

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Evaluación del proceso de mantenimiento y reparación de
equipo en el departamento CAS (Centro Autorizado de Servicio)
de la empresa “La Mejor”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

María del Carmen Del Cid Urbina

Guatemala, septiembre 2013

**Evaluación del proceso de mantenimiento y reparación de
equipo en el departamento CAS (Centro Autorizado de Servicio)
de la empresa “La Mejor”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

María del Carmen Del Cid Urbina (Estudiante)

Lic. Federico Robles (**Tutor**)

Licda. Olga Torres (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida – PED -**

Examinador

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Examinador

M.A. Karla Hurtarte de Sigüenza

Examinador

M.Sc. Elio Nuñez

Lic. Federico Robles de la Roca

Tutor

Licda. Olga Alicia Torres Palencia

Revisor

REF.:C.C.E.E.0054-2013-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 21 DE AGOSTO DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Federico Robles de la Roca, tutor y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "EVALUACIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO CAS (CENTRO AUTORIZADO DE SERVICIO) DE LA EMPRESA "LA MEJOR". Presentada por la estudiante María del Carmen Del Cid Urbina, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.720, de fecha 13 de julio del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Co
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 04 de mayo del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Evaluación del Proceso de Mantenimiento y Reparación de Equipo en el Departamento CAS (Centro Autorizado de Servicio) de la empresa “La Mejor”**, presentado por la estudiante: María del Carmen Del Cid Urbina, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 80/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Federico Robles de la Roca
Tutor

Guatemala, 23 de junio de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Evaluación del Proceso de Mantenimiento y Reparación de Equipo en el Departamento CAS (Centro Autorizado de Servicio) de la empresa “La Mejor”**, presentado Por la estudiante **MARIA DEL CARMEN DEL CID URBINA**, previo a optar al grado académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 701.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante DEL CID URBINA, MARÍA DEL CARMEN con número de carné 201200017, aprobó con 77 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día trece de julio del año dos mil trece.—————

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de julio del año dos mil trece.—————

Atentamente,



[Signature]
M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico



[Signature]
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Laura B.
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios Mi fuente inagotable de fortaleza, sabiduría y amor.

A mi padre Rafael Del Cid Cardona, como un homenaje a ese ser que supo sembrar en mi, el anhelo de ser mejor cada día.

A mi madre María Antonieta Urbina de Del Cid, ejemplo de tenacidad, por su apoyo incondicional, sus sabios consejos y por infundir en mí el espíritu de lucha por alcanzar mis metas.

A mi esposo Danilo Alexis Mazariegos Zetina, mi cómplice en esta aventura, por creer en mi y esforzarse para que yo pudiera llegar hasta el final. ¡Lo logramos!

A mis hijos Danilo Estuardo, María Ximena y Gabriela María, por cederme parte de su tiempo y apoyarme en los momentos difíciles. Gracias por enseñarme el valor de un abrazo y llenarme de energía cuando más lo necesité.

A mis Hermanos

Doris, Olga y Pedro por estar conmigo y fortalecer mi corazón en todo momento.

A mis suegros

Danilo y Olguita por su apoyo y cariño.

A mis compañeros

Yohanna, Ana Luisa, Sheny, César y Karina, por su amistad; por compartir sus conocimientos, infundirme ánimos y por hacer de esta etapa de mi vida una experiencia inolvidable.

A mi familia Con especial cariño.

A Universidad Panamericana

Por darme la oportunidad de convertir mis sueños en una hermosa realidad.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	10
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del Problema	23
3.2 Objetivos	
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	24
3.3 Alcances y límites	24
3.4 Metodología	24
3.4.1 Sujetos de la investigación	26
3.4.2 Instrumentos	27
Capítulo 4	
4.1 Presentación de Resultados	29
Capítulo 5	
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados	60
Conclusiones	63
Propuesta de Solución	64
Referencias Bibliográficas	80
Anexos	85

Resumen

El presente trabajo, constituye el producto final de la investigación que se realizó en la empresa “La Mejor”, líder en la creación de soluciones de comunicación, consultoría, implementación, soporte, operación y mantenimiento de equipo; es el único Premium Business Partner de una marca francesa en Guatemala. Como muchas de las empresas en el país, desea resolver problemas internos que en la actualidad representan una barrera para atender de una mejor forma las necesidades de las personas que hacen uso de los servicios que brinda o de aquellas que han adquirido los productos que ofrece.

De acuerdo al resultado de un sondeo inicial, se detectaron problemas en el denominado “Centro Autorizado de Servicio”, que es la unidad administrativa de la empresa que se dedica a la atención de requisiciones de servicios de diagnóstico, mantenimiento y reparación de los diferentes equipos que venden, ya sean estos adquiridos definitivamente o a través de contratos de arrendamiento.

El primer capítulo, se refiere a los antecedentes. Por lo tanto, se incluyó una reseña histórica de la empresa, productos que ofrece; la visión, misión, y los valores que comparte su personal. También se detalló la estructura orgánica y el análisis FODA; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; todos ellos datos elementales para la comprensión de la situación que afronta en la actualidad.

A continuación se definen los conceptos y teorías que sustentan el estudio realizado.

Posteriormente, se definió el planteamiento del problema y se estableció que la pregunta de investigación sería: ¿Cuál será la propuesta al diagnóstico administrativo del departamento denominado “Centro Autorizado de Servicio” CAS? Además, se detallaron los alcances, limitaciones; objetivos (general y específicos). Define la metodología, sujetos de investigación e instrumentos que se utilizarán.

El cuarto capítulo lo constituyen una serie de gráficas que ilustran los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos diseñados para reunir la información.

Luego, se realizó el análisis de la información recopilada. Se incluyen comentarios y datos complementarios que ayudarán al lector a entender la problemática detectada.

Después de analizar exhaustivamente todos los elementos de que dispuso al obtener la información de los sujetos de estudio, se expresan las conclusiones a las que el investigador ha llegado. Entre ellas, se pueden mencionar: la falta de herramientas administrativas, la inexistencia de políticas que permitan resolver problemas rutinarios, uso inapropiado de la comunicación y una inadecuada estructura administrativa.

Por último, se presenta la propuesta, constituida por seis estrategias para resolver los problemas detectados:

1. Contratación de una empresa para que realicen mejoras a los procedimientos utilizados actualmente
2. Compra de licencia para gestionar procesos en sistema SAP (Sistemas, aplicaciones y productos de datos)
3. Contratación outsourcing del servicio de mensajería
4. Proyecto de gestión del conocimiento que permita que la información relevante de los procesos realizados se encuentre al alcance de todos los integrantes del grupo de trabajo.
5. Establecimiento de políticas, reglas y lineamientos para la atención de servicios de reparación de equipo
6. Estrategias de comunicación

Introducción

En el mundo moderno, invadido por la tecnología, las telecomunicaciones han pasado a tomar un papel protagónico en el engranaje empresarial. Dado el impacto económico provocado por la telefonía celular y el auge de los denominados Call Center, la empresa “La Mejor”, con una trayectoria de 13 años, ofrece servicios de venta, alquiler y mantenimiento de equipos de comunicación de voz y datos. Es líder en la creación de soluciones de comunicación a través del uso de tecnología de voz y datos (plantas telefónicas, conmutadores, aplicaciones, etc.) y único Premium Business Partner de una marca francesa en Guatemala. La casa matriz está localizada en Paris, Francia; cuenta con presencia en más de 150 países alrededor del mundo, 25 fábricas y 10 centros de investigación y desarrollo.

La Empresa objeto de estudio ha especializado sus servicios en consultoría, implementación, soporte, operación y mantenimiento de comunicaciones de valor agregado, en un mercado que crece y cambia todos los días. Como parte fundamental de su misión, debe prestar mucha atención a la satisfacción del cliente. No obstante, el crecimiento del mercado ha provocado un incremento en las actividades que realiza para satisfacerlo. A la fecha presenta algunos problemas en el área de atención de ordenes de reparación de equipos. Es por eso que el presente estudio pretende recopilar información relevante relacionada con el proceso, que permita contar con elementos de juicio, para proponer cambios que impacten en la productividad, la competitividad, la supervivencia y crecimiento de esa Empresa.

El campo de las telecomunicaciones sufre transformaciones a pasos acelerados, la sociedad esta siendo dominada por nuevos servicios soportados por tecnologías de información. Por esta razón se incrementa la necesidad de aplicar estrategias que permitan la permanencia de la empresa en el mercado.

Para sustentar la presente investigación, se consultaron estudios relacionados con el tema de procesos, auditorías administrativas y control administrativo interno.

De acuerdo a lo indicado por Luis Fernando Morales Segura, autor de la Práctica Empresarial Dirigida – PED- titulada “Diseño e Implementación de Manual de Procedimientos y Control Interno de Ingresos en una Empresa de Servicios (2011), el control interno lo constituyen una serie de procedimientos establecidos con el propósito de “Mantener monitoreadas todas las actividades de la empresa que puedan afectar su desempeño. Estos, tienen por objetivo resguardar los activos, garantizar la exactitud y confiabilidad, mediante la división del trabajo, delegación de autoridad, asignación de responsabilidades, promoción de personal eficiente, identificación del personal con las políticas de la empresa.”

