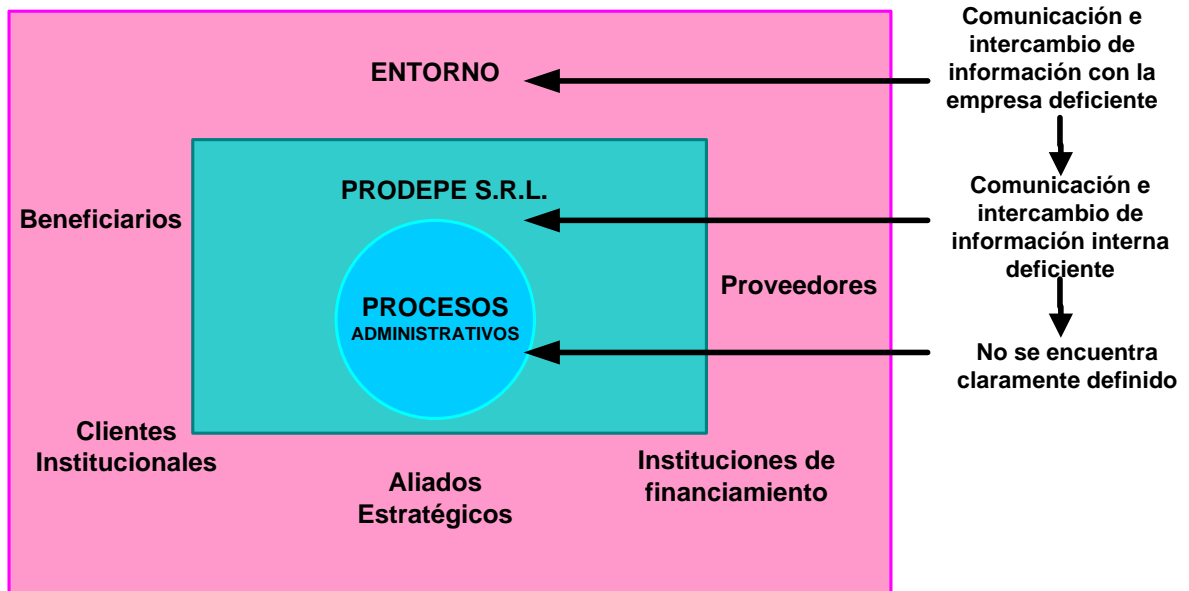
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para la identificación del problema se desarrollo en la Empresa un diagnóstico interno, el cual fue consultado principalmente por la dirección ejecutiva, como resultado de este trabajo se obtiene que:

“En la Empresa no se tienen claramente definidos los procesos para la ejecución de actividades internas, lo cual repercute directamente en la falta de comunicación e intercambio de información en forma oportuna”.

Haciendo un análisis deductivo desde el entorno con el cual interactúa la Empresa el problema identificado, no solo afecta directamente en la interacción entre las áreas funcionales, también indirectamente afecta la interacción con su entorno el cual esta definido por proveedores de insumos y servicios, instituciones de financiamiento, aliados estratégicos, clientes institucionales y beneficiarios de los servicios que desarrolla. Tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1
Análisis deductivo del problema



Fuente: Elaboración propia

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

1.4.1 Fundamentos

Partiendo desde un enfoque sistémico donde la idea esencial radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra, se considera entonces que en los sistemas no hay unidades aisladas por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común, es necesario el funcionamiento correcto de las partes para el eficaz desempeño del todo en su conjunto². En este entendido un sistema es un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí o son interdependientes, los sistemas reciben del exterior entradas (inputs) en forma, por ejemplo, de información, o de recursos físicos, las entradas son sometidas a procesos de transformación como consecuencia de los cuales se obtienen unos resultados o salidas (outputs).

Siendo el principal problema de PRODEPE S.R.L., la definición de procesos para la ejecución de actividades internas, es entonces necesario para la determinación de estos, partir de un enfoque sistémico ya que un proceso puede definirse como un conjunto de actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Por lo tanto se busca que al definir los procesos internos de la Empresa el principal efecto sea:

“El mejoramiento en la interacción entre las áreas funcionales y la interacción con el entorno, siendo el principal resultado una mejor relación comunicativa e intercambio de información oportuna de forma interna y externa”.

Por otro lado se busca también comenzar con una gestión de calidad basada fundamentalmente en los procesos de la Empresa, tomando en cuenta que la norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia de que una organización identifique,

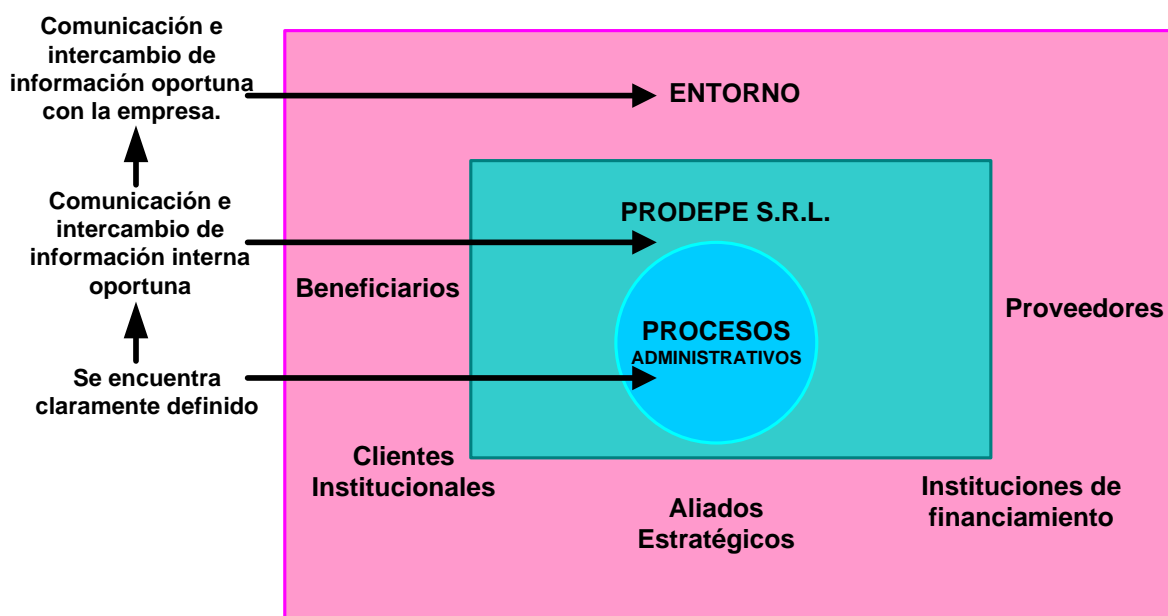
² Introducción a la Teoría de Sistemas, texto corporativo, Bogotá, 1983 página 21

implemente, gestione y mejore continuamente la eficacia de los procesos los cuales son necesarios para lograr un sistema de gestión de calidad.

Siendo esta una de las principales razones por la que también se define el título del presente trabajo “Documento de calidad para un Centro de Servicios”

Haciendo un análisis inductivo desde el problema identificado en la empresa al coadyuvar en la solución, el resultado no solo repercutirá directamente en el mejoramiento de la comunicación e intercambio de información interna en la institución, también indirectamente mejorará la comunicación e intercambio de información con su entorno. Tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2
Análisis inductivo del problema



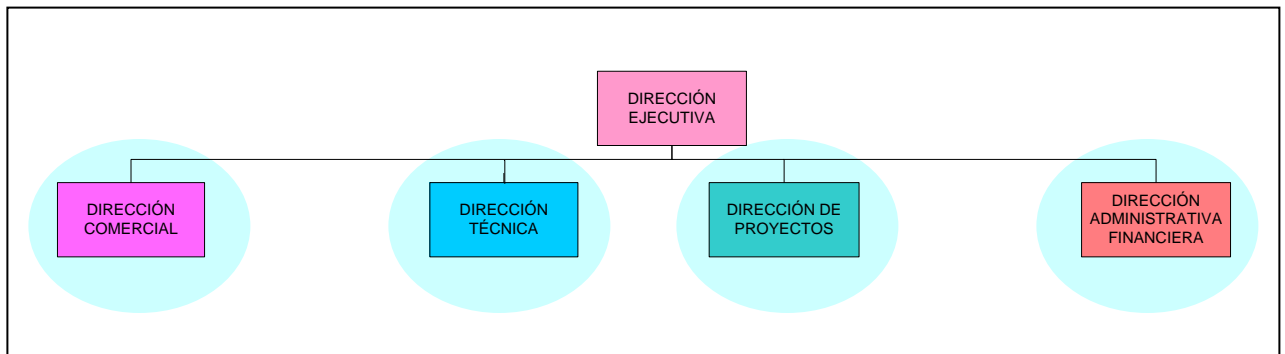
Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Motivaciones

La principal motivación para la realización del presente trabajo es la posibilidad de combinar conocimientos y experiencias adquiridas durante el proceso de estudio con destrezas y creatividad para desarrollar una propuesta que contribuya en la solución de un problema específico en este caso la definición de procesos internos y de esta manera participar en una etapa de cambio de una administración tradicional a una gestión de calidad basada en los procesos de PRODEPE S.R.L.

La figura 3 muestra la situación actual en el desarrollo de actividades de la Empresa, cada área se desarrolla de manera independiente ejecutando actividades centradas solamente en su competencia dentro de un proceso general.

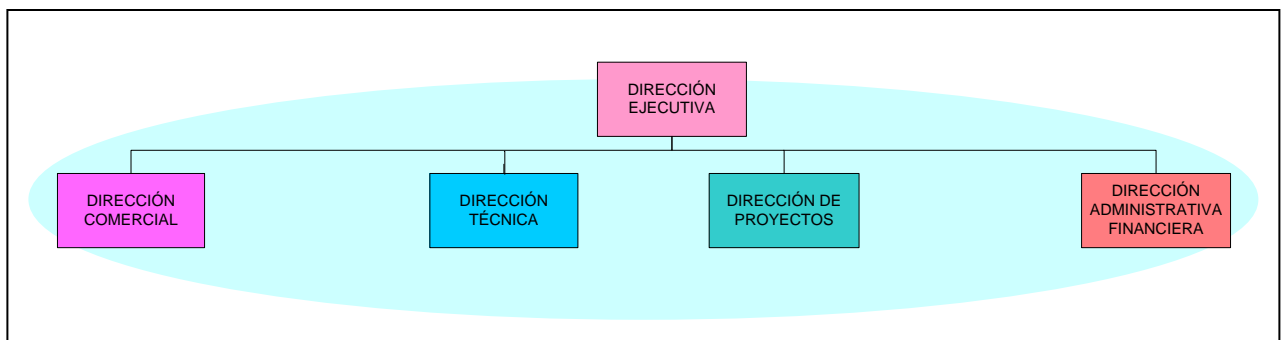
Figura 3
Situación actual en la ejecución de actividades institucionales
PRODEPE SRL



Fuente: Elaboración propia

La figura 4 muestra la situación esperada a partir de que cada área de la Empresa desarrolle sus actividades centradas en un proceso general que interrelacione las actividades de cada área entre si.

Figura 4
Situación esperada en la ejecución de actividades institucionales
PRODEPE SRL



Fuente: Elaboración propia

1.4.3 Razones

Desde un enfoque centrado en procesos se tiene que existen las siguientes diferencias versus un enfoque centrado en la organización:

Centrado en la organización	Centrado en el proceso
<ul style="list-style-type: none">- Los empleados son el problema- Comprender mi trabajo- Evaluar a las personas- Siempre se puede encontrar un buen empleado- ¿Quién cometió el error?	<ul style="list-style-type: none">- El proceso es el problema- Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro de todo un proceso- Evaluar el proceso- Siempre se puede mejorar el proceso- ¿Qué permitió que el error se cometiera?

Haciendo un análisis de estas diferencias se ve que concentrándose en los procesos y si estos se encuentran claramente definidos y se desarrollan correctamente, las actividades realizadas de manera institucional pueden ser más eficientes indistintamente de las personas que intervengan en las mismas. Siendo esa una de las principales razones por la cual el presente trabajo se centra en la mejora y estructuración de los procesos internos de PRODEPE S.R.L.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Estudiar y comprender en el marco de las ciencias administrativas las características y teoría de procesos, con la finalidad de aplicar estos conocimientos en la mejora y estructuración de los procesos internos de PRODEPE S.R.L.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Revisión bibliográfica y documental acerca procesos administrativos y estructura organizacional.

- Análisis y comprensión de la interacción existente entre las áreas funcionales de PRODEPE S.R.L.
- Elaboración de un documento administrativo que defina los procesos internos de PRODEPE S.R.L.; el cual coadyuve en optimizar la ejecución de actividades y mejoramiento de flujos de comunicación.

1.6 ALCANCE

El alcance del presente trabajo se enmarca en la naturaleza y comprensión de la teoría de procesos y para fines de PRODEPE S.R.L.; la descripción de los procesos generales de las siguientes áreas internas:

- Área Comercial
- Área Técnica
- Área Administrativa Financiera
- Área de Proyectos e Innovación

En este entendido el alcance se limita a desarrollar una propuesta “Manual de Procesos Internos” que sirva de guía y apoyo en la administración de la institución.

1.7 METODOLOGIA DE TRABAJO

La metodología de trabajo utilizada se divide en las siguientes etapas:

Primera Etapa – Revisión bibliográfica

Segunda Etapa – Elaboración de diagnóstico institucional

Tercera Etapa – Revisión y recolección de información institucional

Cuarta Etapa – Sistematización de documentos e información

Quinta Etapa – Estructuración de procesos de la institución

1.7.1 Primera Etapa – Revisión bibliográfica

Durante la primera etapa se realizó una revisión de bibliografía acerca de métodos e instrumentos de investigación para sustentar la elaboración del diagnóstico institucional (Marco Práctico), por otro lado se revisó también información acerca de la teoría y naturaleza de procesos administrativos, comunicación en las organizaciones, enfoques de calidad basado en procesos y cadenas de valor para

sustentar la teoría y conceptos mencionados en el presente documento (Marco Teórico) y la estructuración del manual de procesos internos de PRODEPE S.R.L.(Propuesta).

Toda la bibliografía revisada fue ordenada, sistematizada y analizada para fines del presente trabajo.

1.7.2 Segunda Etapa – Elaboración de diagnóstico institucional

Durante la segunda etapa se realizó el diagnóstico institucional para respaldar el problema identificado por el nivel ejecutivo de la institución.

Los métodos y herramientas de investigación utilizada, el desarrollo y resultados obtenidos del diagnóstico se detallan en el Capítulo IV (Marco Práctico) del presente documento.

1.7.3 Tercera Etapa – Recolección y revisión de información institucional

Durante la tercera etapa se realizó:

1.7.3.1 Recolección y revisión de documentos

Se recolectó y revisó documentos institucionales para ser analizados y evaluados con la finalidad de que el manual de procesos internos, represente también una herramienta complementaria y compacta a la cultura organizacional de la institución.

La información revisada y analizada estuvo comprendida principalmente por:

- Reseña Histórica de la Institución.
- Actividades institucionales.
- Servicios institucionales.
- Relaciones institucionales.
- Estructura orgánica
- Reglamento interno.
- Manual de funciones.

1.7.3.2 Reuniones con responsables de área de la Institución

Se realizó reuniones con responsables del Área Ejecutiva, Comercial, Técnica, Administrativa Financiera y Proyectos, con la finalidad de establecer las actividades generales realizadas en el área y los procedimientos seguidos para cada actividad, de tal forma que también la información recolectada a través de las reuniones complemente y sirva de base para el diseño del manual de procesos internos.

1.7.4 Cuarta Etapa – Sistematización de documentos e información

Durante la cuarta etapa se clasificó y ordenó la información recolectada durante las tres primeras etapas, con la finalidad de elaborar el presente documento.

1.7.5 Quinta Etapa – Estructuración de procesos de la Institución

Durante esta etapa se estructuró los procesos de la Institución bajo el siguiente orden de actividades:

- a) Elaboración de diagrama de flujo de toda la Institución.
- b) Elaboración de diagramas de flujo para cada área.
- c) Descripción de actividades e interrelación de la Institución integralmente.
- d) Descripción de actividades por área.

Por otro lado se verificó que en la ejecución de actividades que incluye el proceso institucional:

- No exista mucha burocracia.
- No exista duplicidad.
- Se simplifiquen los procesos.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 INTRODUCCION

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso¹, sin dejar de lado que la calidad en la ejecución de estos es responsabilidad individual de todos a todo nivel y en todas las funciones, cada persona dentro de una institución es proveedor y cliente de alguien.

Por lo tanto durante la ejecución de actividades institucionales, no solo se debe mantener la calidad en el marco de un proceso si no también se debe generar e incrementar valor en cada actividad desarrollada dentro del mismo.

Realizando una revisión de la bibliografía que respalda la teoría de procesos se puede encontrar una gran cantidad de autores que a través de obras exponen y transmiten su enfoque acerca de procesos.

Para fines del presente documento se presenta conceptos extraídos de la comprensión y lectura de alguno de estos autores.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

No existe un producto y/o servicio sin un proceso, de la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio, para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, otorgándoles un valor agregado, se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso o el fin cuando se entrega a un cliente final.

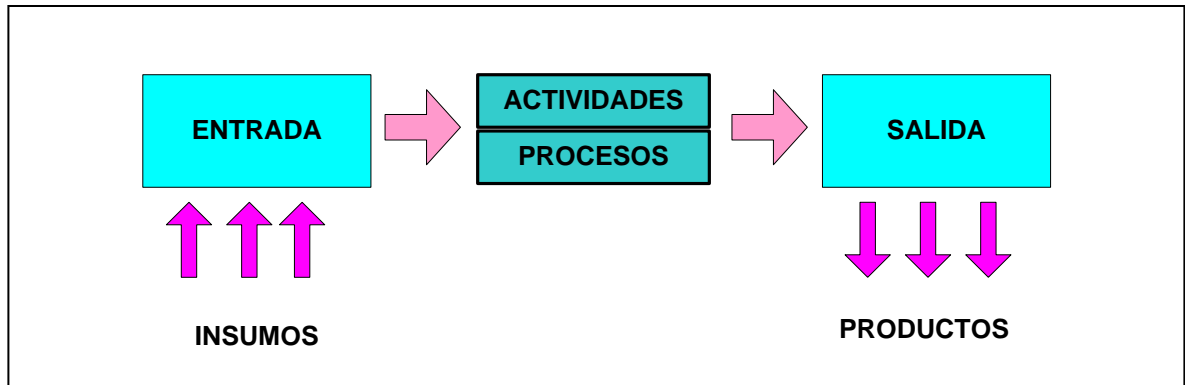
2.2.1 Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, otorgándoles un valor agregado. Los procesos no consideran a las actividades de

¹ Principio de gestión de la calidad basado en la serie de normas ISO 9000:2000, enfoque basado en procesos.

manera aislada, por el contrario estos se conforman al irse estableciendo relaciones e integrando al mismo todas aquellas actividades que son necesarias para generar un producto.