También se tuvo a la vista la Práctica Empresarial Dirigida –PED- elaborada por Mayra González (2011), titulada “Implementación de un Manual de Normas y Procedimientos para el área de Facturación, Créditos y Cobros de una Empresa Industrial de Guatemala.” En ella se exponen las deficiencias operativas de la empresa “Grupo Pulverizadora”, derivadas de que los procesos y políticas que aplica fueron diseñados para una corporación y no para una mediana empresa como es el caso de la unidad de análisis. Indica que la auditoría operacional permite analizar el funcionamiento de una empresa desde un punto de vista funcional en vez de monetario, es decir, se examinan las causas para tener control sobre los efectos y eso es precisamente lo que se pretende lograr al realizar el presente estudio.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La empresa, cuenta con una trayectoria de 13 años en la industria de las telecomunicaciones y presta servicios de venta, alquiler y mantenimiento de equipos de comunicación de voz y datos.

Es líder en la creación de sistemas de comunicación, orientada al mercado de las grandes, medianas y pequeñas empresas. Por ser único Premium Business Partner de una marca francesa en Guatemala, puede ofrecer la totalidad de productos de la familia OXE-Solutions, OXO-Solutions, que incluye entre otros, soluciones para Telefonía IP, centros de contactos call centers, voz, infraestructura de datos y networking, IVR, movilidad, network services y aplicaciones desktop, desarrollos de plataformas Genesys e integraciones completas de redes de cableado estructurado.

Reseña histórica de la empresa

La casa matriz está localizada en París Francia y cuenta con presencia en más de 150 países a nivel mundial, 25 fábricas y 10 centros de investigación y desarrollo.

Inicialmente sus oficinas estaban ubicadas en la zona 4 de la ciudad capital. Para responder al crecimiento organizacional y ofrecer a sus colaboradores y clientes mayor comodidad, fueron trasladadas a la Zona 14, ubicación que permite ofrecer mejor soporte técnico, remoto y logístico. Cuenta con unidades de trabajo específicas para cada uno de los servicios que brinda.

Estudios previos

El crecimiento de la empresa, ha provocado un incremento en la carga de trabajo en los diferentes departamentos de su estructura organizacional y en el Departamento CAS (Centro Autorizado de Servicio) se han generado problemas en la atención de las requisiciones de

servicios de diagnóstico, mantenimiento y reparación de los diferentes equipos solicitados por los clientes en forma personal o como parte de los servicios contratados por ellos.

Siendo parte de su misión la satisfacción del cliente y brindar los mejores esfuerzos por prestar un servicio de alta calidad y rendimiento. Se estima que debe evaluarse la forma en que se realiza la gestión y procesamiento de estas requisiciones.

Como parte de la investigación se consultaron estudios que han sido elaborado por otros profesionales, relacionados con procesos, auditorías administrativas y control administrativo interno.

De acuerdo a lo indicado por Luis Fernando Morales Segura, autor de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada: Diseño e Implementación de Manual de Procedimientos y Control Interno de Ingresos en una Empresa de Servicios (2011), “el control interno efectivo lo constituye una serie de procedimientos establecidos con el propósito de mantener monitoreadas todas las actividades de la empresa que puedan afectar su desempeño.”

Para garantizar la exactitud y confiabilidad de los registros recurre a:

- la división del trabajo
- delegación de autoridad
- asignación de responsabilidades
- promoción de personal eficiente
- identificación del personal con las políticas de la empresa
- medidas de control interno que permitan reducir errores y pérdidas

En la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada “Diseño de Sistema de Control Interno en el Área de Inventario de Repuestos de una Empresa Comercializadora de Partes y Accesorios para Vehículos Terrestres“ (2011), Francisca Porrás, desarrolló un estudio en las áreas administrativas, financieras y operacionales de una empresa comercial, de carácter privado, dedicada a la compra-venta de repuestos y accesorios para todo tipo de vehículos terrestres; empleados para el

mantenimiento y reparación de los mismos. En ella hizo un análisis de procesos , documentos y registros contables de la organización y se determinó que la principal problemática se centraba en la falta de sistemas de inventarios.

La conclusión, en esta investigación, está planteada sobre la necesidad de implementación de procedimientos administrativos y definición de funciones para mejorar el control de inventarios. Asimismo, se sugiere la utilización de un software que permita controlarlos adecuadamente.

Indica que “el Control interno se desarrolla a través de políticas aprobadas por los distintos niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de normas y procedimientos, programas de selección, inducción, capacitación y sistemas de información.”

En su estudio, determinó que la organización no cuenta con una estructura organizacional definida, ni con un organigrama que muestre en conjunto su composición y las líneas de dependencia y autoridad entre cada departamento de la empresa. Asimismo, la administración no cuenta con políticas administrativas que permitan definir claramente procedimientos relativos al registro, ingreso, manejo, custodia y salidas del inventario de repuestos. Además, no existe una supervisión constante del registro de los inventarios.

Se tuvo a la vista la Práctica Empresarial Dirigida –PED- elaborada por Mayra González (2011), titulada Implementación de un Manual de Normas y Procedimientos para el Área de Facturación, Créditos y Cobros de una Empresa Industrial de Guatemala. En ella se exponen las deficiencias operativas de la empresa “Grupo Pulverizadora”, derivadas de que los procesos y políticas que la rigen, fueron diseñados para una corporación, no para una mediana empresa como es el caso de la unidad de análisis. Indica que “la auditoría operacional permite analizar el funcionamiento de una empresa desde un punto de vista funcional en vez de monetario, es decir, se analizan las causas para tener control sobre los efectos”.

Como resultado de su estudio propone un nuevo organigrama que sea más funcional para las necesidades particulares de la empresa. Asimismo, el diseño de un manual de procedimientos que sirva de base de medición, elemento básico para la labor de control.

Explica que “la auditoría operativa presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos. Mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales, así como síntomas adversos evidentes en la eficiente administración”.

El objetivo de la auditoría operativa es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad. Determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera eficiente. Además, establece si se ha realizado alguna deficiencia importante de políticas, procedimientos o prácticas contables defectuosas.

Una organización hace posible que muchas personas funcionen como una unidad; para asegurar que cada una de ellas cumpla a cabalidad con su papel dentro de esta estructura, la organización debe estar muy bien diseñada, estableciendo normas que todos los participantes deben conocer bien.

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

Un procedimiento contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad. Suelen contener información, ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar u otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Los manuales administrativos también son de gran importancia; constituyen una herramienta de soporte o comunicación, son un elemento eficaz en la toma de decisiones, facilitan el aprendizaje. Proporcionan la orientación que requiere la acción humana en cada unidad administrativa que conforma una empresa. Son fuente de información que permite mejorar el desempeño y el desarrollo adecuado de actividades, por lo tanto, facilitan la supervisión mediante la normalización de actividades. Evitan la duplicidad de funciones.

Situación actual

En la actualidad, la organización cubre el 65% del mercado en la ciudad capital, representado por clientes que cuentan con la base instalada de centrales telefónicas y clientes por contratos de alquiler y mantenimiento. Cubre sectores como la banca, la industria, comercio, gobierno y clientes VIP.

Principales productos a la venta en Guatemala:

- Centrales telefónicas
- Routers
- Switches
- Call centers
- Plataforma Génesys

Visión

Alcanzar a nivel regional ser la empresa líder en adaptación al modelo de negocio de sus clientes de manera estratégica, proporcionando soluciones tecnológicas de comunicación que optimicen y potencien los procesos, permitiendo a empresas y corporaciones el logro de sus objetivos de una

Misión

Ser la empresa líder en venta e instalación de centrales telefónicas digitales, marca Alcatel-Lucent, comprometiéndose a brindar los mejores esfuerzos por prestar un servicio de alta calidad y rendimiento a través de un equipo de colaboradores altamente capacitados en los últimos avances de la tecnología, para poner a disposición de los clientes la debida orientación hacia la compra de un sistema de comunicación de voz y datos conveniente y de acuerdo a las necesidades de crecimiento de sus empresas, lo cual les permitirá mejorar y optimizar el recurso de la comunicación interna y externa.

Valores

Los valores hacia los cuales esta empresa está orientada son:

Valores éticos

- Valores éticos – sociales: equidad, responsabilidad social, solidaridad, el bien común
- Valores éticos – morales: honestidad en los negocios y propuestas, rectitud en las acciones con los clientes

Valores – Institucionales

- Servicio al Cliente: cortesía, oportunidad y profesionalismo
- Mejora Continua: adquirir compromiso de realizar actividades recurrentes para mejorar la capacidad de cumplir las necesidades o expectativas establecidas por los clientes
- Trabajo en equipo: operar con armonía y compartir logros, promoviendo en los funcionarios y empleados la comunicación, cooperación, solidaridad en el equipo de trabajo y con el personal externo

Estructura organizacional

De acuerdo con la información proporcionada, la empresa objeto de estudio cuenta con una plataforma de personal de 110 colaboradores con experiencia nacional e internacional distribuidos de la siguiente forma:

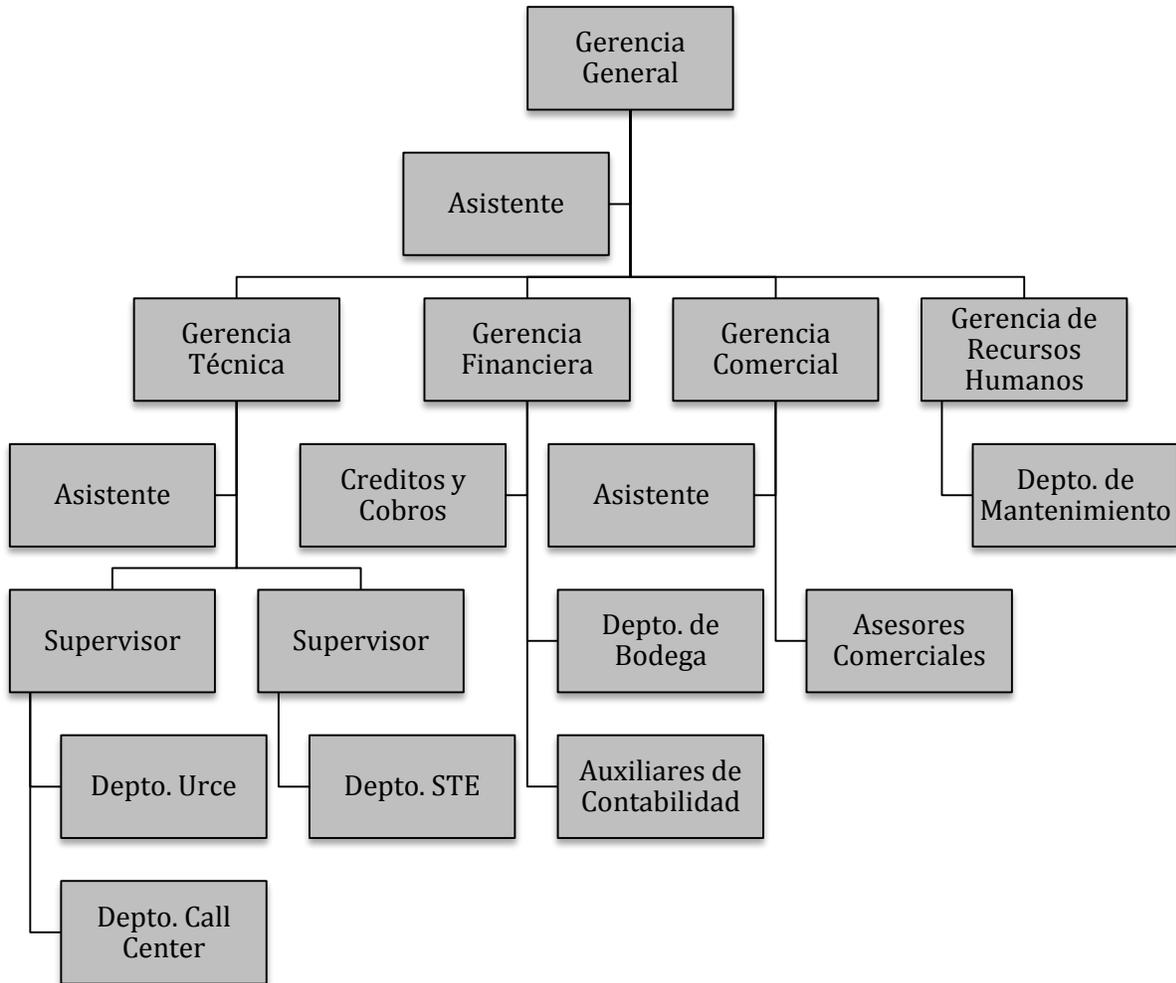
Tabla No. 1

Unidad Administrativa	Cantidad
Gerencia General	01
Gerencia Técnica	60
Gerencia Comercial	26
Gerencia Financiera	20
Gerencia de Recursos Humanos	03

Fuente: CAS, abril 2013

Ilustración No.1

Estructura Organizacional Empresa “La Mejor”



Fuente: CAS, septiembre 2012

Análisis FODA

A continuación se detallan los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan el desempeño de las actividades de la empresa:

Ilustración No.2

Esquema: FODA de la empresa “La Mejor”

Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de equipos marca Plantronics ABS, genera comunicaciones amigables y eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios tecnológicos a nivel mundial
	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de la demanda regional (El Salvador y Honduras) 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de capacitación constante del recurso humano
	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de equipos de seguridad (cámaras de video), de alto alcance, amigables con el utilizado por la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso de productos sustitutos al mercado nacional
		<ul style="list-style-type: none"> Perdida de personal capacitado Fluctuación del dólar
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	<ul style="list-style-type: none"> Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> Único Premium Business Partner de la marca francesa en Guatemala 	<ul style="list-style-type: none"> Demoras en el cumplimiento de contratos de mantenimiento de equipo
	<ul style="list-style-type: none"> Personal calificado y reconocido por su experiencia en el ramo de las telecomunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de coordinación y control en el envío de cotizaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> Producto de calidad con un stock adecuado de repuestos y equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas en el control de equipo pendiente de reparación
	<ul style="list-style-type: none"> Alta inversión en capacitación técnica (local e internacional) 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un listado actualizado de equipo pendiente de reparar
	<ul style="list-style-type: none"> Costos más bajos que la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de políticas para el manejo de equipo desinstalado
	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para ofrecer financiamiento de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Perdidas por falta de procedimientos claros para la recepción de equipo en alquiler
	<ul style="list-style-type: none"> certificaciones internacionales para el buen manejo y uso de los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de control en el ingreso y egreso de inventarios
	<ul style="list-style-type: none"> Demostración en tiempo real de las soluciones ofrecidas al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Demoras innecesarias en la autorización de reparaciones.

Fuente: Gerencia Financiera empresa “La Mejor”, septiembre 2012

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

A continuación se incluyen algunas bases teóricas que se utilizaron en el desarrollo de la presente práctica:

Administración

Reinaldo da Silva (2006), define administración como “el conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno a varios objetivos o metas de una organización.”

Diagnóstico administrativo

De acuerdo a lo establecido en el documento elaborado por Vásquez (2011), “el Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro. Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar”.

Kubr (2009), describe: “el objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema”.

Aguilar (2005), relata: “Diagnóstico es la búsqueda y explicación de los procesos de cambio de los fenómenos, hechos y acontecimientos, que determinan una situación dada y su posible trayectoria. Es toda investigación, análisis e interpretación de una realidad, que toma como base elementos presentes y pasados, que permitirán determinar las causas fundamentales que originan la situación actual y los efectos consiguientes, o los cambios que ha habido de hechos fenómenos de la realidad a un campo específico”.

Hellriegel (2004) define el diagnóstico organizacional como: “el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problema y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero debemos medirlo”.

Para Moreno (2005), es un “proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.”

Vidal (2004), expone que el proceso de diagnóstico “es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de la organización”. En este sentido, el diagnóstico es un componente de la dirección y planeación estratégica que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

Valdez (2011) expresa que: “el diagnóstico administrativo está compuesto por el análisis de aspectos tales como:

- La estructura administrativa , líneas de autoridad y tramos de control
- Funciones de cada órgano administrativo, que comprende el conjunto de actividades relacionadas entre sí que se necesitan llevar a cabo para lograr el objetivo de la misma
- Los procesos generales y secuencia de las funciones que se llevan a cabo
- Facultades delegadas dentro del personal
- Proceso de toma de decisiones

- Comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas “

Control interno

De acuerdo con lo indicado en este mismo libro, Don Henliriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum Jr., definen que “el control organizacional comprende las políticas, reglas, procedimientos y registros formales para prevenir o corregir desviaciones de los planes y para lograr las metas deseadas.”

De acuerdo con lo manifestado en sus respectivas PED, por las señoritas Mayra Odily González López (2011) y Francisca Elizabeth Porras Jiménez (2011), “los controles internos administrativos, se relacionan directamente con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y adhesión a las políticas establecidas por la administración, influyen de manera indirecta en los registros contables.

El control de los procesos administrativos, si bien, no asegura directamente una fuente de ingresos sostenible, si asegurará una adecuada fuente de recuperación y destino del efectivo ya que se está actuando directamente sobre la raíz de las fuentes generadoras de efectivo.”