Figura 5
Relación gráfica de un proceso



Fuente: Elaboración propia adaptada a partir del concepto de proceso.

Input (Entrada)

Conjunto de datos e información que ingresa a un determinado proceso.

Output (Salida)

Producto resultante de un proceso; datos e información que sale procesada.

2.2.1.1 Características

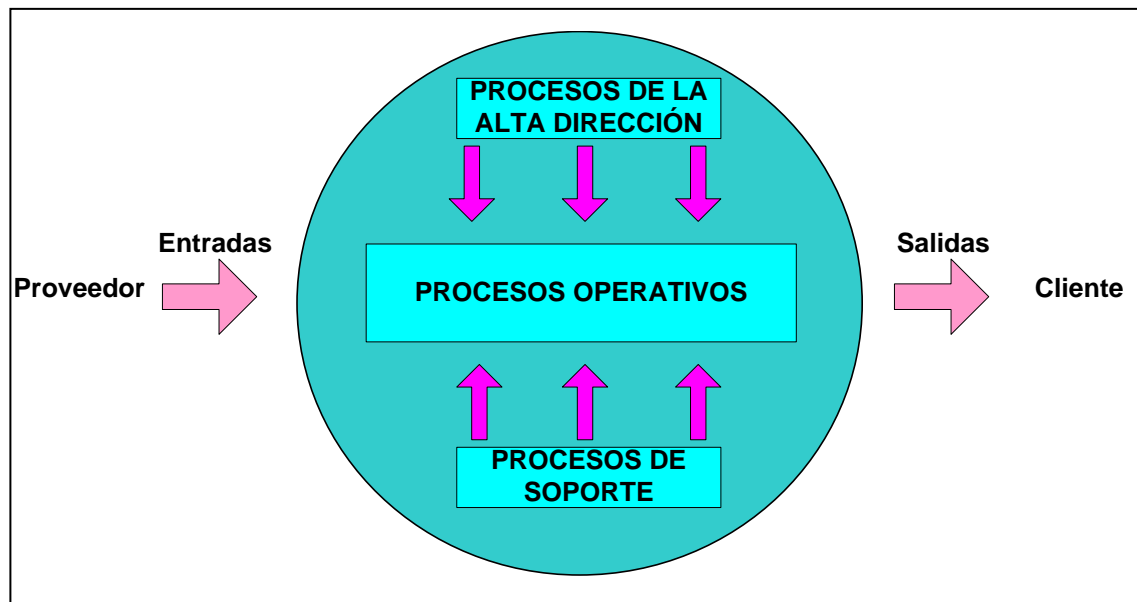
- Son de carácter constante.
- Proveen productos (salidas).
- Existen para satisfacer a un cliente (interno o externo).
- Las personas los administran.
- Todo proceso tiene un dueño (responsable del proceso completo).
- Puede ser medido.
- Puede ser mejorado (Mejora Continua).
- Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.

2.2.1.2 Clasificación

- **Procesos de la alta dirección**, Son los necesarios para cumplir con la misión y la visión de la organización. Por ejemplo, planeación, asignación de recursos, revisión de la dirección, entre otros.
- **Procesos operativos**, Son aquellos que se realizan con el fin de generar el(los) producto(s) que den cumplimiento a las necesidades del cliente; son los que dan cumplimiento a la razón de ser de la organización, por ejemplo, prestación del servicio, ventas de productos, contratación de proveedores, supervisión de obras, entre otros.
- **Procesos soporte**, Son los que aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos de la alta dirección y los procesos operativos, por ejemplo, contabilidad, mantenimiento, apoyo jurídico, entre otros.

Figura 6

Relación gráfica de la clasificación de procesos

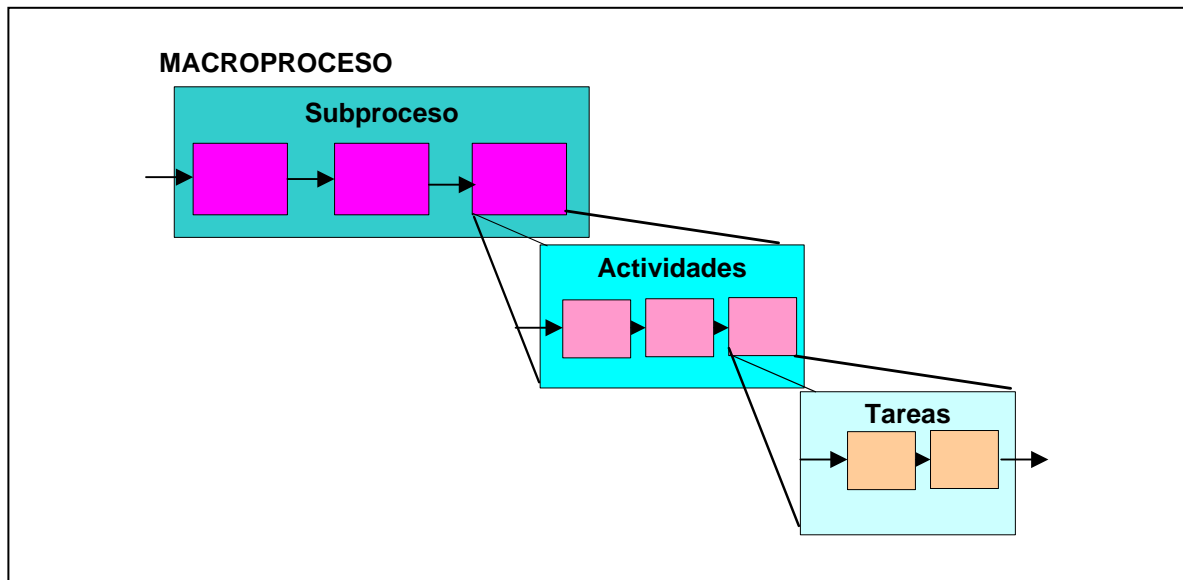


Fuente: Elaboración propia adaptada a partir de la clasificación de procesos.

2.2.1.3 Jerarquía

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización, un macro proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macro proceso, un subproceso esta compuesto por un determinado número de actividades, las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos. Como su nombre lo indica, son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado, cada actividad consta de un determinado número de tareas.

Figura 7
Relación gráfica de la jerarquía de procesos



Fuente: Elaboración propia adaptada a partir de la jerarquía de procesos.

2.2.1.4 Representación gráfica

La principal forma de representar gráficamente un proceso es a través de un diagrama de flujo, este se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o un nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso².

Un diagrama de flujo puede clasificarse por su presentación:

² Mejoramiento de los procesos de la empresa, Dr. H.J. Harrington, Bogotá, 1992 página 96

- **De bloque**, presenta una imagen de conjunto que permite destacar determinados aspectos
- **De detalle**, plasman las actividades en su mas detallada expresión.

Por su formato:


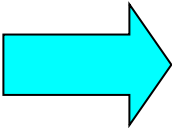
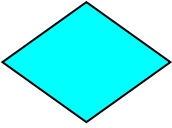
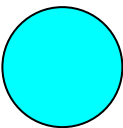
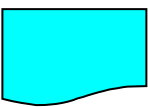
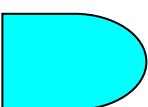
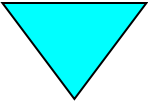
- **De formato vertical**, en el que el flujo de operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda
- **De formato horizontal**, en el que la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente.
- **De formato tabular**, también conocido como de formato columnar o panorámico en el que se presenta en una sola carta, el flujo total de las operaciones correspondientes a cada puesto o unidad de columna
- **De formato arquitectónico**, muestra el movimiento o flujo de personas, formas, materiales, o bien la secuencia de las operaciones a través del espacio donde se realizan

Por su propósito:

- **De forma**, el cual se ocupa fundamentalmente de documentos con poca y/o ninguna descripción de operaciones.
- **De labores**, indica el flujo o secuencia, de las operaciones así como quién o en donde las realiza y en que consisten estas.
- **De método**, muestra la secuencia de operaciones, la persona que las realiza y la manera de hacerlas.
- **Analítico**, describe no solo el procedimiento, quién lo hace, y como hacer cada operación, sino para que sirven.
- **De espacio**, indica el espacio por donde se desplaza una forma o una persona
- **Combinados**, emplean dos o mas diagramas en forma integrada
- **De ilustraciones y texto**, ilustra el manejo de la información con textos y dibujos

- **Asistido por computadora**, el flujo de información se hace con recursos de software.

Los símbolos estándares para la elaboración de un diagrama de flujo³ son:

Símbolo	Significado
	Operación , se usa para denotar cualquier clase de actividad.
	Movimiento/ transporte , se usa para indicar el movimiento del output entre locaciones
	Punto de decisión , se usa cuando la siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión.
	Inspección , se usa para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, para ser evaluada.
	Documentación , se usa para indicar que el output de una actividad incluye información registrada en papel.
	Espera , se usa cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
	Almacenamiento , se usa cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.

³ Mejoramiento de los procesos de la empresa, Dr. H.J. Harrington, Bogotá, 1992 página 106



Dirección del flujo, se usa para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.



Notación, se usa para registrar información adicional sobre el símbolo al cual esta conectado.



Limites, se usa para indicar el inicio y el fin del proceso.

2.2.2 Procedimiento

Un procedimiento es un conjunto o secuencia de pasos, estrechamente vinculados cronológicamente dispuestos, dirigidos a la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea. Es la manera específica de efectuar una actividad, acciones o trabajos concretos que componen un proceso y la secuencia que se debe seguir en la ejecución.

2.3 ORIENTACION ACERCA DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.3.1 Comprensión del enfoque basado en procesos

La norma ISO 9000:2000 apartado 3.4.1 define un proceso como:

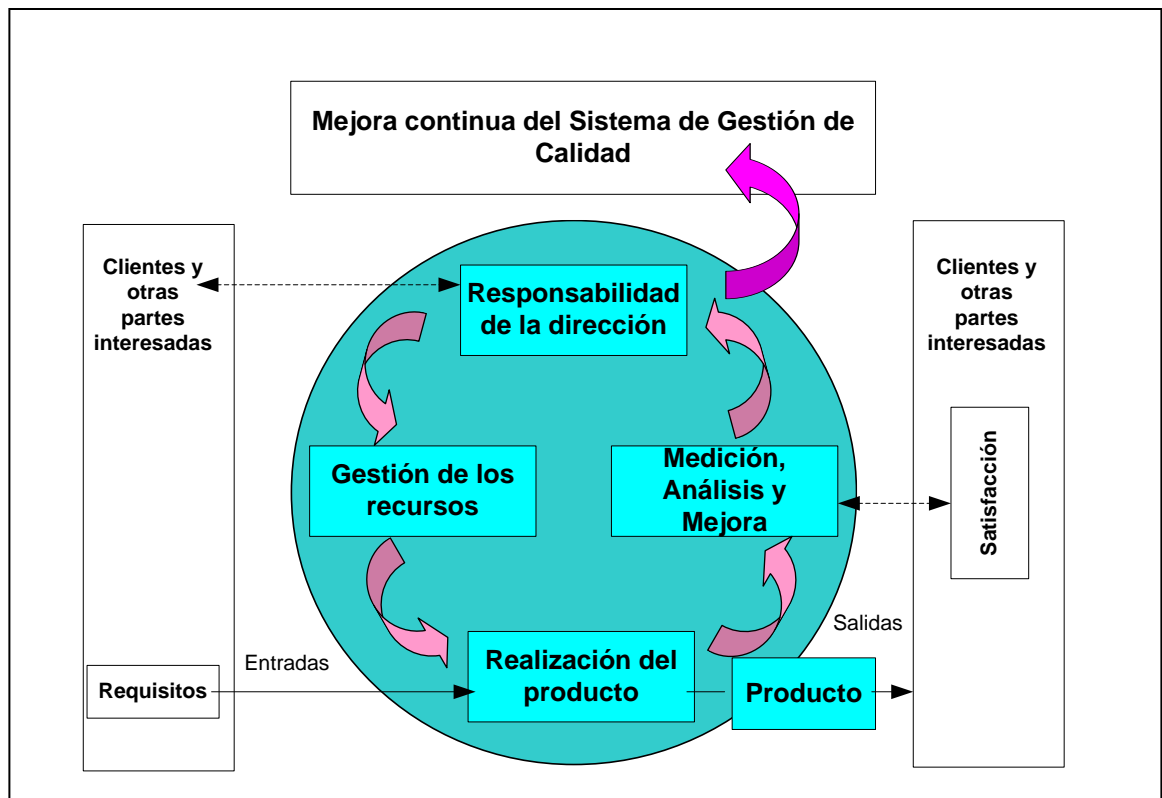
Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos, los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

La norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad , y para gestionar las interacciones de esos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Figura 8

Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Elaboración propia adaptada de la guía sobre normas ISO 9000:2000.

La eficacia y eficiencia del proceso puede evaluarse a través de los procesos de revisión internos o externos y valorarse en una escala de madurez. Estas escalas se dividen en grados de madurez desde un “sistema informal” hasta el mejor desempeño en su clase. Una ventaja de este enfoque es que los resultados pueden ser documentados y seguidos en el tiempo hasta alcanzar las metas de mejora.

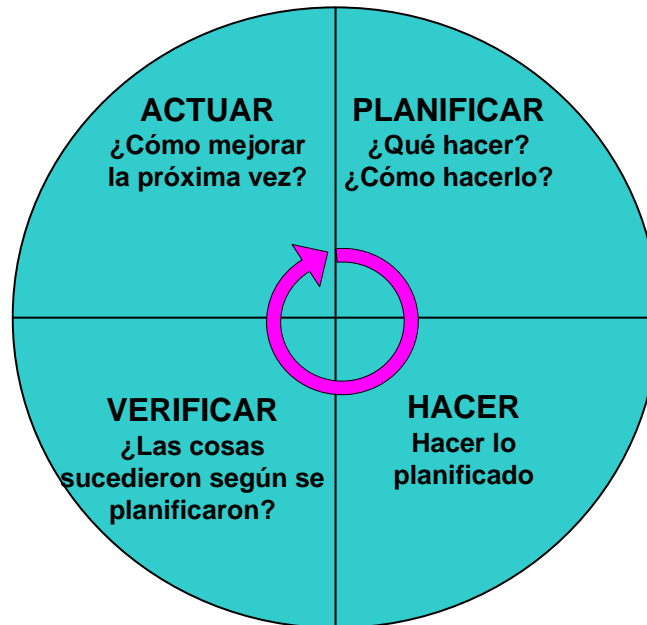
2.3.2 El ciclo P – H – V – A y el enfoque basado en procesos

El ciclo “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming. Por esa razón es frecuentemente conocido como “Ciclo de Deming”.

El concepto PHVA es algo que está presente en todas las áreas de nuestra vida profesional y personal, y se utiliza continuamente, tanto formalmente como de manera informal, consciente o subconscientemente, en todo lo que hacemos.

Cada actividad no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca en este ciclo interminable:

Figura 9
El ciclo “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar”



Fuente: Elaboración propia adaptada de la guía sobre normas ISO 9000:2000.

Planificar, establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer, implementar los procesos.

Verificar, realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar, tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Dentro del contexto de un sistema de gestión de calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Esta íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel como la planificación de los sistemas de gestión de calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

La aplicación del principio de enfoque basado en procesos conduce a:

- Definir sistemáticamente las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.
- Establecer responsabilidades claras para gestionar las actividades clave.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Identificar los factores, tales como recursos, métodos y materiales, que mejorarán las actividades clave de la organización.
- Evaluar los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

2.4 LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes relacionadas por eslabones o relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

Las actividades de valor se pueden dividir en dos grandes tipos:

2.4.1 Actividades Primarias

Actividades implicadas en la producción del producto y su venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a la venta.

- Logística interna: actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto (manejo de materiales, control de inventarios, devolución a los proveedores, etc.)

- Operaciones, actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto (maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, etc.)
- Logística externa, actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacén de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, etc.
- Mercadotecnia y ventas, actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo (publicidad, fuerza de ventas, selección del canal, etc.)
- Servicio, actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como instalación, reparación, mantenimiento, etc.)

2.4.2 Actividades Secundarias (o de apoyo)

Actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre si, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa

- Abastecimiento, se refiere a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor, no a insumos comprados en si.
- Desarrollo de tecnología, cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (Know how), procedimientos o la tecnología dentro del proceso.
- Administración de recursos humanos, actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, etc. De todos los tipos de personal.
- Infraestructura de la empresa, consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, etc. Apoya normalmente a toda la cadena de valor y no a actividades individuales.

CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL

III. MARCO INSTITUCIONAL

3.1 INTRODUCCIÓN

Programas de Desarrollo Empresarial para Empresas – PRODEPE S.R.L., es una Empresa boliviana que brinda Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) dirigidos a Micro, Pequeña y Mediana Empresa tanto en el área urbana como rural.

El reto competitivo de la Empresa en el mercado de SDE es mantener la calidad y eficiencia en la ejecución de sus servicios, en este contexto busca generar cambios en los empresarios para la mejor dirección de sus empresas, respetando en todo momento la individualidad, cultura e identidad de las personas.

3.2 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

PRODEPE S.R.L., fue fundada bajo la iniciativa de crear una Centro de Servicios de apoyo al sector empresarial boliviano, entre los años 2001 y 2004 se constituyó como punto focal de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Bolivia con la finalidad de fortalecer el mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) para Micro y Pequeña Empresa, empleando programas de capacitación certificados por la OIT a nivel internacional.

A partir del año 2005 a la fecha PRODEPE S.R.L., se constituye como una Empresa privada con enfoque social, que facilita procesos de promoción y desarrollo empresarial para Micro, Pequeña y Mediana Empresa tanto en el área urbana como rural de nuestro país.

3.3 NATURALEZA DE LA INSTITUCIÓN

PRODEPE, actualmente se encuentra legalmente constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), cuyas características legales son¹:

- En las sociedades de responsabilidad limitada, los socios responden hasta el monto de sus aportes. El fondo común esta dividido en cuotas de capital que en ningún caso, puede representarse por acciones o títulos valores.
- La administración de la sociedad de responsabilidad limitada estará a cargo de uno o más gerentes o administradores, sean socios o no, designados por un tiempo fijo o determinado. Su remoción, revocatoria de poderes y

¹ Código de Comercio, Título III Sociedades Comerciales, Capítulo IV, Art. 195 y 203

responsabilidades, se sujeta a lo dispuesto en los artículos 176, 177 y 178. Si la administración fuera colegiada, a cargo de un directorio o consejo de administración, se aplicara las normas que sobre directorio se establece para la sociedad anónima.

3.4 MISIÓN INSTITUCIONAL

La misión de PRODEPE S.R.L., es:

“Facilitar y generar oportunidades para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios, con un equipo de trabajo comprometido en la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial diferenciado.

3.5 VISIÓN INSTITUCIONAL

La visión de PRODEPE S.R.L., es:

Ser una institución reconocida internacionalmente, como especialista en Servicios de Desarrollo Empresarial, con un equipo de trabajo, sólido que fija retos y desafíos.

3.6 VALORES INSTITUCIONALES

PRODEPE S.R.L., hasta el momento ha fortalecido valores como:

- Respeto a la individualidad e identidad de las personas.
- Ética empresarial.
- Compromiso y responsabilidad social.
- Trabajo en equipo.
- Superación con equidad.
- Amor al trabajo.

3.7 ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales de PRODEPE S.R.L., son:

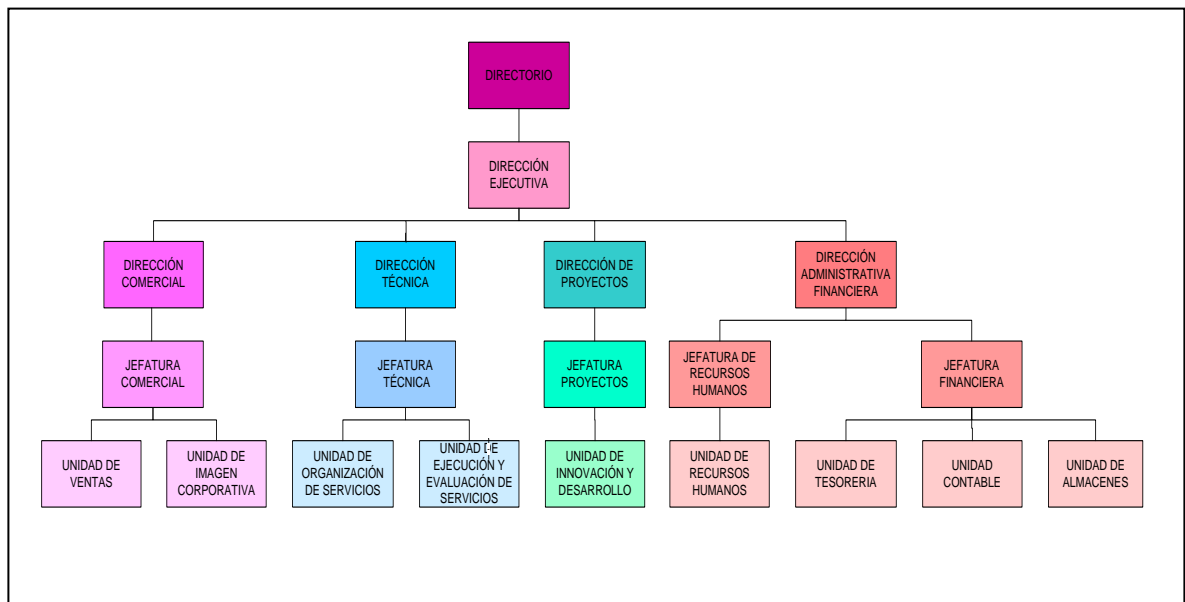
- Área de comercialización.
- Área Técnica.
- Área Administrativa Financiera.
- Área de Proyectos.

3.8 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de PRODEPE S.R.L., esta compuesta por:

- Directorio, conformada por los socios propietarios de la institución.
- Dirección Ejecutiva, compuesto por un director ejecutivo.
- Dirección Comercial, compuesto por una jefatura comercial y dos unidades una de ventas y otra de imagen corporativa.
- Dirección Técnica, compuesta por una jefatura técnica y dos unidades una de organización de servicios y otra de ejecución evaluación de servicios.
- Dirección de proyectos, compuesto por una jefatura de proyectos y una unidad de innovación y desarrollo.
- Dirección administrativa financiera, compuesto por dos la jefatura de recursos humanos que a la vez se compone por la unidad de recursos humanos y la jefatura financiera que a la vez se compone por la unidad de tesorería, la unidad contable, la unidad de almacenes.

Figura 10
Organigrama PRODEPE S.R.L.



CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO

IV. MARCO PRÁCTICO

4.1. INTRODUCCIÓN

La investigación es un proceso que mediante la aplicación de métodos científicos¹, procura obtener información relevante y fidedigna, el cual permita verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

En este entendido, siendo la investigación un proceso de constante exploración y descubrimiento de nuevos conocimientos, el presente capítulo refleja el trabajo de diagnóstico realizado en PRODEPE S.R.L. con la finalidad de respaldar y evidenciar la existencia de un problema específico en la administración y desarrollo de actividades al interior de la Empresa.

4.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación empleada para la realización del trabajo de diagnóstico considera la utilización de un método de investigación, en este caso el método deductivo, e instrumentos de investigación que apoyaron este proceso en este caso la entrevista y la observación.

4.2.1 Métodos de investigación

4.2.1.1 Método deductivo

El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico pueden deducirse varias suposiciones. La deducción desempeña un papel muy importante, ya que, gracias a ella, se aplican los principios descubiertos a casos particulares, es un proceso que partiendo de un conocimiento general, llega a uno de carácter particular.

En este sentido la investigación partió desde la comprensión y estudio del funcionamiento y desarrollo de actividades de la institución de una manera general hasta llegar a la comprensión y estudio del funcionamiento y desarrollo de actividades de las áreas funcionales de manera específica.

¹ El método científico, es un método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

La investigación fue de tipo descriptiva², la cual condescendió en hacer una descripción, registro, análisis e interpretación de la situación actual de la institución.

4.2.2 Determinación de la muestra

Para fines del presente trabajo de diagnóstico se tomo como muestra a todo el universo de estudio, compuesto por todos los miembros de la institución, tal como se muestra a continuación:

NIVEL EN LA ORGANIZACIÓN	Nº DE PERSONAS
Nivel Ejecutivo	4 Directores de área
Nivel Administrativo	3 Jefes de área
Nivel Operativo	5 Facilitadores 1 Auxiliar contable
TOTAL	13 personas

Debido a que esta población era menor a treinta personas se utilizó un censo.

4.2.3 Instrumentos de investigación

4.2.3.1 Entrevista

Uno de los instrumentos de recolección de información utilizados fue la entrevista, la cual fue realizada para obtener información acerca de:

- El nivel de comunicación vertical y horizontal existente en la institución.
- La utilización de procedimientos específicos en la realización de actividades.
- La utilización de documentación e instrumentos de respaldo en la realización de actividades.

² Investigación descriptiva tiene como objetivo fundamental interpretar realidades de hecho, en un tiempo presente.

4.2.3.2 Observación

Durante la investigación también se realizó un proceso de observación principalmente para identificar actitudes existentes en los miembros de la institución, frente a situaciones específicas de comunicación e intercambio de información.

4.3 DESARROLLO

4.3.1 Relevamiento de información

4.3.1.1 Relevamiento de información secundaria

El relevamiento de información secundaria consistió en la recolección y revisión de información bibliográfica que permita ampliar conocimientos y desarrollar capacidades respecto a temas de creación y mejoramiento de procesos, calidad en la realización de actividades y flujos de comunicación en las organizaciones.

Por otro lado se realizó una revisión de la siguiente documentación administrativa de la institución:

- Reglamento interno.
- Manual de funciones.

4.3.1.2 Relevamiento de información primaria

El relevamiento de información primaria consistió en la recolección de información directamente de los miembros de la institución a través de la realización de entrevistas y observación directa.

4.3.2 Procesamiento de información

Toda la información recolectada fue ordenada y seleccionada para su mejor comprensión e interpretación.

4.4 RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir de la realización del trabajo de diagnóstico en la institución son:

- a) Respecto al nivel de comunicación existente en la institución.

- El personal genera comunicación con sus inmediatos superiores o dependientes directos solo cuando es necesario y en el algún momento determinado y no así de manera constante.
- No existen flujos de comunicación ni instrumentos que permitan que este llegue en forma oportuna a cada miembro de la institución, por lo cual muchas veces la información se queda centralizada en el área o persona que lo genero.

b) Respecto a la existencia de procedimientos específicos en la realización de actividades.

- Las actividades realizadas generalmente se centralizan en una sola área.
- No existe una clara delimitación de responsabilidades por lo cual las actividades se van generando según sean necesarias a criterio personal.
- El crecimiento de la institución oblijo a establecer procedimientos que no se encuentran claramente definidos y no involucran un proceso general de intercambio y retroalimentación.

c) Respecto a la utilización de documentación e instrumentos de respaldo en la realización de actividades.


- Dentro de la institución no existe una cultura acerca del manejo de documentación de respaldo o apoyo a las actividades específicas que se realizan.
- Los instrumentos de control de actividades no se encuentran claramente establecidos.

Los resultados obtenidos a partir de la realización del diagnóstico conllevan a respaldar un problema que ya había sido identificado a preocupación del nivel ejecutivo de PRODEPE S.R.L., la cual es:

“En la institución no se tienen claramente definidos los procesos para la ejecución de actividades internas, lo cual repercute directamente en la falta de comunicación e intercambio de información en forma oportuna”.

CAPITULO V

PROPUESTA

	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.1 INFORMACION GENERAL

5.1.1 INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de fortalecer las actividades desarrolladas por PRODEPE S.R.L., la presente propuesta para fines institucionales se ha denominado “Manual de procesos internos”, la cual fue diseñada bajo los siguientes criterios:

- La calidad en la realización de actividades, como fuerza importante para el éxito institucional.
- El Valor que se debe generar en cada actividad realizada, como la suma de beneficios que debe percibir tanto el cliente interno y externo de la institución.
- Los procesos y procedimientos que se deben seguir para la realización de cada actividad, como factor importante de eficiencia institucional.


5.1.2 OBJETIVOS

5.1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Coadyuvar en el mejoramiento de la administración de PRODEPE SRL, la interacción individual de cada miembro relacionado directamente con la Empresa logrando una comunicación efectiva dentro de la misma, después de seis meses de implementación del manual.

5.1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Facilitar el monitoreo y evaluación de actividades administrativas de la Empresa.
- Optimizar los flujos de comunicación e intercambio de información.
- Apoyar en la orientación general de actividades institucionales, al personal nuevo que se integre.

	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

- Mejorar la coordinación y equilibrio de actividades institucionales.

5.1.3 ALCANCE

El manual tiene un alcance de aplicación a los procesos generales de las siguientes áreas internas de la institución:

- Área Comercial
- Área Técnica
- Área Administrativa Financiera
- Área de Proyectos e Innovación

5.1.4 RESPONSABILIDADES

Se han considerado algunas responsabilidades que deben ser tomadas en cuenta principalmente por la jefatura de recursos humanos y cualquier miembro de la Empresa en el momento de implementar el presente manual, estas son:

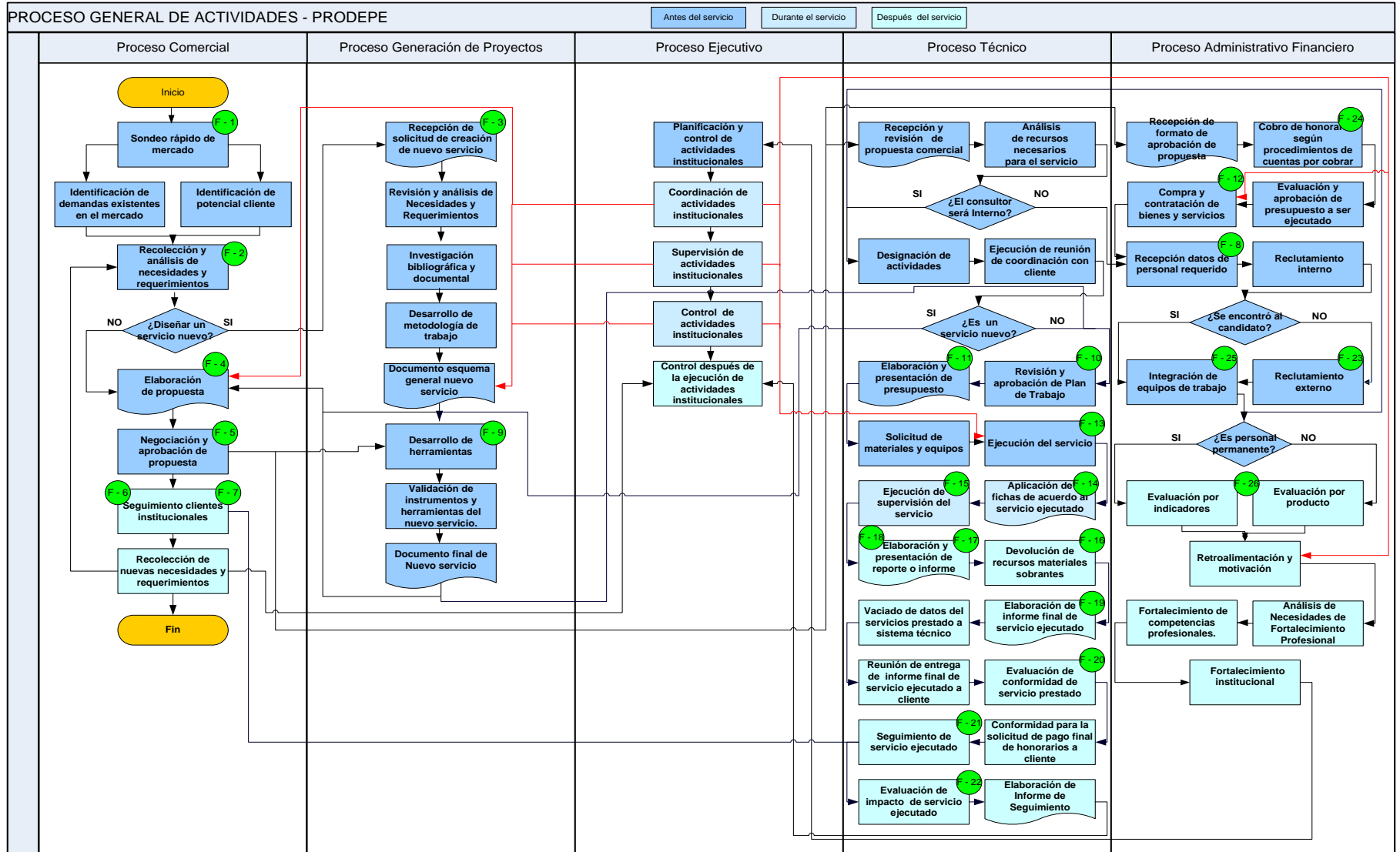
- Facilitar la comunicación e información necesaria dentro de cada proceso que genera.
- Controlar y revisar todos los datos, información, documentos, informes, etc., recibidos y enviados a otros procesos.
- Hacer conocer en forma oportuna al área administrativa de cualquier irregularidad, error o interrogante en la ejecución de algún proceso específico.


5.1.5 IMPLEMENTACIÓN

Para la mejor comprensión del manual al momento de implementarlo el siguiente gráfico describe el proceso general de actividades que desarrolla la Empresa:



PROCESO – ACTIVIDADES INSTITUCIONALES



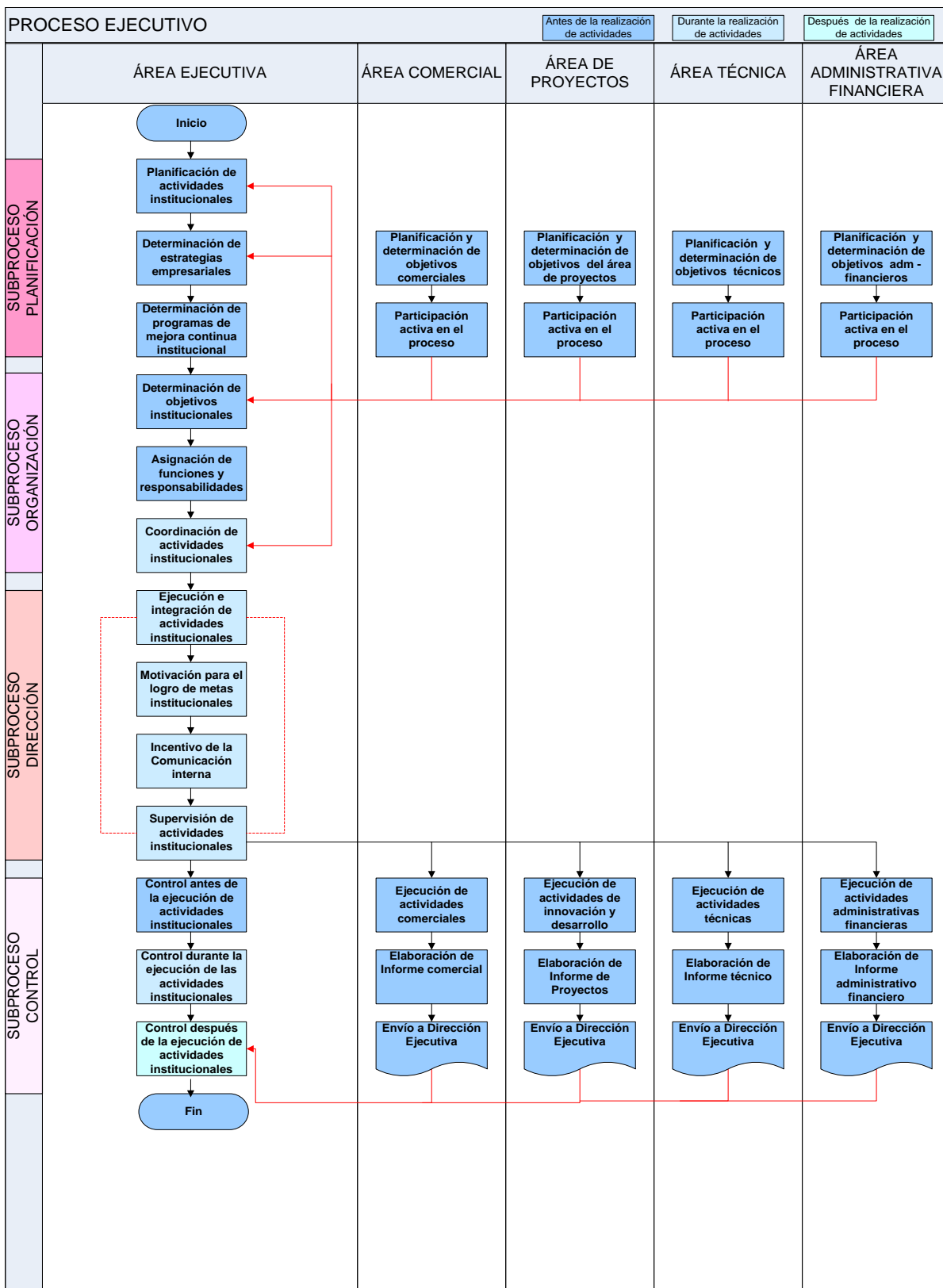
	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS


Como se puede observar en el anterior gráfico todos los procesos internos se interrelacionan entre si en determinadas etapas del proceso general de la institución, lo cual demuestra que ningún proceso interno de la institución se desarrolla de manera independiente, mas al contrario son parte de un proceso integral.