El sistema de control interno “debe asegurar que las operaciones sean supervisadas y monitoreadas para dar una seguridad razonable del desarrollo de las operaciones. Los sistemas de control deben determinar los puntos donde es vulnerable el sistema.” Herbert Rolando Morales Cerdón (2011).

“El control permite asegurarse de que las actividades reales conducen a las actividades proyectadas. El proceso de control se reduce a tres etapas; la medición del rendimiento o desempeño real, la comparación del desempeño real con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas.” Castro (2007).

Control interno efectivo

De acuerdo a lo manifestado por Luis Fernando Morales Segura (2011), “El control interno efectivo lo constituye una serie de procedimientos establecidos, con el propósito de mantener monitoreadas todas las actividades de la empresa, que pueden afectar el manejo del efectivo. Estos procedimientos tienen por objetivo salvaguardar los activos, garantizar la exactitud y confiabilidad de los registros mediante:

- La división del trabajo
- Delegación de autoridad
- Asignación de responsabilidades
- Promoción de personal eficiente
- Identificación del personal con las políticas de la empresa”

Manuales administrativos

Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación. Contienen información ordenada y sistemática, en la que se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de utilidad para lograr una eficiente administración.

“Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje. Proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa.”

González (2010).

Carrillo (2011), en su práctica empresarial dirigida, indica que “Manuales son documentos escritos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.” Expone además, que “entre los beneficios del uso de estos manuales se encuentran los siguientes:

- Facilita el entrenamiento del personal actual y de nuevo ingreso

- Reducen el período de capacitación
- Evitan la duplicidad de información, explicación e instrucciones similares
- Los empleados sabrán qué es lo que se espera de ellos, cuándo y cómo
- Se reducen errores operativos
- Enseña a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización
- Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas
- Facilita el sostenimiento de un buen nivel organizacional “

Procedimiento

Para Koontz y Weihrich (2004), son “planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de las actividades futuras.”

Un procedimiento contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Son planes más cortos que norman el criterio y la acción, se apoyan en los objetivos y políticas. Tienen como característica fundamental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.

Joaquín Rodríguez Valencia (2002), manifiesta que procedimiento “es la sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas, y su método de evolución, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o parte de ella.”

González (2011) señala que “el principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores de tiempo, esfuerzo y dinero.”

Ávila (2011) declara que “Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben desarrollarse ciertas actividades.”

Según Franklin (2004), tienen como objetivo: “Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos; uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración; determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Aumentan la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo; ayudan en la coordinación del trabajo, a evitar duplicidad de funciones, a constituir una base para el análisis posterior del trabajo y mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.”

Programas

Robbins (2005), indica que “Son planes más complejos. Determinan con mayor precisión el desarrollo de las actividades en función de los elementos esenciales, tiempo y dinero”.

Para conocer si una situación, un proceso, o una actividad se ha realizado adecuadamente; si ha presentado mejoras o ha dejado de ser efectiva, el administrador o la persona que ocupe ese cargo debe contar con las herramientas que le permitan medir los hechos.

Políticas

De acuerdo a lo establecido por Koontz y Welhrich (2004), las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo. Ayudan a

decidir antes de que exista un problema. Permiten a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen las personas que se encuentran a su cargo.

Factores que contribuyen a que las líneas de autoridad sean eficientes

- Disminuir el número de relaciones
- Reducir el tiempo de duración de las relaciones.
- Entrenamiento y capacitación de los subordinados
- Claridad en la delegación de la autoridad.
- Complejidad de las tareas.
- Claridad de los planes
- Velocidad de cambio o grado de cambio.
- Uso de estándares objetivos.

Comunicación

Para Robbins (2004) “es la transferencia y la comprensión de significados. Tiene cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información”.

Koontz y Welhrich (2004) plantean que, “en particular, se necesita comunicación en las organizaciones para:

- Fijar y difundir metas de la empresa
- Trazar los planes para conseguirlas
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo, de manera eficaz y eficiente
- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación.
- Controlar el desempeño”.

Amorós (2007), expone que “ la comunicación puede correr horizontal o verticalmente.”

Dimensión vertical

- **Descendente:** Se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo. Es empleada por los gerentes y líderes para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, dar indicaciones, entre otros.
- **Ascendente:** Fluye dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior, mantenerse informados acerca de cómo se sienten los empleados en su puestos de trabajo, en sus relaciones con sus compañeros, y en general con la organización en su totalidad. Además, esta información le sirve a los que dirigen la organización, para adquirir ideas acerca de la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden optimizar.
- **Dimensión horizontal de la comunicación**

Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel. A menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Pueden ser estimuladas de manera formal, o informal. Con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones. Pueden ser buenas o malas para los gerentes, lo primero cuando ocurren con el consentimiento de los gerentes y se da en los casos cuando la dimensión vertical y formal de la organización impida la transmisión eficiente y precisa de la información.

Mayén (2012), expresa en su tesis de maestría, que “La comunicación es fundamental en toda área del ser humano ya sea social o laboral, la comunicación tiene como finalidad informar y

persuadir. Se pueden tener las mejores ideas pero si no se saben comunicar y dirigir adecuadamente de nada sirven. Una adecuada política interna de comunicación debe estar diseñada para transmitir la filosofía y prácticas gerenciales relacionadas con la empresa y sus trabajadores, con la finalidad de implicar a estos en el logro de los objetivos y estrategias de la misma”.

Grupos de trabajo

Para Robbins (2005), “Un grupo de trabajo se compone de dos o más personas que interactúan, dependen unas de otras y se han reunido para alcanzar objetivos concretos. Pueden ser formal e informal. “

- Grupo formal: Son aquellos constituidos por la organización. Se les ha conferido asignaciones y tareas específicas.
- Grupo informal: Son esencialmente sociales, formándose de manera natural atendiendo una necesidad.

Funciones de trabajo

Karla Carrillo (2011) en su práctica empresarial dirigida, las define como “el conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante de un cargo ejerce de manera sistemática y reiterada... para que un conjunto de tareas o atribuciones constituyan una función se requiere que haya repetición al ejecutarlas.”

División del trabajo

Koontz y Weihrich (2004) enuncian que la división del trabajo es “descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general”.

Heizer y Render (2004) expresan que “consiste en la asignación de tareas especializadas a los miembros de un grupo.” Agrega que “ésta requiere que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que haya posibilidad de asignarlos al personal y que se establezcan políticas y

normas para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización a fin de mantener uniformidad en las decisiones.”

Robbins y Coulter (2004), consideran que “es el grado en el que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos. La formalización implica definir teóricamente y por escrito las actividades que los empleados tienen que hacer, cuándo deben hacerlo y cómo llevarlos a cabo. La estandarización de las actividades ayuda en gran medida a evitar o disminuir roces y conflictos al interior de la empresa, que sólo ocasionan desgaste de sus procesos productivos y en ocasiones, también en la calidad y entrega del producto o servicio final.”

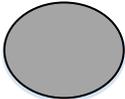
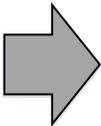
Diagrama de proceso

Heizer y Render (2004) mencionan que “un diagrama de operaciones de proceso muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones, inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo. Este diagrama es una técnica útil para ejemplificar lo que se necesita que suceda; permite exponer claramente el problema.”

Además, exponen que “un diagrama de procesos muestra todo el manejo, inspección, operaciones, almacenaje y retrasos que ocurren con cada componente conforme se mueve por la planta.” Para describir los pasos se utilizan los símbolos que a continuación se describen, los cuales han sido aceptados por todas las organizaciones profesionales que realizan estudios de tiempos y movimientos:

Ilustración No.3

Descripción de símbolos utilizados para describir pasos en un diagrama de proceso.

Símbolo	Descripción	Indica	
	Círculo	Operación	Ejecución de un trabajo en una parte de un producto
	Cuadrado	Inspección	Utilizado para trabajo de control de calidad
	Flecha	Transporte	Utilizado al mover material
	Triángulo	Almacenamiento	Utilizado para almacenamiento a largo plazo
	D Grande	Retraso	Utilizado cuando lo almacenado es inferior a un contenedor

Fuente: Heizer y Render (2004)

Diagrama de flujo

“Es la técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos y muestran las unidades administrativas que intervienen”, Heizer y Render (2004)

Los Diagramas de flujo favorecen la comprensión del proceso pues el cerebro humano reconoce dibujos fácilmente. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto. Permite

detectar reprocesos, conflictos de autoridad, cuellos de botella y puntos de decisión. Son excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también al desarrollo de tareas.

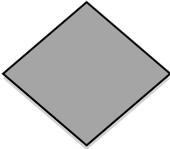
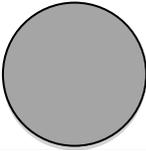
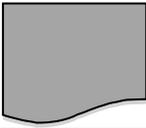
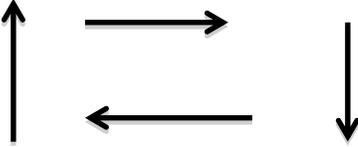
Para Franklin (2004) es: “Representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relacionados o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clasifica la interrelación de diferentes factores y/o unidades administrativas así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos, se pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que constituye sustancialmente o con formas con una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión”.

Heizer y Render (2004) consideran a los diagramas de flujo como “Una herramienta importante a desarrollarse en un procedimiento, ya que sirven para describir las etapas de un proceso; apoyar el desarrollo de procedimientos; dar seguimiento a los productos; identificar a los clientes y proveedores de un proceso; planificar, revisar, diseñar y documentar procesos; facilitar el entrenamiento de nuevos empleados y hacer presentaciones directivas”

Comenta que en los diagramas de flujo se emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso, los cuales se muestran a continuación:

Ilustración No.4

Descripción de símbolos utilizados para describir pasos en un diagrama de flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Rectángulo: designa una actividad dentro del proceso</p>
	<p>Rombo: señala un punto en el proceso en el cual se toma una decisión. A partir de él se ramifica en dos vías, una afirmativa y otra negativa</p>
	<p>Círculo: se utiliza para indicar continuidad del diagrama, generalmente se usan letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto griego dentro de él. Une una parte del diagrama con otra</p>
	<p>Documento: representa un documento generado por el proceso.</p>
	<p>Terminal. es un ovalo que identifica el principio y el final de un proceso u operación</p>
	<p>Conectores o Líneas de Flujo: representan la vía del proceso, conecta elementos. Indica movimiento y orden en que se realizan las operaciones</p>

Fuente: Heizer y Render (2004)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

A la fecha, la empresa en estudio cubre el 65% del mercado guatemalteco. Para ello ha realizado grandes esfuerzos por prestar un servicio de calidad, que le permita garantizar la máxima satisfacción, tanto de los usuarios del equipo como de los servicios que brinda.

Tiene como visión, alcanzar ese mismo liderazgo a nivel regional. Sin embargo, el crecimiento presentado a la fecha, ha provocado el incremento en varias áreas de la empresa principalmente en lo que respecta al recurso humano, en la carga de trabajo y en el número de procesos que se llevan a cabo para que todo funcione en forma armónica. En consecuencia, han surgido algunos inconvenientes en la atención a los clientes, en especial en el tiempo de respuesta a las solicitudes de mantenimiento y reparación de equipos telefónicos. De acuerdo a la información proporcionada, también existe desorden en la gestión del cliente interno, situación que ha dado origen a atrasos en la atención de los clientes, quienes ya han manifestado su inconformidad ante las diferentes gerencias de la estructura organizacional, factor que constituye una amenaza para el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

Con fundamento en lo anterior, se considera necesario establecer y evaluar la forma en que se está llevando a cabo el proceso de atención de los requerimientos y quejas de los clientes para establecer si es el adecuado y si satisface de las expectativas de la empresa y de los usuarios.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el resultado del diagnóstico administrativo del departamento denominado “Centro Autorizado de Servicio” (CAS)?

3.2 Objetivos

Objetivo general

Realizar un estudio integral del departamento denominado “Centro Autorizado de Servicio” (CAS) para definir cuales son los problemas que afronta.

Objetivos específicos

- Determinar qué controles administrativos existen para garantizar la ejecución de los procesos de reparación de equipo y atención al cliente; si existen políticas que regulen las funciones realizadas; el grado de conocimiento que posee de ellas el personal y qué tipo de comunicación y coordinación existe con otras áreas involucradas.
- Identificar cuales son los motivos de demora, los problemas más frecuentes o las limitaciones que afronta el personal en la ejecución de sus tareas.
- Con fundamento en los hallazgos de la investigación, realizar una propuesta que minimice la problemática planteada e incremente la productividad del área.

3.3 Alcances y límites

El presente estudio estará limitado al proceso de atención de requerimiento de reparación y mantenimiento de equipos que se ejecuta en el departamento CAS (Centro Autorizado de Servicio) de la empresa “La Mejor” y no tomará en cuenta lo relacionado a costos de materiales y costos de reparación. Asimismo, se incluirán en el estudio, las dependencias que estén directamente involucradas en el proceso, tales como Recepción, Bodega, Servicios Técnicos o cualquier otra que en el desarrollo del estudio se considere necesaria, para su adecuado desempeño.

3.4 Metodología

Tomando como referencia la opinión de los señores Roberto Hernández Sampieri, Carlos

Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (2010), se estima que el estudio que se llevará a cabo en la empresa “La Mejor”, será de tipo descriptivo, pues se tratará de definir los fenómenos, situaciones, contextos y eventos que están provocando la problemática en el Departamento CAS. Es decir, los aspectos seleccionados serán descritos y se especificarán los hallazgos con detalles.

Icart (2006), menciona que “en la investigación descriptiva se tiene como propósito describir y explorar situaciones pasadas o recientes, a través de material bibliográfico, con el fin de conocerlas y establecer modelos que se pueden aplicar en otras organizaciones. Esta investigación también incluye una investigación de campo, la cual consistirá en un cuestionario diseñado para conocer la opinión de los trabajadores, establecer el clima organizacional existente y la influencia del mismo en el comportamiento y rendimiento de los mismos.”

Se utilizará también el método deductivo, el cual parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular.

Se aplicarán las siguientes herramientas de investigación:

- Observación

Según Bernal (2006), “La observación directa es aquella a través de la cual se pueden conocer los hechos y situaciones de la realidad social”.

Se verificará visualmente: 1) Los procedimientos llevados a cabo para la atención de requerimientos de reparación y mantenimiento de equipos. 2) La infraestructura del lugar de trabajo. 3) La actitud de las personas que intervienen en el proceso

- Entrevistas

Mondy y Wayne (2005), dice que: “La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos, de un cuadro de referencia a la cuestión que se le ha formulado”.

En el desarrollo de la investigación, se realizarán entrevistas a través de conversaciones abiertas a funcionarios de la empresa y personal que trabaja en los diferentes departamentos que intervienen en el proceso objeto de estudio que puedan proporcionar información relevante.

- Inspección

Se verificarán los datos que contienen los documentos, formularios, archivos, libros y cualquier otro utilizado en el proceso de reparación y mantenimiento de equipos, para lograr tener un panorama completo del proceso y /o para verificar datos obtenidos por medio de los instrumentos de investigación.

- Cuestionarios

Se obtendrán en forma directa aquellos datos que por su importancia dentro del proceso, se consideran esenciales para el adecuado desarrollo del procedimiento de atención de reparaciones en el Departamento CAS.

3.4.1 Sujetos de la investigación

En el desarrollo del estudio se realizará un censo, es decir, se incluirán en su totalidad a las personas que intervienen en él, desde la generación de la solicitud por parte del cliente hasta la entrega del producto terminado. Por lo tanto, los sujetos de investigación serán las personas que ocupan los puestos siguientes:

Tabla No. 2

Sujetos de Investigación

Título del puesto	No. de puestos
Gerente Técnico	1
Gerente de Ventas	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Gerente Financiero	1
Jefe del Departamento CAS	1
Jefe del Departamento de Call Center	1
Jefe de Bodega	1
Asistente de Facturación	1
Asistente de Call Center	1
Recepcionista	1
Técnicos	4
Clientes Internos	5

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

También, se encuestará a los clientes que hagan uso del servicio durante el mes comprendido del 20 de marzo al 19 de abril del año 2013. Tomando en cuenta el promedio mensual de reparaciones solicitadas, se determina que se realizarán 40 encuestas.

3.4.2 Instrumentos

La forma en que se obtendrá la información que dará respuesta a la pregunta de investigación será a través de:

Información documental

Se revisará la papelería, formularios o cualquier otro documento que se utilice en el trámite de reparaciones de equipo.

Entrevistas

Las entrevistas que se efectuarán estarán basadas en el formato para entrevista que se adjunta en el Anexo y serán dirigidas a las personas que ocupan cargos de Gerente.

Cuestionarios

Se obtendrá información a través de cuestionario a los sujetos de investigación determinados en el inciso 3.7, sobre las políticas, normas y procedimientos aplicados al proceso de reparación de equipo así como los problemas que afrontan al llevarlo a cabo.

La estructura de este instrumento se encuentra en el apartado de anexos.

Capítulo 4

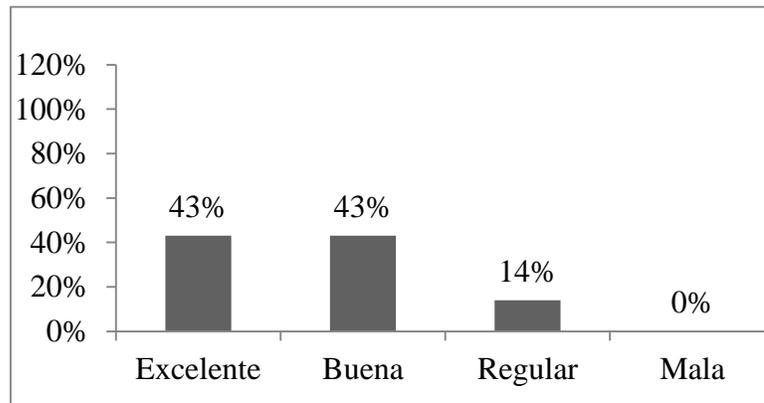
4.1 Presentación de resultados

Siguiendo la metodología a la que se refiere el tercer capítulo del presente documento, se aplicaron los instrumentos a los sujetos de investigación, es decir, a nivel interno se incluyó a las 19 personas que intervienen en los procesos y a nivel externo, se tomó en cuenta la opinión de 42 clientes que requirieron servicio durante el período comprendido del 20 de marzo al 19 de abril del año 2013.