La planificación, organización, coordinación y control de las actividades institucionales se determina en el proceso ejecutivo, el cual contempla actividades destinadas a llevar adelante una administración que integre procesos, tecnología y personas, con la finalidad de alcanzar la eficiencia institucional en la ejecución de actividades.



PROCESO – EJECUTIVO



	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.2 MACRO PROCESO COMERCIAL

5.2.1 OBJETIVO

Promocionar y comercializar los servicios e imagen corporativa en el mercado, identificando al mismo tiempo nuevos segmentos y oportunidades de negocio para la institución.

5.2.2 DESCRIPCIÓN


El proceso de comercialización contempla actividades que se inician desde la búsqueda y contacto de potenciales clientes institucionales hasta la negociación y cierre de contratos con los mismos. Es el proceso que se encarga de generar estrategias de promoción, difusión y venta de servicios, para lograr el posicionamiento de la imagen corporativa de la institución en el mercado, además de ser la encargada de la búsqueda e identificación de nuevos segmentos y oportunidades de negocio para la institución.

Las principales entradas (in puts) del proceso comercial son:

- Datos e información de nuevas oportunidades de negocio existentes en el mercado.
- Datos e información de potenciales clientes para la institución en el mercado.
- Datos e información de clientes institucionales.

Las principales salidas (out puts) del proceso comercial son:

- Propuestas de prestación de servicios.
- Base de datos de demandas en el mercado.
- Base de datos de clientes institucionales.

	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

- Informes y reportes de actividades comerciales.

5.2.3 INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS

Internamente el proceso de comercialización se interrelaciona con todas las áreas de la institución y de manera directa con los procesos:

- **Innovación y desarrollo**, cuando envía datos e información para la elaboración de un proyecto y/o el diseño de un nuevo servicio y recibe de este los datos del nuevo servicio o proyecto para comercializarlo.
- **Organización de servicios**, cuando envía una propuesta de servicios aprobada y recibe información después de la ejecución del servicio para continuar con el proceso de fidelización de clientes.
- **Financiero**, cuando envía nota de aprobación de propuesta y recibe la confirmación del primer desembolso para concluir el proceso venta de servicios.
- **Control de actividades**, cuando envía un informe mensual de actividades comerciales al área Ejecutiva y recibe retroalimentación para la mejorara y optimización de las actividades que realiza.

De manera externa el proceso de comercialización se interrelaciona directamente con:

- **Otras instituciones** o socios estratégicos, para la venta de servicios complementarios, según la necesidad y estrategia desarrollada en el momento.
- **Clientes**, durante todo el proceso de fidelización.

La interrelación interna y externa del proceso de comercialización se puede ver detalladamente en los gráficos 1 y 2.



Gráfico 1

Interrelación Interna – Proceso de Comercialización

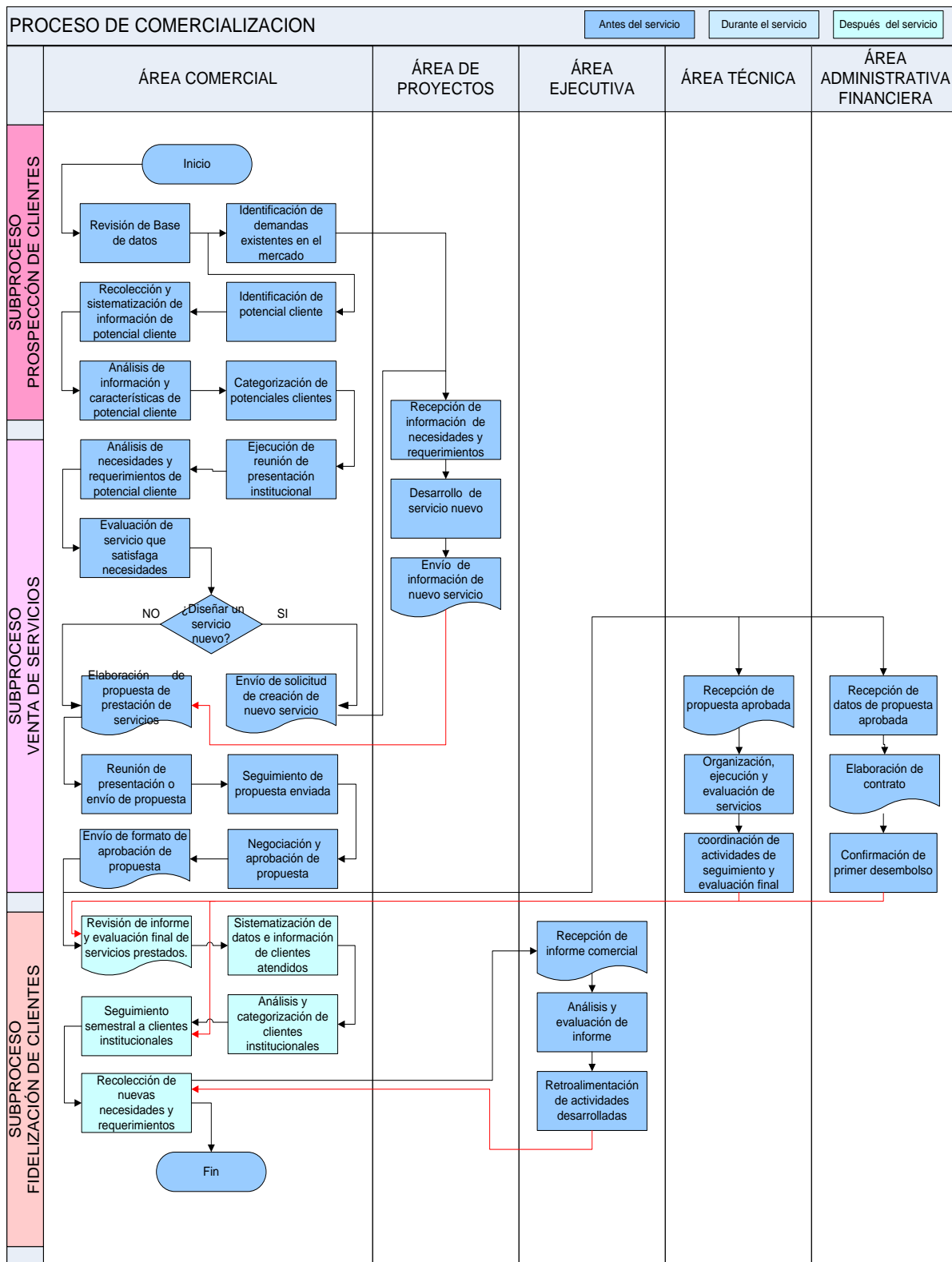
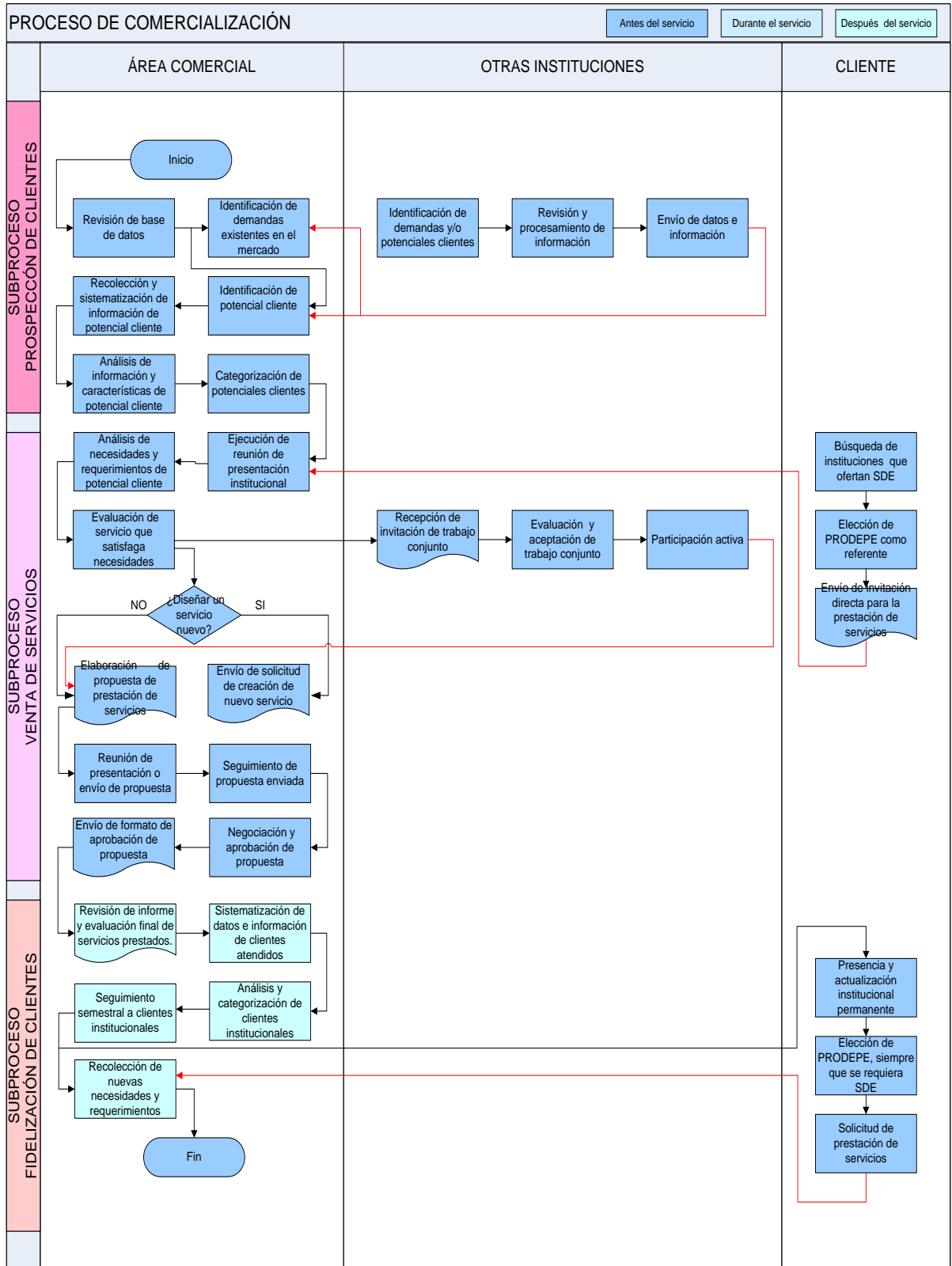





Gráfico 2
Interrelación Externa – Proceso de Comercialización



	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.2.4 SUBPROCESOS

5.2.4.1 SUBPROCESO DE PROSPECCIÓN DE CLIENTES

5.2.4.1.1 OBJETIVO

Buscar, identificar y contactar en el mercado potenciales clientes y aliados estratégicos para la institución.

5.2.4.1.2 DESCRIPCIÓN

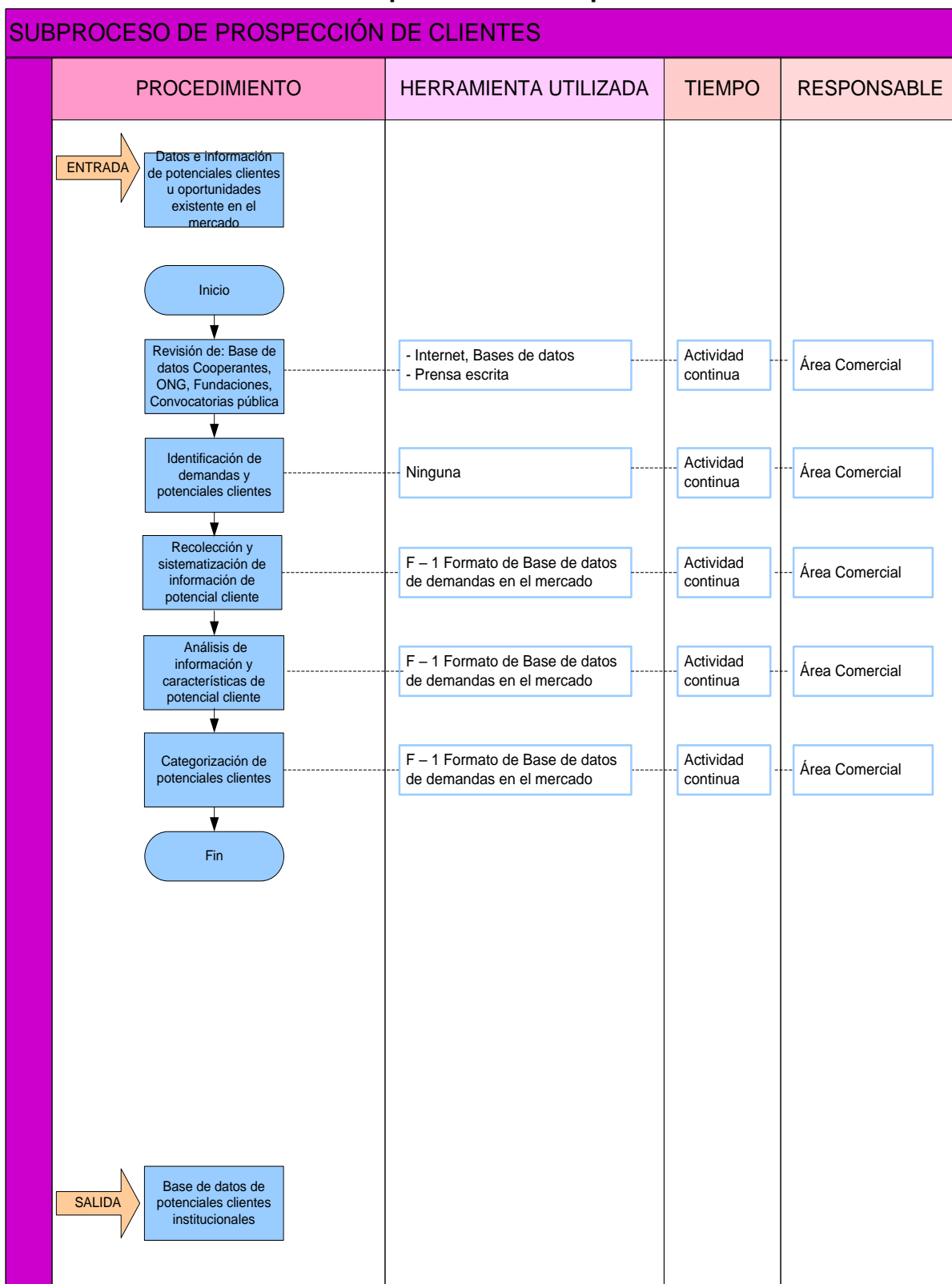
El subproceso de prospección de clientes contempla actividades destinadas a recolectar datos e información de demandas existentes en el mercado e identificar potenciales clientes para la institución.


Por otro lado el subproceso de prospección de clientes es el encargado del diseño y ejecución de actividades promocionales con la finalidad de difundir actividades y experiencias institucionales y de esta manera posicionar su imagen corporativa en el mercado.

Todos los datos e información recolectados en el subproceso son sistematizados y categorizados en una base de datos institucional.

El gráfico 3 muestra el procedimiento general que sigue el subproceso de prospección de clientes, las principales entradas y salidas, el tiempo promedio en el cual debe realizarse cada actividad desarrollada, el responsable y la herramienta utilizada para la misma.

Gráfico 3
Procedimientos – Subproceso de Prospección de Clientes



	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.2.4.2 SUBPROCESO DE VENTA DE SERVICIOS

5.2.4.2.1 OBJETIVO

Comercializar los servicios de la institución en el mercado.

5.2.4.2.2 DESCRIPCIÓN

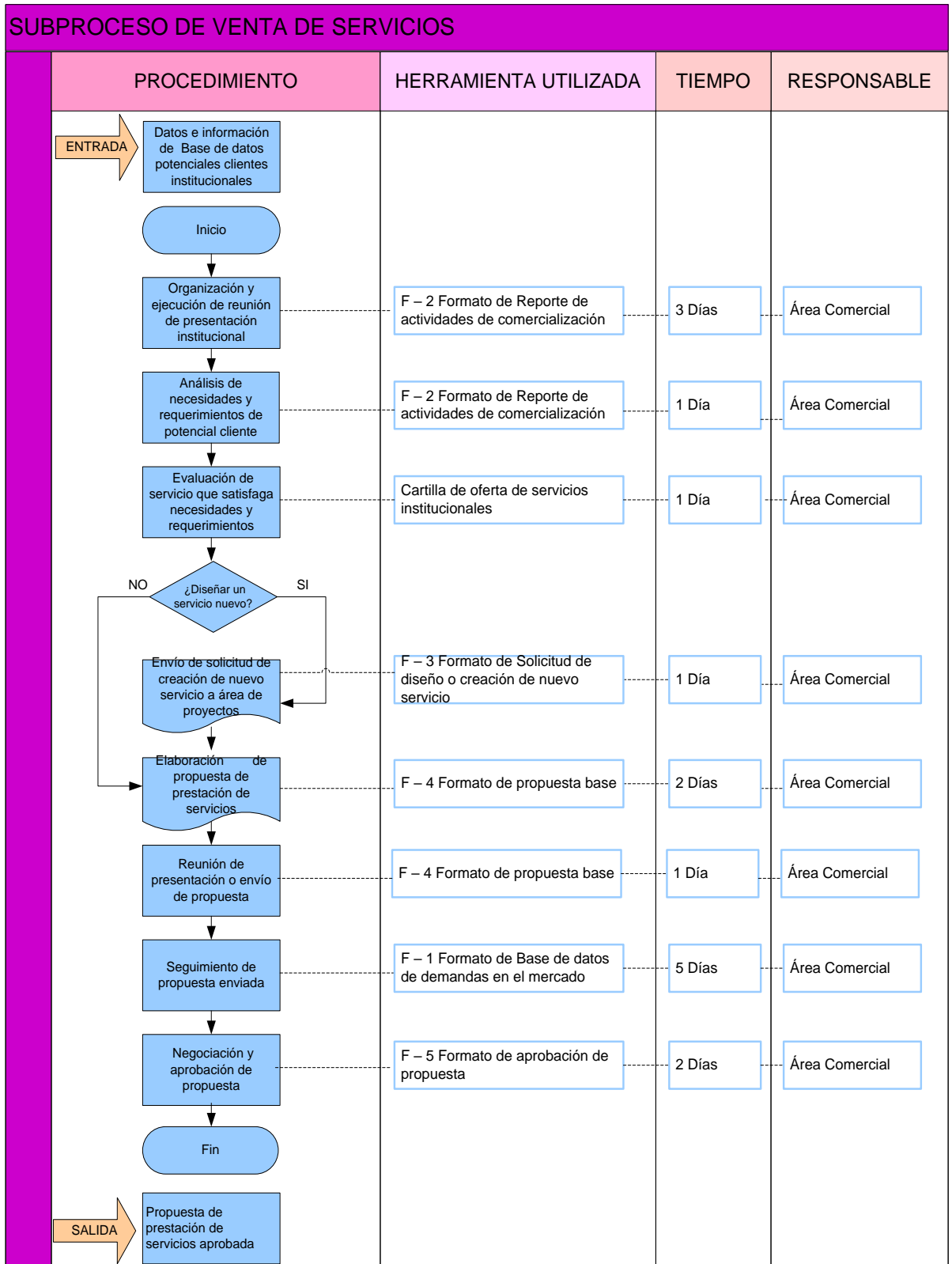
El subproceso de venta de servicios contempla la ejecución de actividades destinadas a la identificación de necesidades y requerimientos de un potencial cliente institucional y la elaboración de propuestas de trabajo que satisfagan dichas necesidades y requerimientos.


En el caso en el que existan demandas y oportunidades de negocio que no puedan ser cubiertas por los servicios institucionales, el área de proyectos es el encargado del diseño y/o creación de nuevos servicios o proyectos integrales que cubran estas demandas, las mismas una vez concluidas son recibidas en el subproceso de venta de servicios y siguen el mismo procedimiento de comercialización en el mercado.

El gráfico 4 muestra el procedimiento general que sigue el subproceso de venta de servicios, las principales entradas y salidas, el tiempo promedio en el cual debe realizarse cada actividad desarrollada, el responsable y la herramienta utilizada para la misma.



Gráfico 4
Procedimientos – Subproceso de Venta de Servicios



	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.2.4.3 SUBPROCESO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

5.2.4.3.1 OBJETIVO

Lograr la fidelización de cada cliente institucional y posicionar de esta manera a la Empresa en el mercado.

5.2.4.3.2 DESCRIPCIÓN

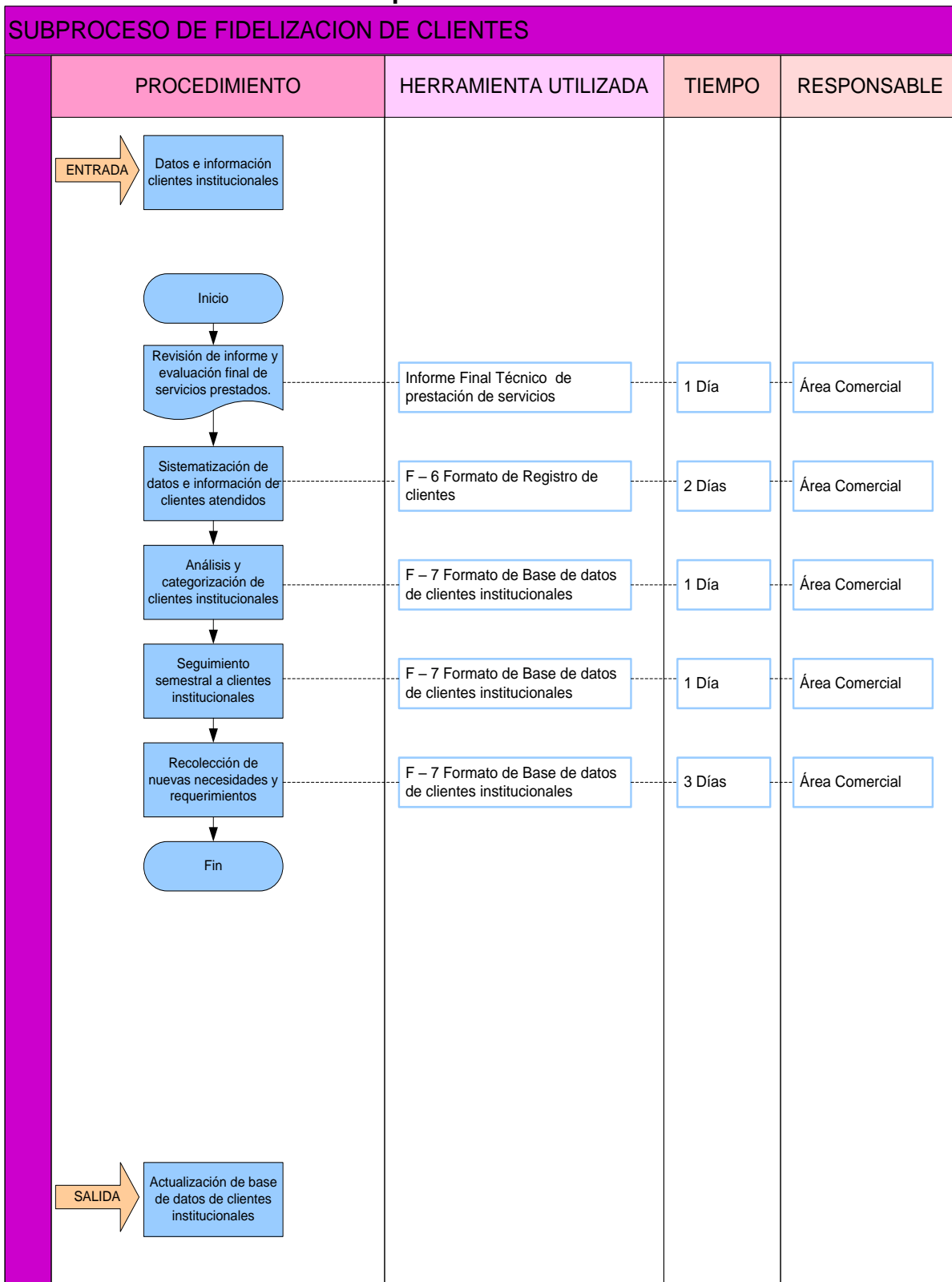
El subproceso de fidelización de clientes se inicia de manera indirecta desde el primer contacto con un cliente institucional lo cual no solo concierne al área comercial, siendo una responsabilidad integral con todas las áreas de la Empresa.


De manera directa el subproceso inicia sus actividades una vez concluida la prestación de un servicio, realizando la revisión y análisis del informe final técnico del servicio prestado para evaluar los resultados obtenidos con el mismo.

Por otro lado se encarga de la sistematización de datos e información de clientes atendidos, la realización de seguimientos semestrales para la actualización de servicios y experiencias de la institución que el cliente desconoce, al mismo tiempo recolecta e identifica nuevas necesidades y requerimientos existentes que puedan ser cubiertos por la institución.

El gráfico 5 muestra el procedimiento general que sigue el subproceso de fidelización de clientes, las principales entradas y salidas, el tiempo promedio en el cual debe realizarse cada actividad desarrollada, el responsable y la herramienta utilizada para la misma.

Gráfico 5
Procedimientos – Subproceso de Fidelización de Clientes



	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.3 MACRO PROCESO TÉCNICO

5.3.1 OBJETIVO

El objetivo del proceso técnico es organizar, ejecutar, evaluar y realizar seguimiento de todos los servicios de desarrollo empresarial que brinda la institución.

5.3.2 DESCRIPCIÓN

El proceso técnico contempla actividades que nacen desde el análisis de los recursos necesarios para la prestación de un servicio, la preparación y coordinación de aspectos logísticos y materiales hasta la ejecución y evaluación de impacto, velando en todo momento por la calidad antes durante y después de la prestación del servicio.


Es el proceso que se encarga de la ejecución de los servicios que oferta la institución, además del mejoramiento y actualización de los mismos.

Las principales entradas (in puts) del proceso técnico son:

- Datos e información de propuestas de prestación de servicios aprobadas.
- Datos e información de requerimientos específicos de clientes institucionales.
- Datos e información de la situación actual de cada cliente a ser atendido (ANSE)

Las principales salidas (out puts) del proceso técnico son:

- Datos e información de evaluación de impacto de servicios prestados.
- Informes y reportes de actividades técnicas.
- Informes finales de prestación de servicios.

	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.3.3 INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS

Internamente el proceso técnico se interrelaciona con todas las áreas de la institución y de manera directa con los procesos:

- **Comercialización**, cuando coordina la organización y realización de reuniones de organización y coordinación directa con el cliente antes de ejecutar el servicio, realizando el mismo procedimiento para la entrega de informe final del servicio prestado.
- **Innovación y desarrollo**, cuando envía información para la creación de nuevas herramientas y recibe datos e información de las nuevas herramientas para su utilización en la ejecución de servicios.
- **Financiero**, cuando:
 - Se solicita recursos económicos para la ejecución de servicios y recibe todos los recursos solicitados.
 - Se da el visto bueno a la conclusión en la ejecución de servicios para que se proceda al cobro final de honorarios a cliente.
 - Se solicita recursos materiales para la ejecución de servicios y se recibe lo solicitado.
- **Administración de Personal**, cuando se solicita la contratación de un consultor externo para la ejecución de servicios y este realiza el proceso de reclutamiento y contratación y lo integra al equipo de trabajo.
- **Control de actividades**, cuando se envía un informe mensual de las actividades técnicas al área Ejecutiva y recibe retroalimentación para la mejorara y optimización de las actividades que realiza.

De manera externa el proceso técnico se interrelaciona con:

- **Clientes**, cuando realiza actividades de coordinación antes, durante y después de la ejecución de servicios.

La interrelación interna y externa del proceso técnico se puede ver detalladamente en los gráficos 6 y 7.



Gráfico 6 Interrelación Interna - Proceso Técnico

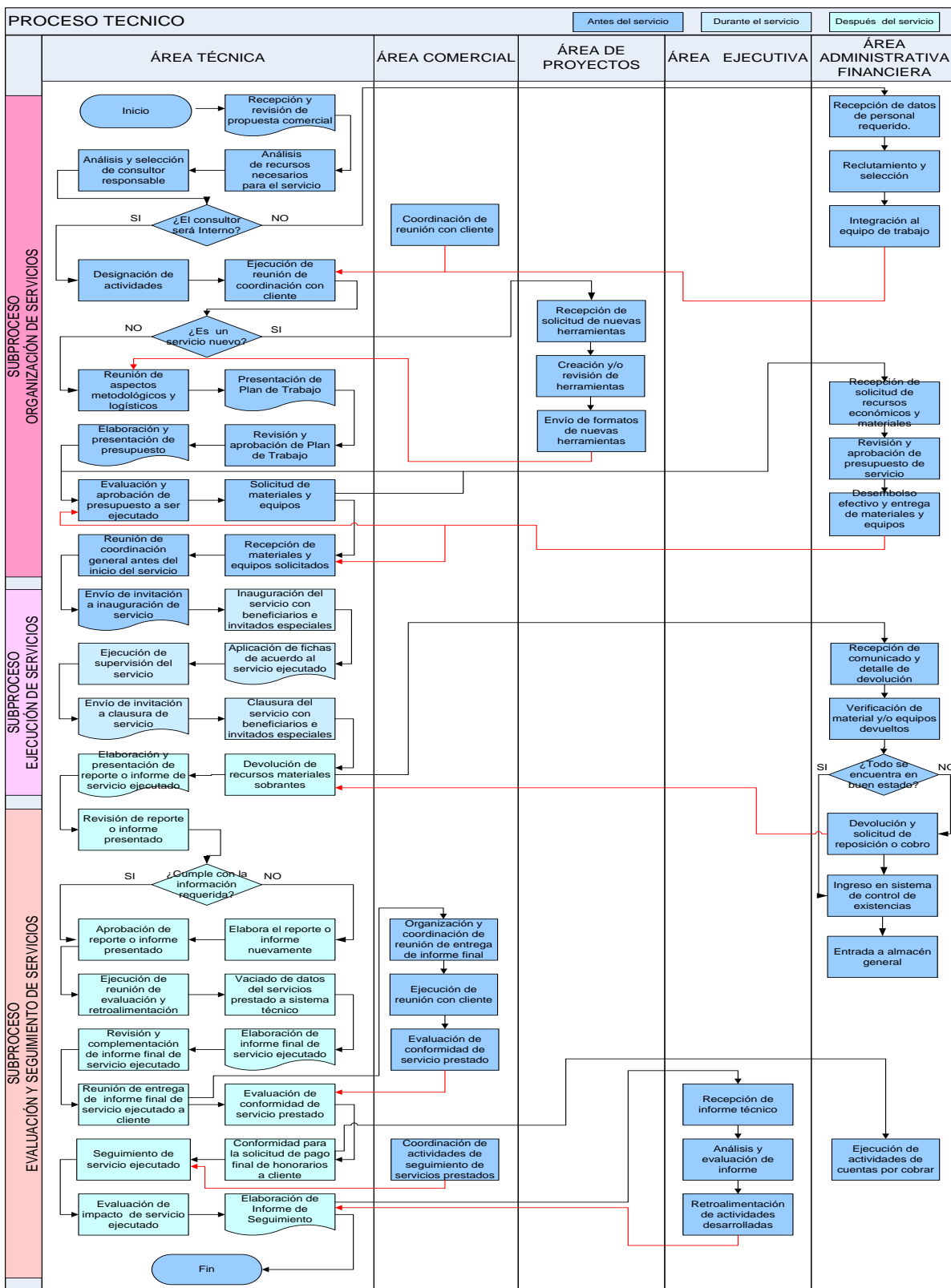
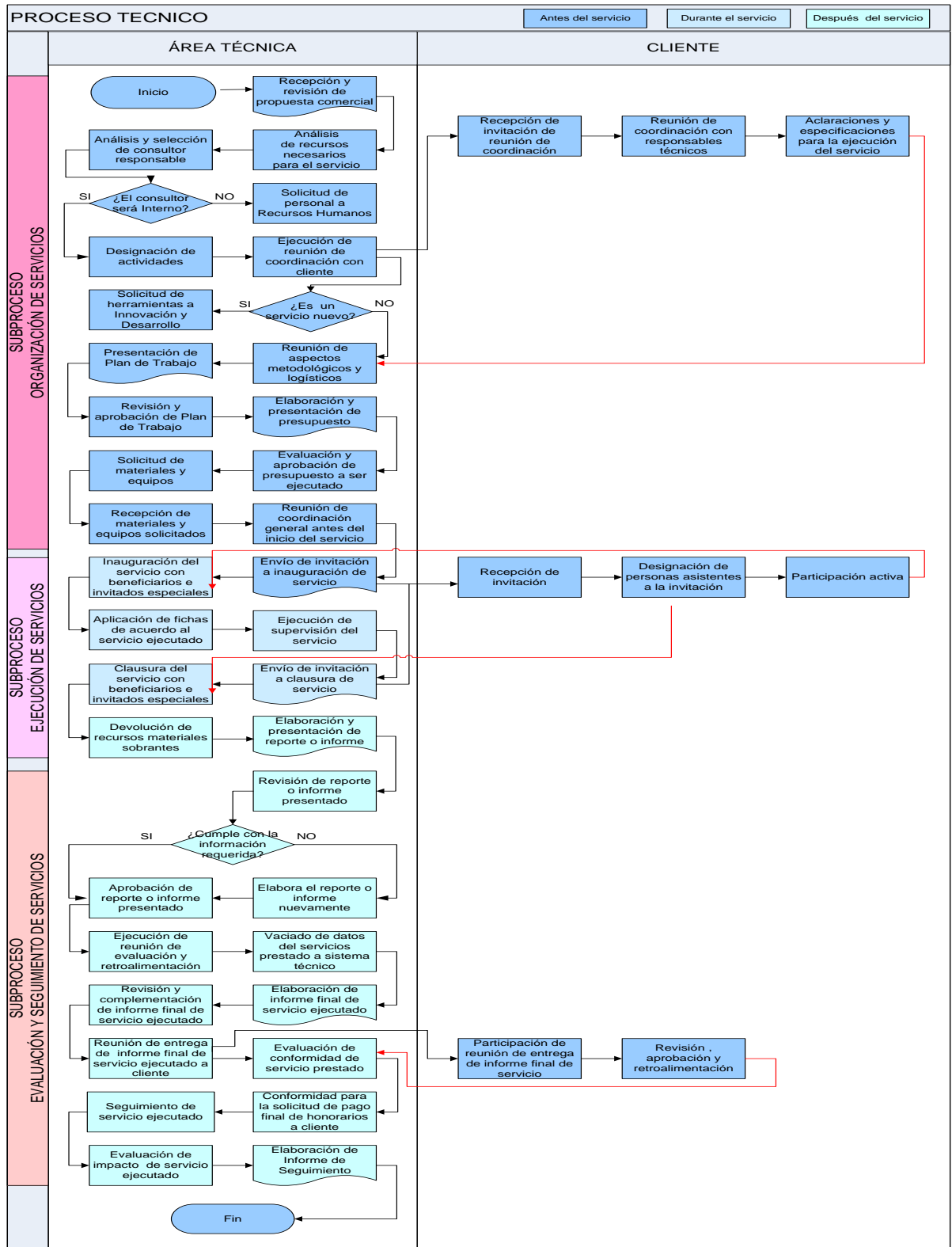





Gráfico 7
Interrelación Externa – Proceso Técnico



	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.3.4 SUBPROCESOS

5.3.4.1 SUBPROCESO DE ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

5.3.4.1.1 OBJETIVO

Definir todos los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para la ejecución eficiente de los servicios de la institución.