Se efectuaron visitas para observar la forma en que se realizan las actividades en el Centro Autorizado de Servicio objeto de estudio; se realizaron entrevistas y, respetando los alcances establecidos, se observaron los documentos utilizados únicamente en los procesos referentes a la reparación de equipos. Como resultado se obtuvo la siguiente información:

Ilustración No. 5

Gráfica 1: Sobre el desempeño de tareas

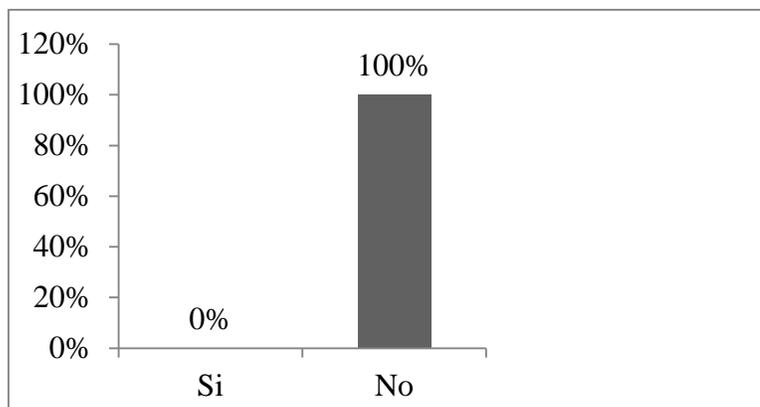


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

La gráfica indica que los entrevistados consideran que el trabajo se está realizando de manera aceptable. Su calificación va de buena a excelente.

Ilustración No. 6

Gráfica 2: Sobre la existencia de manuales

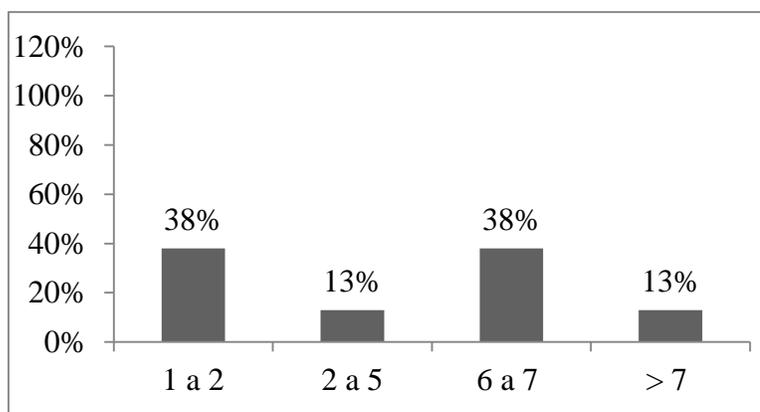


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Las diferentes unidades administrativas que intervienen en el proceso de reparación de equipo no cuentan con manuales o alguna herramienta que les guíe en el desempeño de las tareas diarias.

Ilustración No. 7

Gráfica 3: Sobre el tiempo promedio de la reparación de equipo (en días)

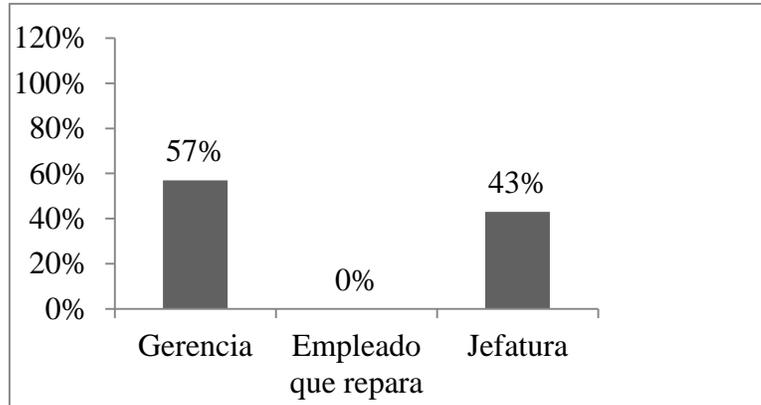


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Una de cada dos personas entrevistadas considera que el tiempo de reparación de equipo es mayor a seis días.

Ilustración No. 8

Gráfica 4: Sobre la resolución de problemas

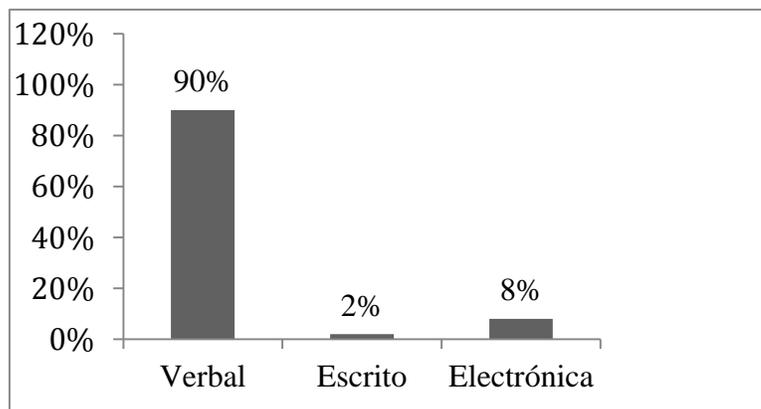


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

De acuerdo a las respuestas obtenidas, son los Gerentes y las Jefaturas de cada área los que resuelven situaciones difíciles que puedan surgir en el desarrollo de las actividades diarias.

Ilustración No. 9

Gráfica 5: Sobre el tipo de comunicación que se maneja

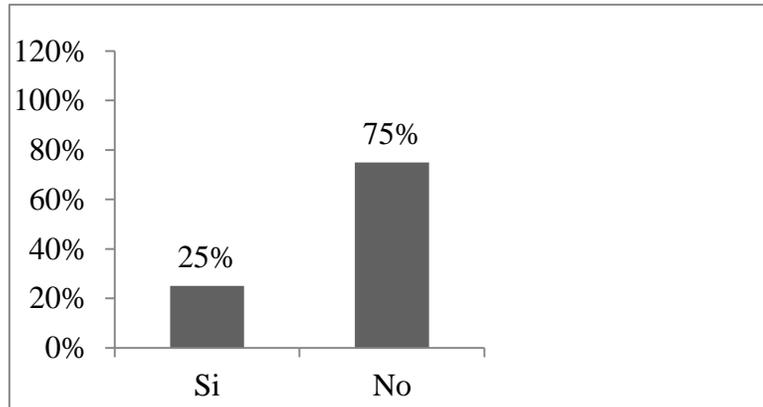


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

El tipo de comunicación que predomina en la institución es la verbal.

Ilustración No.10

Gráfica 6: Sobre las necesidades de personal

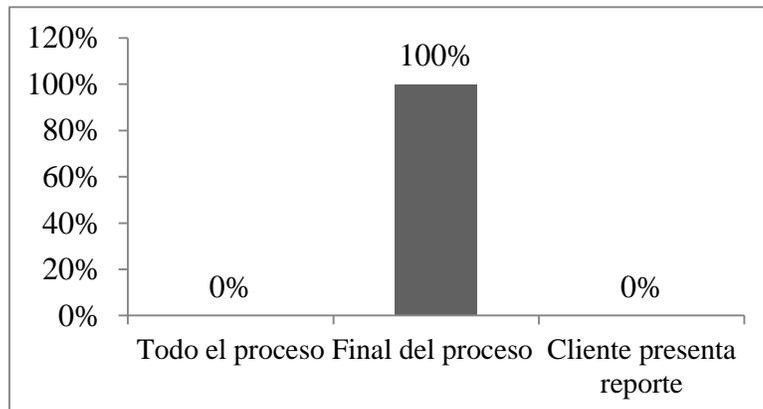


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Los entrevistados consideran que hace falta personal para realizar las tareas de reparación de equipos.