5.3.4.1.2 DESCRIPCIÓN

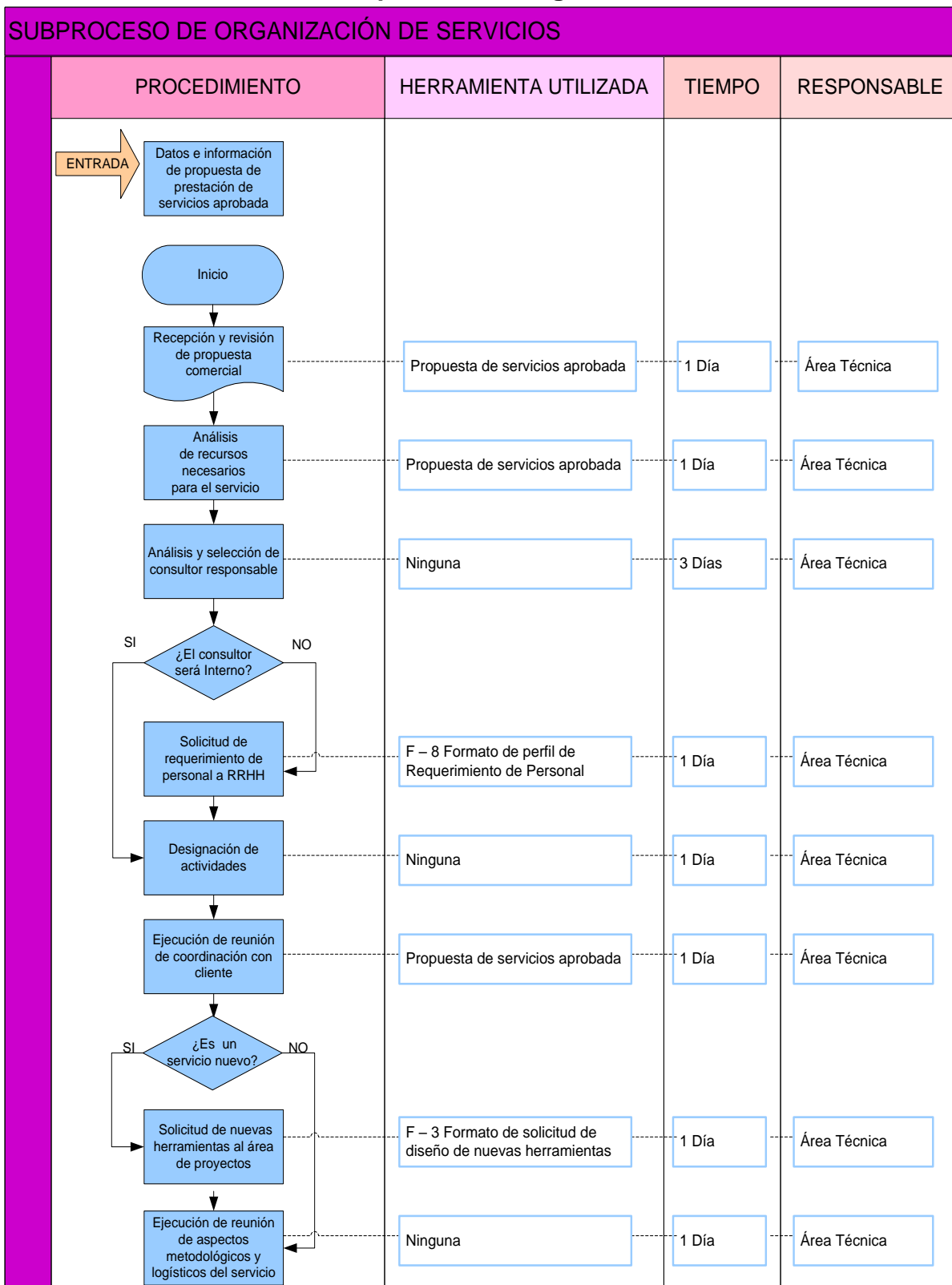
El Subproceso de organización de servicios esta encargado de analizar, determinar y prever todos los recursos necesarios para la ejecución de un servicio, velar por la eficiente preparación del consultor responsable que ejecutara el servicio, las herramientas a ser utilizadas y cualquier otro aspecto logístico necesario antes de la prestación de un servicio.

Por otro lado realiza actividades de coordinación directamente con clientes institucionales, para determinar y personalizar los aspectos logísticos y metodológicos del servicio a ser ejecutado, en el caso en el que no se cuente con ciertas herramientas técnicas necesarias para la ejecución del servicio el área de proyectos es el encargado del diseño y/o creación de dichas herramientas, las cuales una vez concluidas son recibidas por el subproceso de organización de servicios para ser implementadas y validadas.

El gráfico 8 muestra el procedimiento general que sigue el subproceso de organización de servicios, las principales entradas y salidas, el tiempo promedio en el cual debe realizarse cada actividad desarrollada, el responsable y la herramienta utilizada para la misma.




Gráfico 8
Procedimientos – Subproceso de Organización de Servicios





SUBPROCESO DE ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTA UTILIZADA	TIEMPO	RESPONSABLE
	F – 10 Formato de Plan Trabajo	3 Días	Área Técnica
	F – 10 Formato de Plan Trabajo	1 Día	Área Técnica
	F – 10 Formato de Plan Trabajo	1 Día	Área Técnica
	F – 11 Formato de Presupuesto de servicios	2 Días	Área Técnica
	F – 11 Formato de Presupuesto de servicios	2 Días	Área Financiera
	F – 12 Formato de Solicitud de materiales y equipos	2 Días	Área Técnica
	F – 12 Formato de Solicitud de materiales y equipos	3 Días	Área Técnica
	Plan de trabajo	1 Día	Área Técnica

	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.3.4.2 SUBPROCESO DE EJECUCIÓN DE SERVICIOS

5.3.4.2.1 OBJETIVO

Velar por la eficiente ejecución de los servicios que presta la institución.

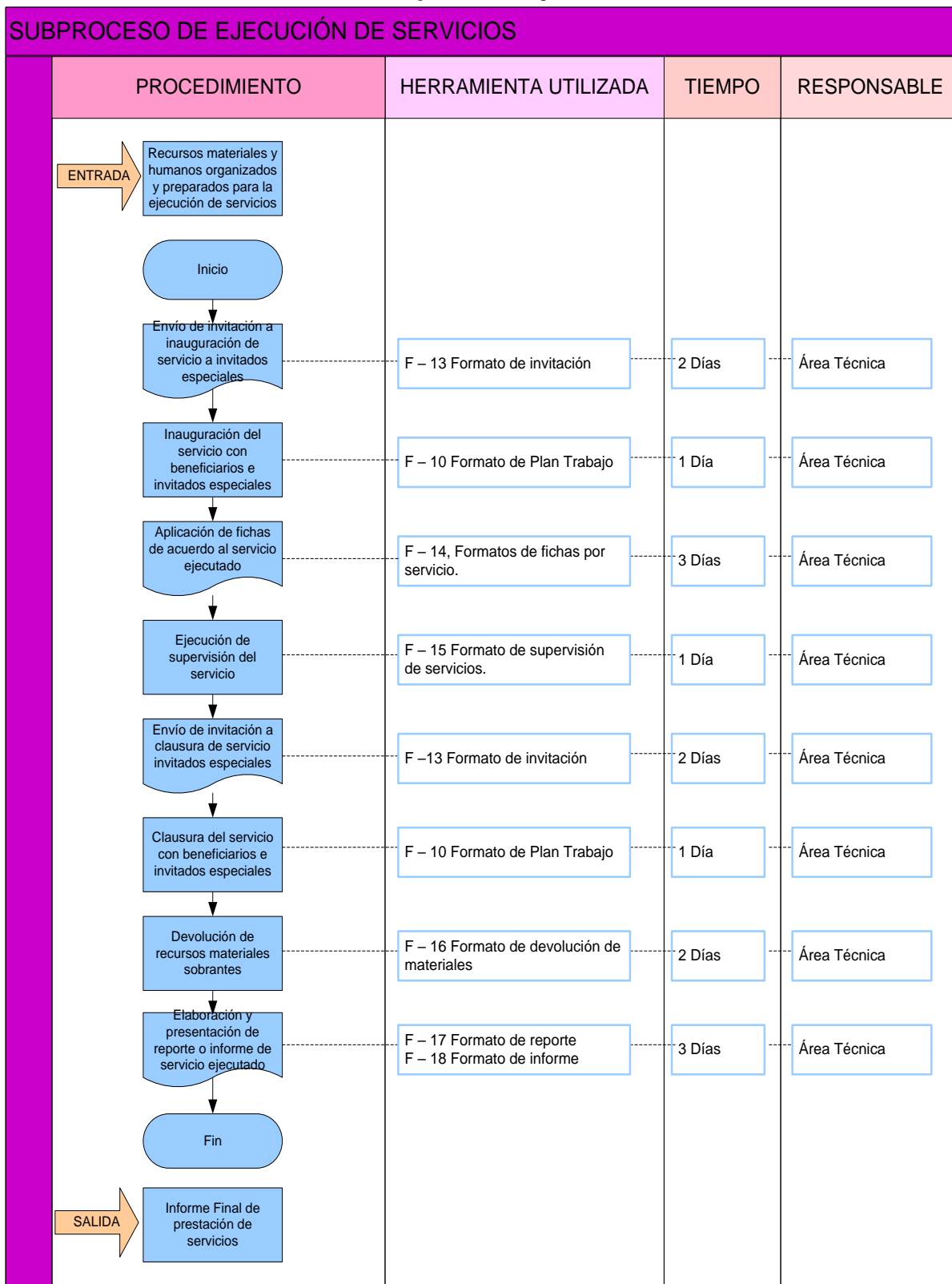
5.3.4.2.2 DESCRIPCIÓN


El subproceso de ejecución de servicios es el encargado de coordinar monitorear y velar por el eficiente uso de recursos materiales y humanos definidos en el subproceso de organización de servicios, es el encargado de relacionar directamente al cliente y responsables institucionales a actividades de inauguración, desarrollo y clausura de servicios.

Por otro lado el subproceso de ejecución de servicios contempla la aplicación de fichas de respaldo y evaluación de servicios.

El gráfico 9 muestra el procedimiento general que sigue el subproceso de ejecución de servicios, las principales entradas y salidas, el tiempo promedio en el cual debe realizarse cada actividad desarrollada, el responsable y la herramienta utilizada para la misma.

Gráfico 9
Procedimientos – Subproceso Ejecución de Servicios



	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.3.4.3 SUBPROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE SERVICIOS

5.3.4.3.1 OBJETIVO

Evaluar los resultados obtenidos e impacto a partir de la ejecución de servicios institucionales.

5.3.4.3.2 DESCRIPCIÓN

El subproceso de evaluación y seguimiento de servicios es el encargado de realizar la apreciación de los resultados obtenidos una vez concluido la ejecución del servicio, es el proceso que se encarga de la retroalimentación del consultor responsable que ejecuta el servicio.

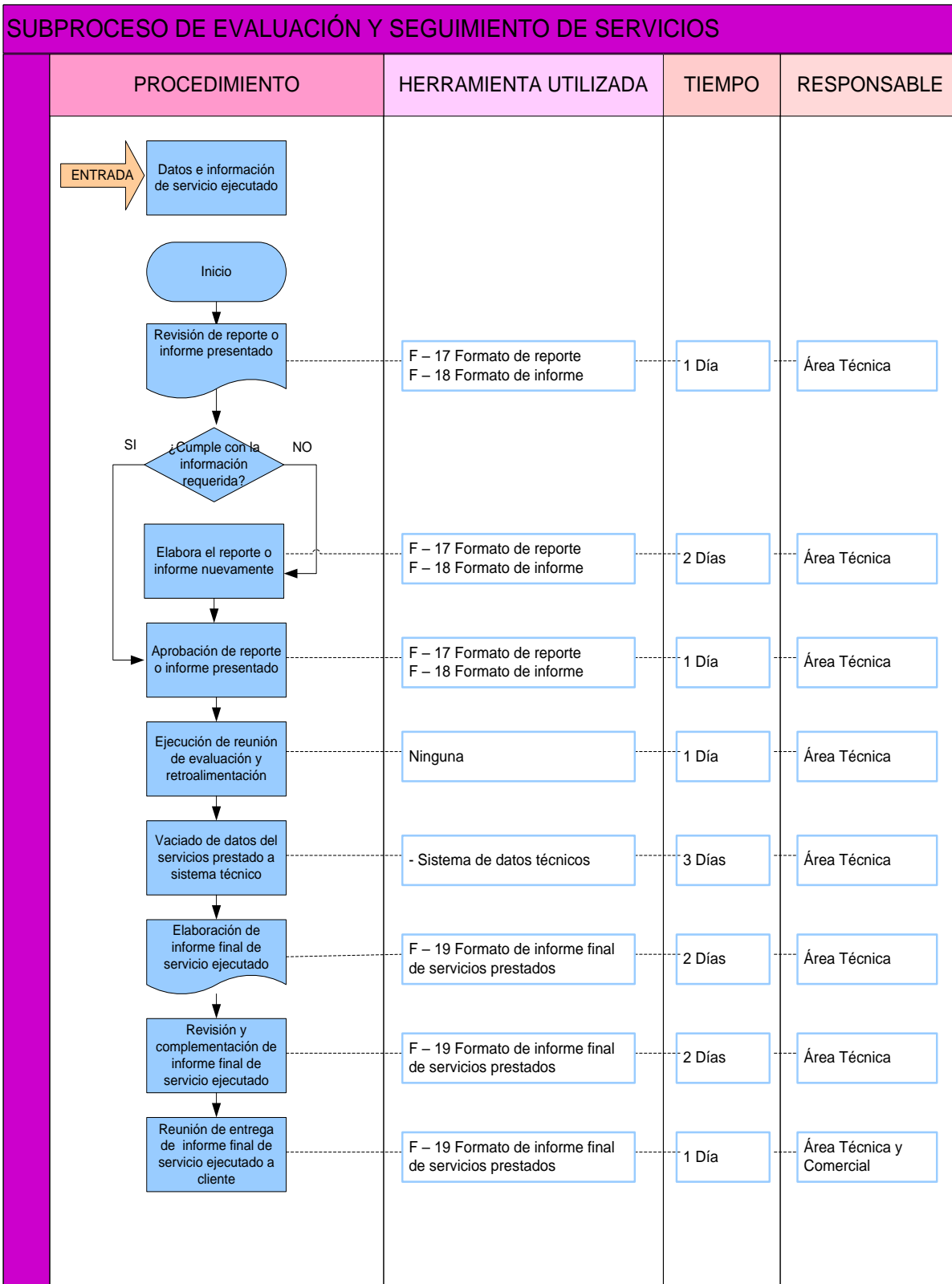
Por otro lado se encarga del seguimiento post servicio para medir y evaluar el impacto del servicio ejecutado después de un tiempo según el servicio.

El gráfico 10 muestra el procedimiento general que sigue el subproceso de evaluación y seguimiento de servicios, las principales entradas y salidas, el tiempo promedio en el cual debe realizarse cada actividad desarrollada, el responsable y la herramienta utilizada para la misma.



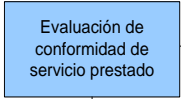
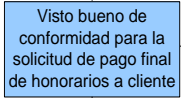
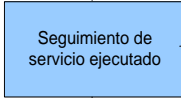
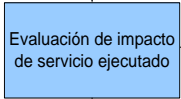
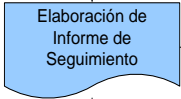

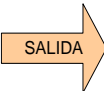
Gráfico 10


Procedimientos – Subproceso de Evaluación y Seguimiento de Servicios





SUBPROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE SERVICIOS

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTA UTILIZADA	TIEMPO	RESPONSABLE
	F – 20 Formato de Evaluación de servicios prestados	1 Día	Área Comercial
	F – 19 Formato de informe final de servicios prestados	3 Días	Área Técnica y Financiera
	F – 21 Formato de seguimiento	3 Días	Área Técnica y Comercial
	F – 22 Formato de Evaluación de impacto de servicio prestado	1 Día	Área Técnica y Comercial
	F – 19 Formato de informe final de servicios prestados	2 Días	Área Técnica
			
	Datos e información de impacto de servicios prestados		

	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.4 MACRO PROCESO DE GENERACIÓN DE PROYECTOS

5.4.1 OBJETIVO

Generar y desarrollar nuevos servicios y herramientas institucionales.

5.4.2 DESCRIPCIÓN

El proceso de generación de proyectos desarrolla actividades destinadas al diseño de nuevos servicios y proyectos integrales, es el proceso que se encarga de responder a las nuevas demandas existentes en el mercado con productos nuevos y/o mejorados orientados al desarrollo y crecimiento institucional.

Las principales entradas (In puts) del proceso de generación de proyectos son:

- Datos e información de requerimiento de nuevos servicios y/o herramientas.

Las principales salidas (Out puts) del proceso de generación de proyectos son:

- Creación y/o mejoramiento de nuevos servicios y herramientas institucionales.

5.4.3 INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS

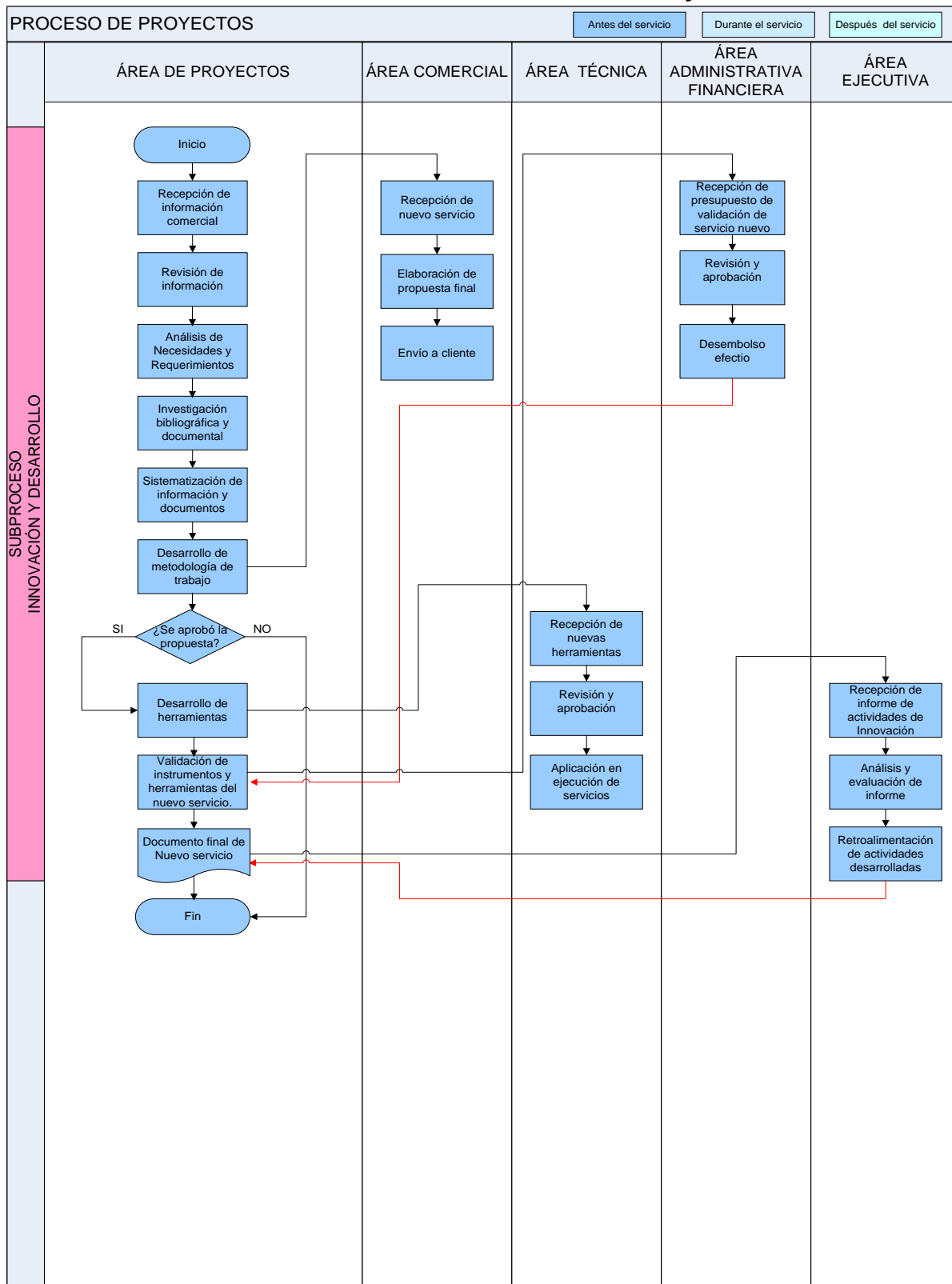
Internamente el proceso de generación de proyectos se interrelaciona con todas las áreas de la institución y de manera directa con los procesos de:


- **Proceso comercial**, cuando recibe datos e información de requerimiento de desarrollo de nuevos servicios y envía productos finales.
- **Proceso Técnico**, cuando recibe datos para la creación y/o mejoramiento de nuevas herramientas y envía productos finales.
- **Proceso Financiero**, cuando envía solicitud de fondos para el proceso de validación de nuevas herramientas y recibe el desembolso efectivo.

La interrelación interna del proceso se puede ver detalladamente en el gráfico 11.



Gráfico 11
Interrelación Interna – Proceso de Innovación y Desarrollo



	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.4.4 SUBPROESOS

5.4.4.1 SUBPROCESO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

5.4.4.1.1 OBJETIVO

El subproceso de innovación y desarrollo tiene como principal objetivo diseñar y crear nuevos servicios para ser comercializadas en el mercado.

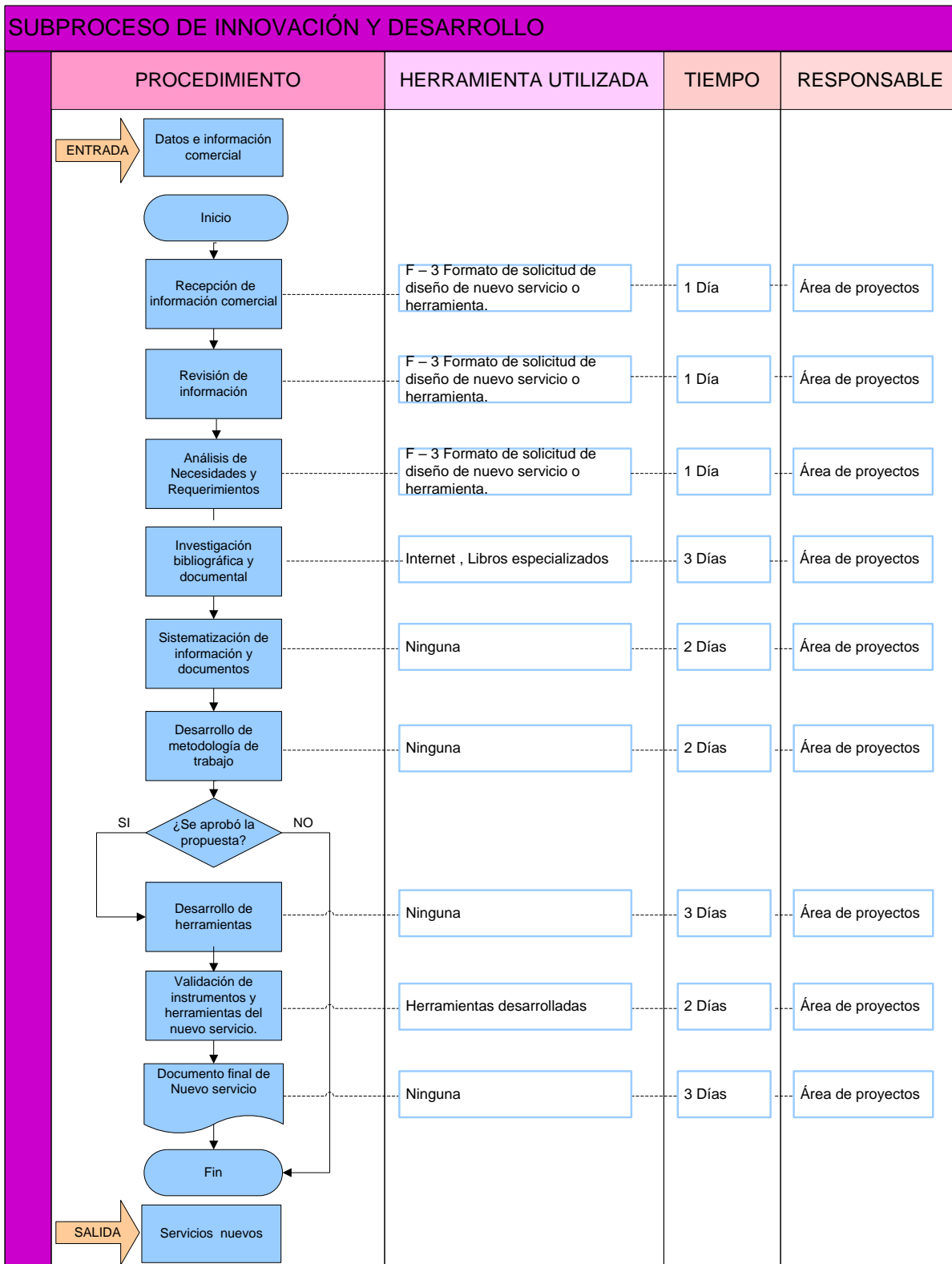
5.4.4.1.2 DESCRIPCIÓN


El subproceso de innovación y desarrollo ejecuta actividades que nacen desde el análisis e investigación bibliográfica y documental hasta el desarrollo y creación de un nuevo servicio y herramienta.

El gráfico 12 muestra el procedimiento general que sigue el subproceso de innovación y desarrollo, las principales entradas y salidas, el tiempo promedio en el cual debe realizarse cada actividad desarrollada, el responsable y la herramienta utilizada para la misma.

Gráfico 12

Procedimientos – Subproceso de Innovación y Desarrollo



	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.5 MACRO PROCESO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

5.5.1 OBJETIVO

El objetivo del proceso administrativo financiero es el de llevar una administración y manejo eficiente de los recursos financieros, económicos, materiales y humanos de la institución

5.5.2 DESCRIPCIÓN

El proceso administrativo financiero conlleva la ejecución de actividades destinadas a planificar, custodiar y controlar los valores y recursos de la institución, además mantener los sistemas y herramientas de información adecuados para el control de actividades y operaciones institucionales.

Las principales entradas (in puts) del proceso administrativo financiero son:

- Datos e información de los movimientos, actividades y transacciones institucionales


Las principales salidas (out puts) del proceso financiero son:

- Informes y reportes del movimiento administrativo financiero de la institución.

5.5.3 INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS

Internamente el proceso administrativo financiero se interrelaciona con todas las áreas de la institución y de manera directa con los procesos de:

- **Venta de servicios**, Cuando recibe datos e información de un servicios vendido y elabora el correspondiente contrato por prestación de servicios vendidos.

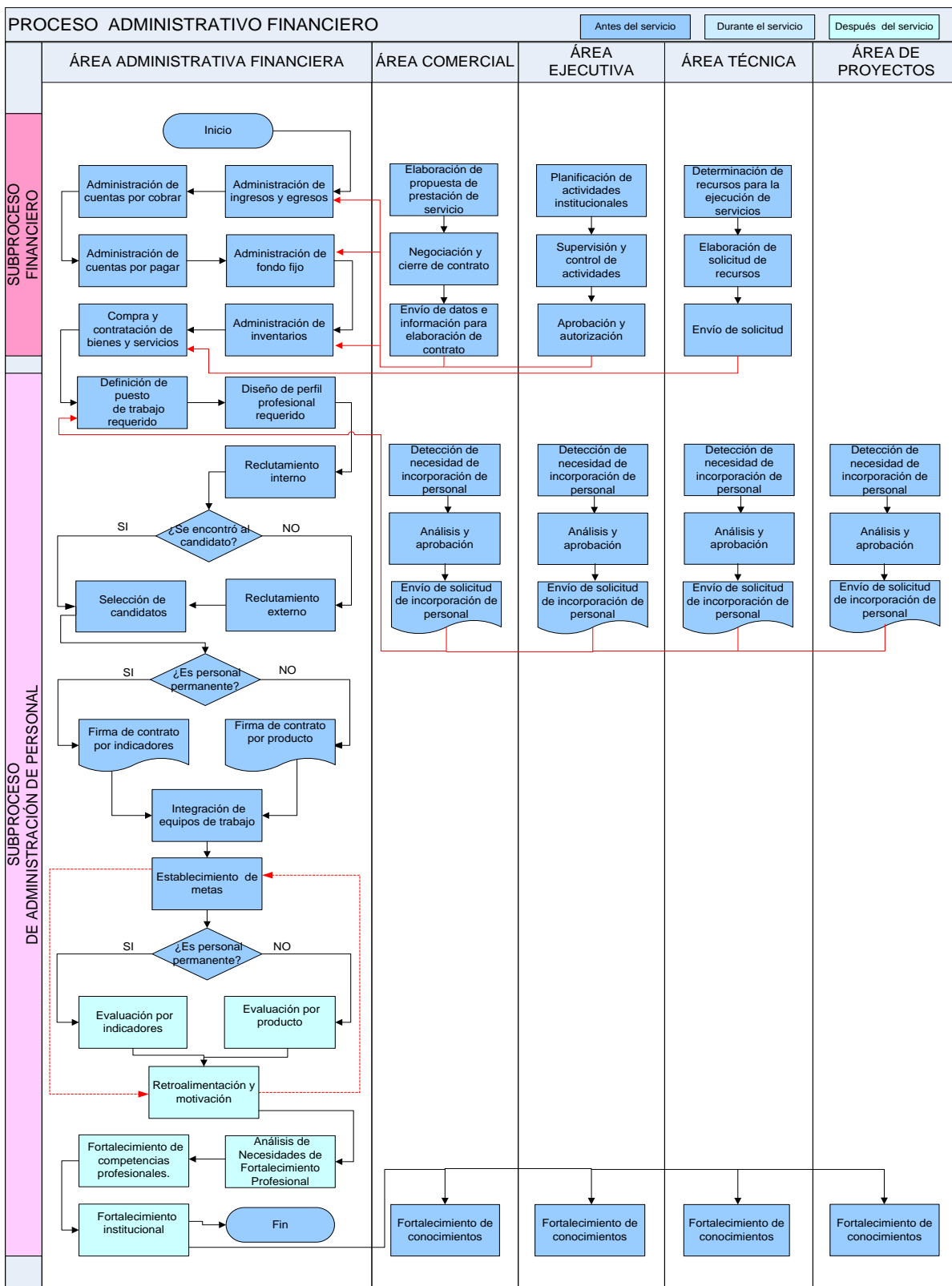
	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS


- **Proceso Ejecutivo**, Cuando recibe la aprobación y autorización para la ejecución de actividades financieras y contratación de personal.
- **Proceso Técnico**, Cuando recibe la solicitud de recursos económicos y materiales necesarios para la prestación de servicios y analiza, aprueba y entrega los recursos solicitados.

La interrelación interna del proceso administrativo financiero se puede ver detalladamente en el gráfico13.



Gráfico 13
Interrelación Interna – Proceso administrativo financiero



	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

5.5.4 SUBPROCESOS

5.5.4.1 SUBPROCESO FINANCIERO


5.5.4.1.1 OBJETIVO

El objetivo del subproceso financiero es el de proveer de información acerca de los movimientos económicos y financieros de la institución.

5.5.4.1.2 DESCRIPCIÓN

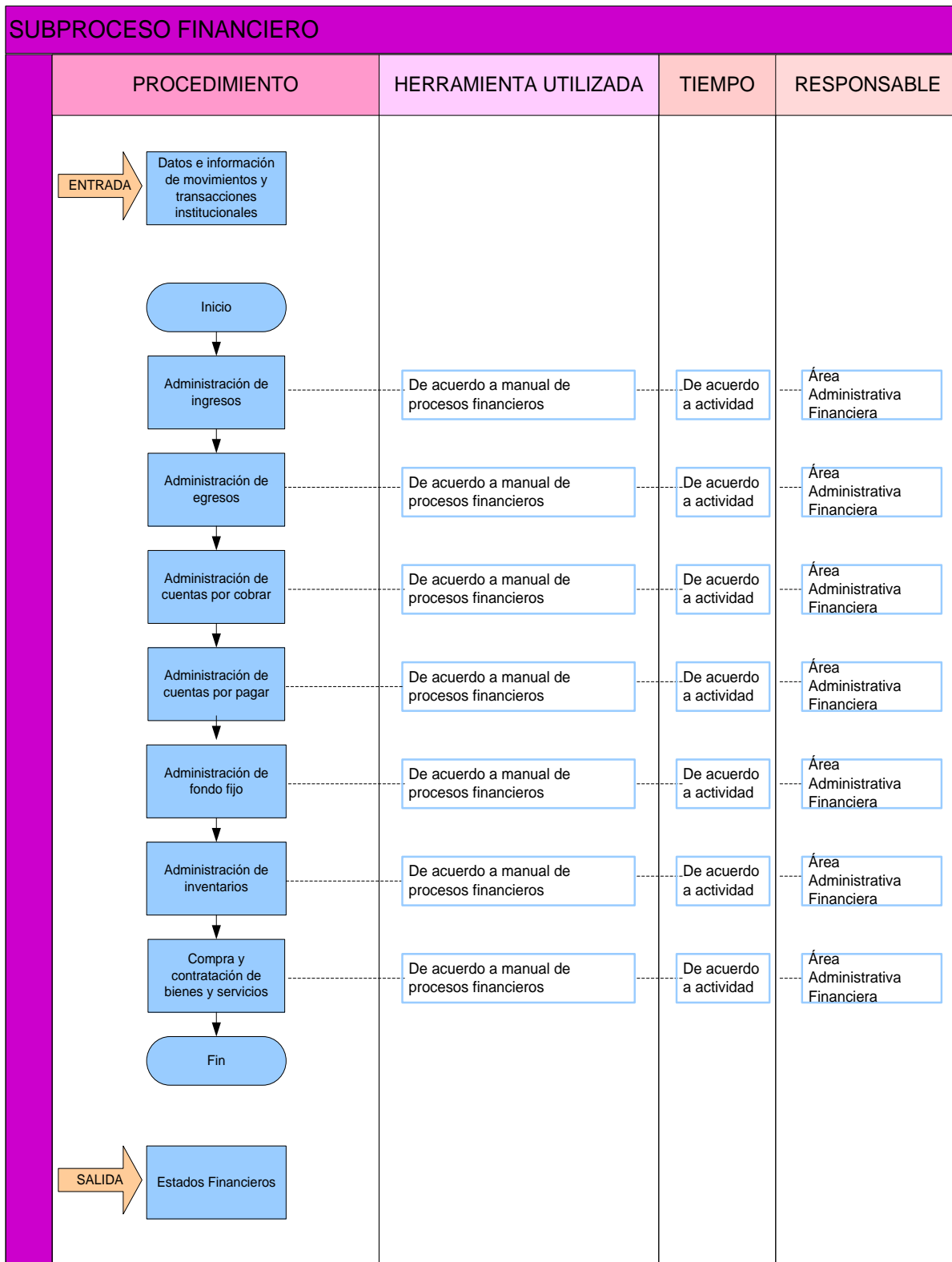
El subproceso financiero, tiene como función principal el de custodiar los recursos materiales y económicos de la institución, contempla la ejecución de las siguientes actividades principales:

- **Administración de ingresos**, estable lineamientos metodológicos para la recepción del ingreso a banco o caja general de la institución.
- **Administración de egresos**, estable los pasos necesarios para el desembolso de efectivo y emisión de cheques utilizados como instrumentos de pago o de transferencia de dinero.
- **Administración de cuentas por pagar**, establece lineamientos metodológicos para la recepción de documentos necesarios para la generación de un pago a terceros.
- **Administración de cuentas por cobrar**, establece los pasos necesarios para manejo y control de las cuentas por cobrar.
- **Administración de fondo fijo**, establece lineamientos metodológicos para el manejo de los fondos fijos de la institución.
- **Administración de inventarios**, establece los pasos necesarios para la solicitud, manejo y control de los materiales y equipos para la ejecución de servicios y actividades administrativas.
- **Compra y contratación de bienes y servicios**, establece lineamientos metodológicos para el manejo y control de las compras y contratación de bienes y servicios.