Ilustración No.11

Gráfica 7: Sobre la supervisión que se ejerce

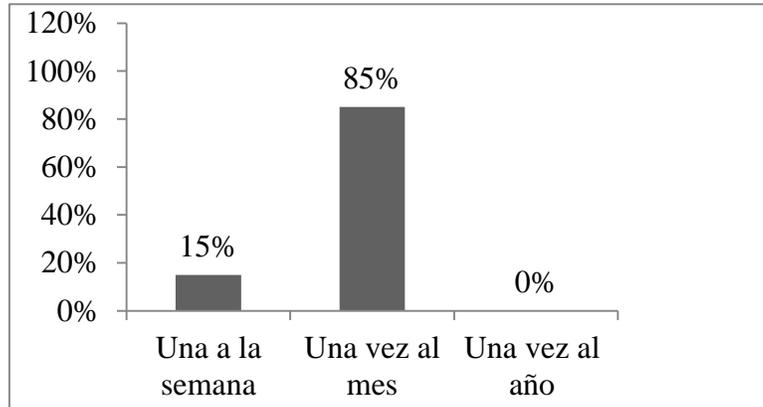


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Las actividades de control se realizan hasta que el empleado ha finalizado la tarea asignada.

Ilustración No.12

Gráfica 8: Frecuencia de reuniones para resolución de conflictos

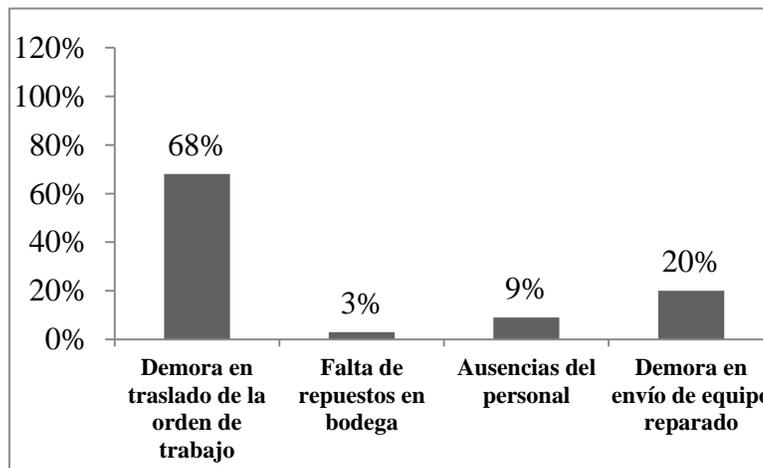


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

En su mayoría, las reuniones para resolver situaciones conflictivas se llevan a cabo una vez al mes.

Ilustración No.13

Gráfica 9: Causas de demora en la atención al cliente

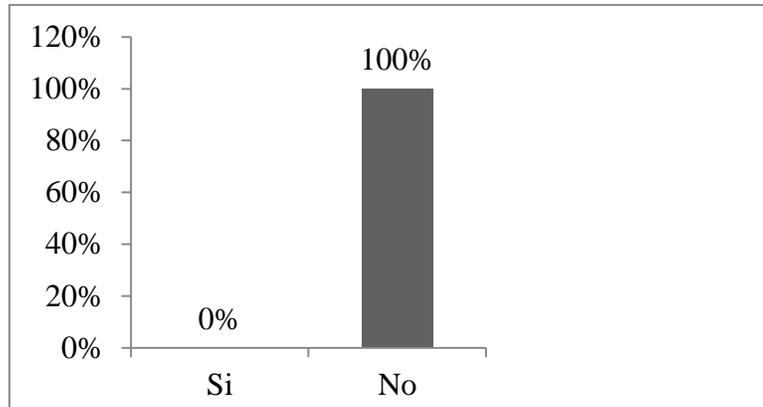


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Los entrevistados estiman que las demoras en la atención a los clientes son ocasionadas principalmente por el atraso en el traslado de las órdenes de solicitud de servicios y en el envío de equipo ya reparado.

Ilustración No. 14

Gráfica 10: Sobre la conveniencia de cambios a la estructura

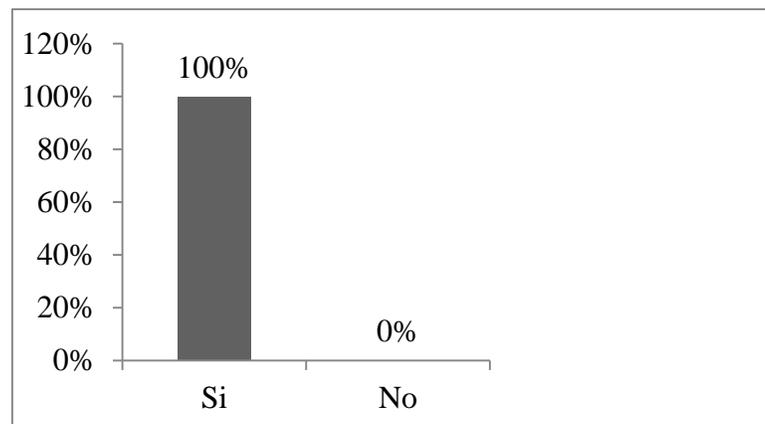


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

En opinión de los entrevistados es conveniente realizar cambios a la estructura pues la actual no favorece el logro de los objetivos institucionales.

Ilustración No. 15

Gráfica 11: Sobre la disponibilidad de Insumos

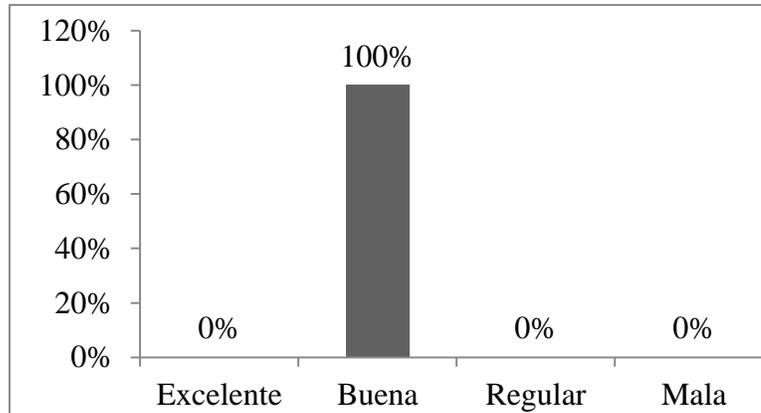


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Pudo determinarse que la empresa proporciona los insumos necesarios para la adecuada ejecución de las actividades que les son asignadas al personal.

Ilustración No. 16

Gráfica 12: Percepción de la calidad de la comunicación

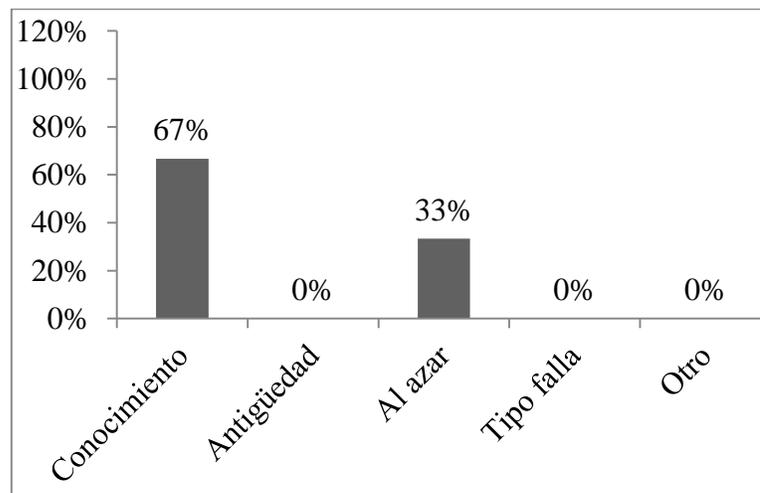


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

El personal entrevistado considera que existe buena comunicación, entre compañeros y jefes.

Ilustración No. 17

Gráfica 13: Sobre la distribución de actividades

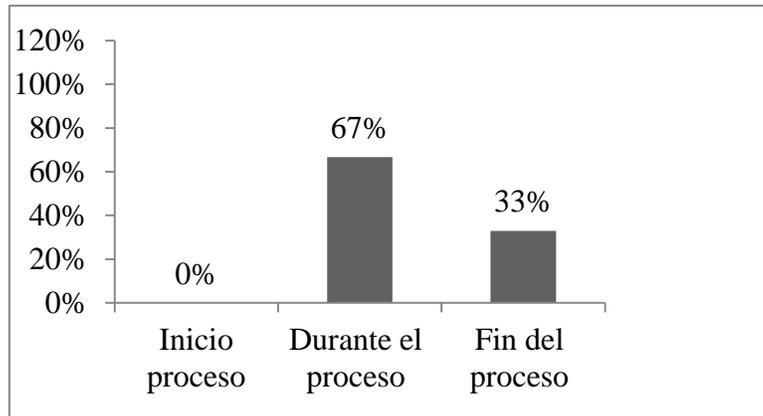


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Para la asignación de tareas, las jefaturas toman en cuenta el conocimiento que posee el empleado.