	MANUAL DE PROCESOS INTERNOS
	PRODEPE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EMPRESAS

El gráfico 14 muestra las principales entradas y salidas del subproceso financiero, pero al ser actividades muy específicas las que se desarrollan en este subproceso, estas pueden ser consultadas en el manual de procesos y procedimientos financieros de la institución.

Gráfico 14
Procedimientos – Subproceso Financiero



5.5.4.2 SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

5.5.4.2.1 OBJETIVO

Proveer recursos humanos¹ idóneos y competentes que durante su intervención en la institución contribuyan al logro de objetivos institucionales.

5.5.4.2.2 DESCRIPCIÓN

El subproceso de administración de personal contempla actividades que se inician desde la identificación de un puesto vacante dentro de la institución, la búsqueda y selección del personal que cubra los requerimientos y expectativas del puesto hasta la firma de contrato con el personal que lo ocupará.

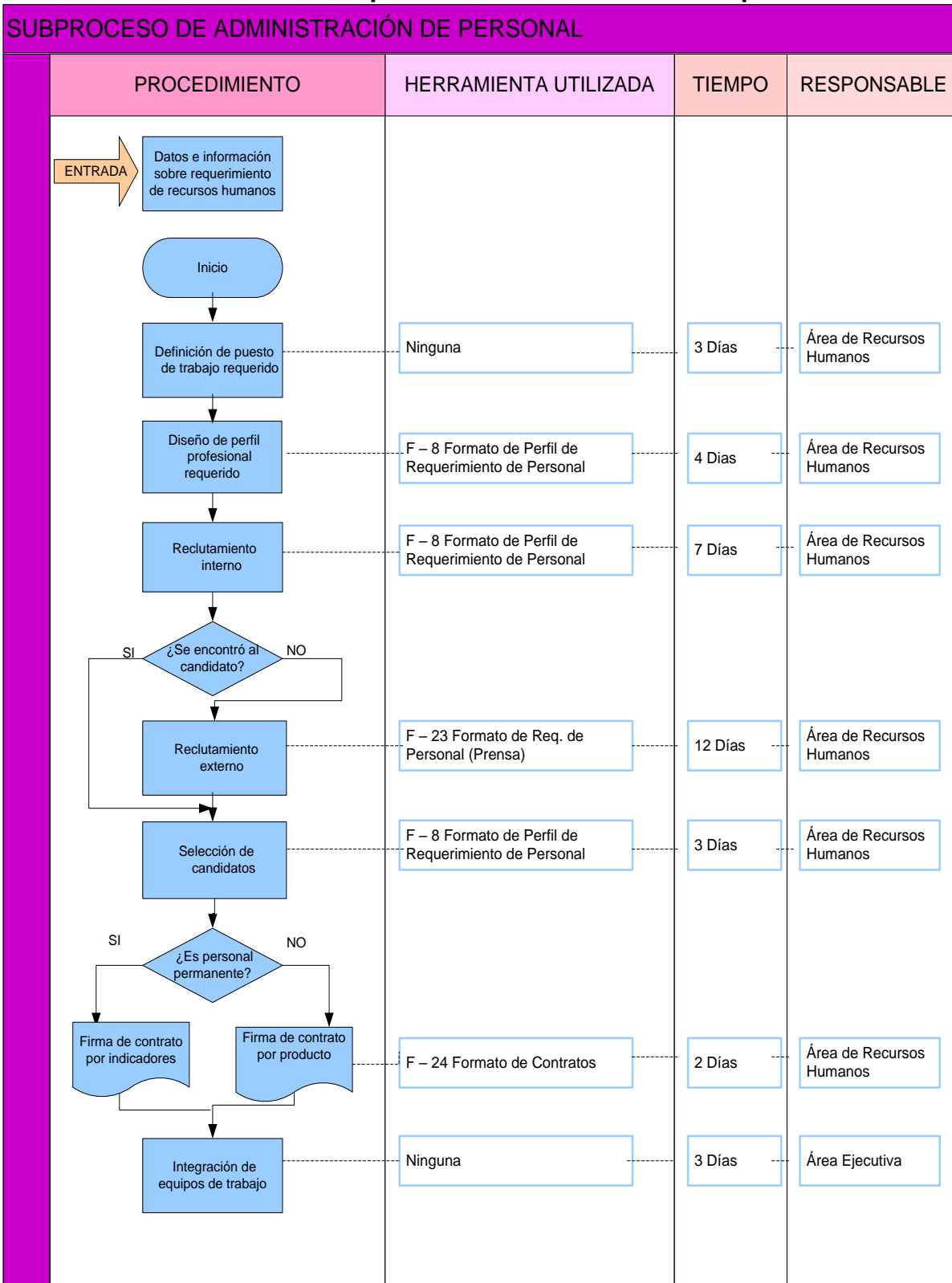
Por otro lado el subproceso contempla el desarrollo y gestión de actividades de intercambio y retroalimentación continua entre todo el equipo de trabajo, tomando en cuenta en todo momento el desarrollo y crecimiento de cada miembro de la institución.

El gráfico 15 muestra el procedimiento general que sigue el subproceso de administración de personal, las principales entradas y salidas, el tiempo promedio en el cual debe realizarse cada actividad desarrollada, el responsable y la herramienta utilizada para la misma.

¹ Recursos Humanos, todas aquellas personas que integran y forman parte de la institución



Gráfico 15
Procedimientos – Subproceso de administración de personal





SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTA UTILIZADA	TIEMPO	RESPONSABLE
	F – 25 Formato de File de Personal	2 Días	Área de Recursos Humanos
	Ninguna	3 Días	Área de Recursos Humanos
	F – 26 Formato de Evaluación de Personal	2 Días	Área de Recursos Humanos
	Ninguna	1 Día	Área Ejecutiva
	Ninguna	4 Días	Área de Recursos Humanos
	Ninguna	De acuerdo al caso	Área de Recursos Humanos
	Ninguna	1 Día	Área de Recursos Humanos

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES GENERALES

La globalización de la economía, la inserción de la información como medio fundamental para los negocios y el desarrollo de la tecnología en todos los ámbitos, muestran un escenario cambiante y con mayores exigencias y retos para el desarrollo de las empresas a nivel mundial.

En el caso de Bolivia las empresas se encuentran en un proceso de ajuste y fortalecimiento en respuesta a estos cambios y exigencias, donde ser competitivos requiere de mayores esfuerzos en la generación de valor y herramientas que permitan efectivizar la administración del capital humano.

Un claro ejemplo es el caso de la Empresa PRODEPE S.R.L., que se encuentra en un proceso de reingeniería organizacional, buscando lograr una gestión de calidad y mayor competitividad en el mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial, donde se desarrolla, es así que durante la ejecución del presente trabajo se logró evidenciar a través de la realización de un diagnóstico la existencia de un problema que afectaba el desarrollo de actividades de la Empresa, en este caso el no tener claramente definidos los procesos en la ejecución de actividades internas.

Esta situación fue estudiada y analizada para considerar la mejor forma de coadyuvar en la solución del mismo, teniendo como resultado el mejoramiento y estructuración de sus procesos internos, reflejados en un "Manual de procesos internos", el cual fue desarrollado apoyado en conceptos y conocimientos adquiridos durante el proceso de estudio, con la intención de facilitar una herramienta de apoyo en la ejecución de actividades internas, que al ser implementada permita mejorar la interacción individual de cada miembro relacionado directamente con la Empresa logrando de esta manera una comunicación más efectiva en la misma.

Se espera que la propuesta desarrollada permita a la Empresa mejorar la administración rumbo al logro de una gestión de calidad, con un enfoque mayormente centrado en procesos.

6.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda que el presente trabajo sea complementado y actualizado con la finalidad de servir de base para la realización de posteriores trabajos en el tema específico de procesos.

Se recomienda que PRODEPE S.R.L.:

- ❖ Complemente el Manual de Procesos Internos desarrollado, con manuales de procedimientos específicos por cada área que comprende la Empresa.
- ❖ Complemente las herramientas de apoyo sugeridas para la realización de actividades internas.
- ❖ Realice un proceso de concientización con todos los miembros de la Empresa, acerca de la correcta implementación del manual y el apoyo en el mejoramiento del mismo.
- ❖ Realice una revisión y actualización del manual de procesos internos desarrollado, cada vez que se modifique la realización de actividades consideradas en el Manual.
- ❖ Realice una revisión y actualización del Manual de Funciones y Reglamento Interno de la Empresa con la finalidad de que el Manual desarrollado se complemente con la utilización de otras herramientas que respondan a la eficiente administración.

BIBLIOGRAFIA

TITULO	AUTOR
- MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	Harrington H. J.
- ESTRUCTURAS Y PROCESOS	Ghiglione, Luis Maria
- GUIA DE CONTROL INTERNO Y OBJETO DE CADA PROCESO	García de la Borbolla
- ORGANIZACIONES: ESTRUCTURAS, PROCESOS Y RESULTADOS	Hall, Richard H
- MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Área de calidad y Mejoramiento, Univalle
- SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL	Davis, Gordon B.
- SISTEMAS MODERNOS DE CONTROL	Dorf, Richard
- COMO ADMINISTRAR LA CALIDAD	Crosby, Philip B.

ANEXOS

ANEXO N° 1

FORMATO DE ENTREVISTA UTILIZADA DURANTE LA REALIZACION DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

a) Respecto al nivel de comunicación existente

1. ¿Usted realiza un intercambio de información con su inmediato superior?

- ❖ En todo momento
- ❖ De vez en cuando
- ❖ Solo cuando es necesario

2. ¿Usted realiza un intercambio de información con sus dependientes?

- ❖ En todo momento
- ❖ De vez en cuando
- ❖ Solo cuando es necesario

3. ¿Usted realiza un intercambio de información con colegas de otras áreas?

- ❖ En todo momento
- ❖ De vez en cuando
- ❖ Solo cuando es necesario

4. ¿Su área de trabajo cuenta y utiliza herramientas de comunicación como?

- ❖ Notas internas
- ❖ Informes
- ❖ Fichas y/o Formularios

b) Respecto a la existencia de procedimientos específicos en la realización de actividades

5. ¿Conoce claramente los procedimientos que se debe seguir para la ejecución de actividades en la Empresa?

- ❖ Si
- ❖ No
- ❖ Un poco

6. ¿Usted conoce los límites de responsabilidad que tiene en la ejecución de actividades de la Empresa?

❖ Si

❖ No

❖ Un poco

c) Respecto a la utilización de documentación e instrumentos de respaldo en la realización de actividades.

7. ¿Presenta informes de ejecución de actividades?

❖ De manera semanal

❖ Mensual

❖ Trimestral

❖ Anual

8. ¿Los informes realizados son compartidos con las demás áreas de la empresa?

❖ Si

❖ No

❖ Lo desconozco

ANEXO Nº 2**RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LA REALIZACION DE DIAGNOSTICO
RESPECTO A LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES POR AREA****RESULTADO DIAGNOSTICO COMERCIAL**

Punto Clave	Débil	Media	Alta
Estudios e investigación <ul style="list-style-type: none">- Orientación de estudios e investigación- Conocimiento del mercado- Creatividad, innovación de servicios		X X X	
Producto <ul style="list-style-type: none">- Adaptación de mercados- Diferenciación de la competencia- Estado y edad de los servicios- Protección de servicios- Equilibrio de la gama- Efectos de sinergia entre servicios de la gama		X X X X	X
Precio <ul style="list-style-type: none">- Relación calidad / precio en el servicio- Graduación escalar de los precios	X	X	
Plaza <ul style="list-style-type: none">- Dominio de los canales de distribución- Cobertura geográfica- Gestión de stock de servicios finales- Entregas / plazos	X	X X X	
Promoción <ul style="list-style-type: none">- Calidad de los mensajes- Coherencia de los servicios y precio- Dosificación de soportes y medios de comunicación- Presupuesto en publicidad	X	X X X	
Persona <ul style="list-style-type: none">- Calidez de las personas		X	

<ul style="list-style-type: none"> - Competencia personal - Importancia numérica - Eficacia de la capacidad de venta - Naturaleza de las relaciones con la clientela 	X	X	
Planificación de marketing <ul style="list-style-type: none"> - programación de actividades - asignación de responsabilidades - coordinación general 	X X	X	
Papel del marketing <ul style="list-style-type: none"> - Lugar del marketing en la cultura de la empresa - Posición jerárquica de la función y sus responsabilidades 		X X	
Medios materiales <ul style="list-style-type: none"> - Locales y oficina - Material de oficina - Medios de comunicación materiales informáticos 	X	X X	
Organización y métodos de gestión <ul style="list-style-type: none"> - Eficacia de la organización - Calidad de los métodos de gestión - Coordinación con otras funciones - Relaciones de indicadores significativos 	X	X X X	

RESULTADO DIAGNOSTICO DE ABASTECIMIENTO

Punto Clave	Débil	Media	Alta
Medios materiales <ul style="list-style-type: none"> - Oficinas de abastecimiento - Materiales de oficina - Materiales y sistemas informáticos - Locales para almacén de materia prima - Sistemas de control 	X X	X X X	

Medios humanos			
- Competencia, profesionalización		X	
- Espíritu de cooperación		X	
- Importancia numérica de la plantilla	X		
Métodos de gestión			
- Relación servicios técnicos y de abastecimiento		X	
- Planificación, presupuestos de abastecimiento		X	
- Ejecución del servicio		X	
- Gestión de control de stock	X		
- Registro de indicadores	X		

RESULTADO DIAGNOSTICO TECNICO

Punto Clave	Débil	Media	Alta
Tecnología y conocimientos			
- Avance tecnológico		X	
- Dominio de oficio		X	
- Protección de los conocimientos técnicos		X	
- Investigación y desarrollo	X		
Medios materiales			
- Edificios y ubicación		X	
- Estado y potencial del material		X	
- Adaptación del material		X	
- Flexibilidad del material		X	
- Coste de utilización		X	
Medios humanos			
- Importancia del nivel de la plantilla	X		
- Calificación		X	
- Productividad			X
- Valor de los mandos intermedios	X		
- Relaciones humanas		X	
Métodos de gestión y producción			
Estudios y métodos			

- Escalares operativas		X	
- Nomenclaturas	X		
- Estandarización	X		
Planificación y lanzamiento			
- Calidad en relación comercial / fabricación		X	
- Series económicas		X	
- Planificación y optimización del uso de medios humanos y materiales		X	
- seguimiento de los programas, respecto a los plazos	X		
- seguimiento de stocks y servicios en camino	X		
Control de producción			X
- Control de actividades			X
- Control de consumidores	X		
- Gestión y control de calidad			

RESULTADO DIAGNOSTICO DE PERSONAL

Punto Clave	Débil	Media	Alta
Nivel de la plantilla relacionada con la actividad	X		
Nivel de salarios		X	
Estructura de la plantilla			
- Por cualificación		X	
- Por edad		X	
Calificación y competencias del personal		X	
Clima social		X	
Política y métodos de gestión de recursos humanos		X	
Importancia del hombre / mujer dentro del sistema de valores y cultura de la empresa	X		

RESULTADO DIAGNOSTICO DE DIRECCION Y ORGANIZACIÓN

Campos	Puntos Clave	Débil	Media	Alta
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Cohesión entre accionistas y dirección - Delimitación y respeto de prerrogativas propias de la dirección - Relaciones con el entorno - Relaciones internas 		X	X
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Cultura de la empresa - Aptitud y competencias de la dirección 		X	X
Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de estructura - Nivel de formalización - Peso de la organización - Naturaleza 		X	
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de información - Métodos de planificación - Técnicas de control 	X	X	

RESULTADO DIAGNOSTICO DE GESTION DE LA EMPRESA

Punto Clave	Débil	Media	Alta
Medios materiales			
<ul style="list-style-type: none"> - Locales y ubicación - Materiales de oficina - Materiales informáticos - Sistemas informáticos y programas 		X	
Medios humanos			
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de efectivos de la función - Cualificaciones del personal - Competencias de los mandos 		X	

Sistemas y métodos de gestión			
- Contabilidad general		X	
- Contabilidad analítica		X	
- Gestión presupuestaria y de control de la gestión financiera	X		
- Ayudas y asistencias financieras	X		

ANEXO N° 3

LISTA DE HERRAMIENTAS DE APOYO SUGERIDOS PARA LA EJECUCION DE ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN EL MANUAL DE PROCESOS INTERNOS

- F – 1** Formato de base de datos de demandas en el mercado
- F – 2** Formato de reporte de actividades de comercialización
- F – 3** Formato de solicitud de diseño o creación de nuevo servicio
- F – 4** Formato de propuesta base
- F – 5** Formato de aprobación de propuesta
- F – 6** Formato de registro de clientes
- F – 7** Formato de base de datos de clientes institucionales
- F – 8** Formato de perfil de requerimiento de personal
- F – 9** Formato de solicitud de creación de nuevas herramientas
- F – 10** Formato de plan de trabajo
- F – 11** Formato de presupuesto de servicios
- F – 12** Formato de solicitud y entrega de materiales y equipos
- F – 13** Formato de invitación de actividades institucionales
- F – 14** Formato de fichas según servicio
- F – 15** Formato de supervisión de servicios
- F – 16** Formato de devolución de materiales
- F – 17** Formato de reporte
- F – 18** Formato de informe
- F – 19** Formato de informe final de servicios prestados
- F – 20** Formato de evaluación se servicios prestados
- F – 21** Formato de seguimiento
- F – 22** Formato de evaluación de impacto de servicio prestado
- F – 23** Formato de requerimiento de personal (prensa)
- F – 24** Formato de contratos
- F – 25** Formato de file de personal
- F – 26** Formato de evaluación de personal