Ilustración No.18

Gráfica 14: Sobre la frecuencia de supervisión

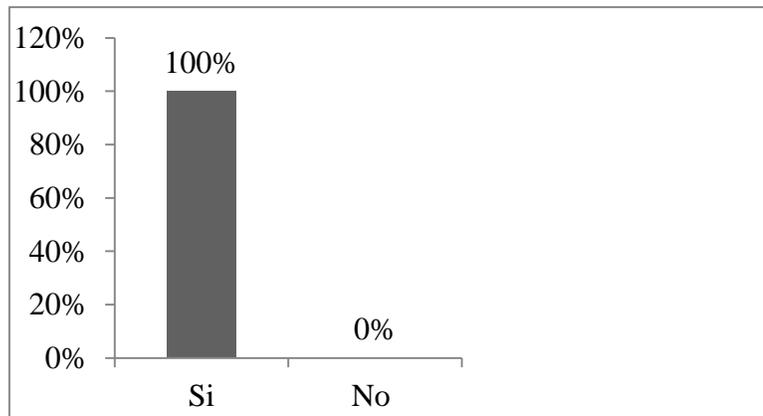


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Las Jefaturas ejercen supervisión durante y al finalizar el trabajo asignado.

Ilustración No. 19

Gráfica 15: Sobre la existencia de políticas

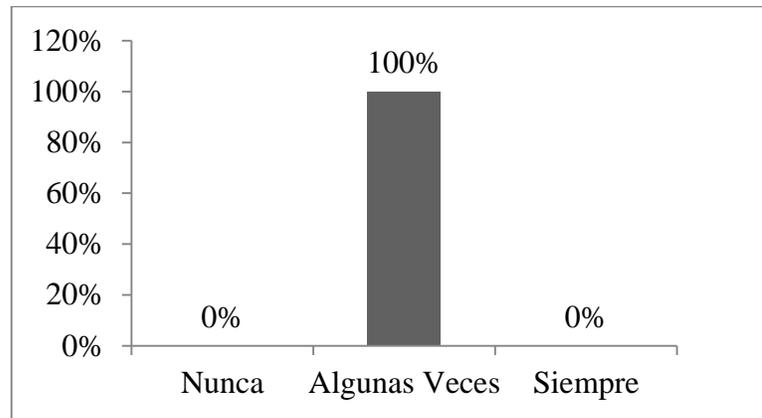


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Los empleados confirman la existencia de políticas que los guían en la toma de decisiones y en la ejecución de los procesos que les son asignados.

Ilustración No. 20

Gráfica 16: Sobre la frecuencia de aplicación de políticas

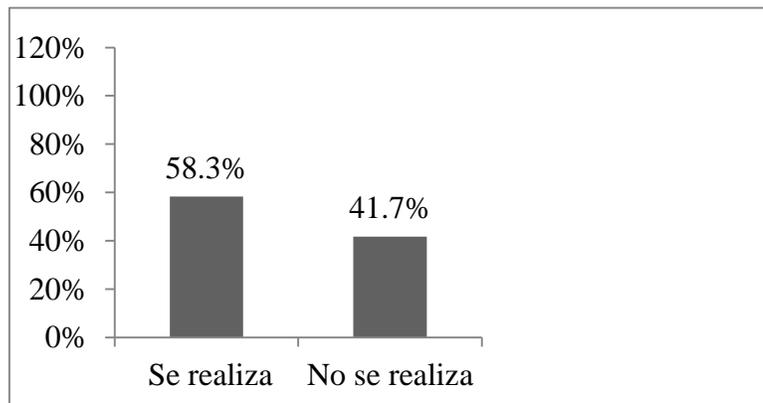


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

A pesar de que confirman la existencia de políticas, manifiestan que las mismas tienen aplicación solamente algunas veces.

Ilustración No. 21

Gráfica 17: Sobre la evaluación del desempeño

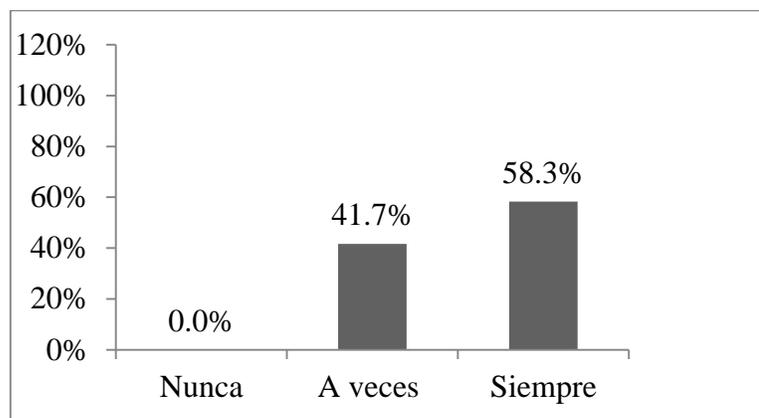


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Un poco más de la mitad de las personas entrevistadas perciben que se realiza evaluación del desempeño de sus actividades diarias

Ilustración No. 22

Gráfica 18: Sobre la claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad

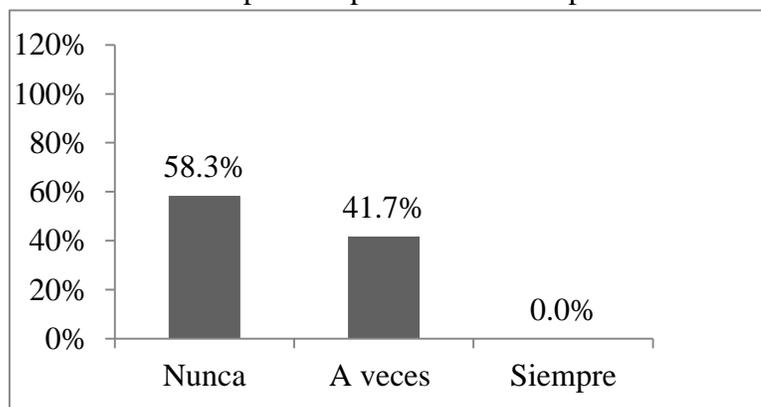


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Los colaboradores no tienen claro a quien deben reportar cualquier situación problemática que se presente en el desempeño de sus labores y tampoco reconocen qué grado de responsabilidad tienen en la adecuada ejecución de las mismas.

Ilustración No.23

Gráfica 19: Sobre la capacidad para cubrir otros puestos de trabajo

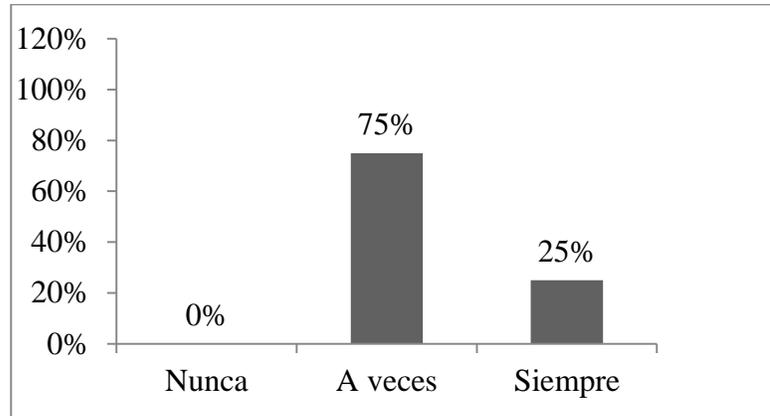


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

En su mayoría, las personas entrevistadas no estarían dispuestas a cubrir otro puesto de trabajo, pues desconocen las actividades que realizan los compañeros.

Ilustración No. 24

Gráfica 20: Sobre la disponibilidad de información

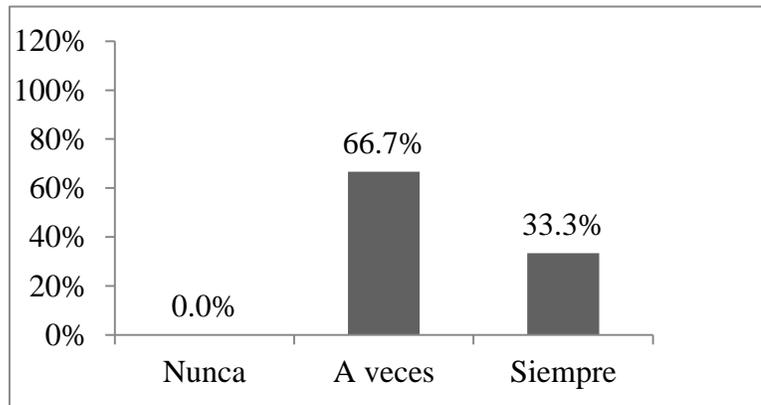


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Las personas entrevistadas estiman que la información que le permitiría desarrollar en forma adecuada sus actividades diarias, no siempre está disponible.

Ilustración No. 25

Gráfica 21: Sobre la claridad en las instrucciones recibidas

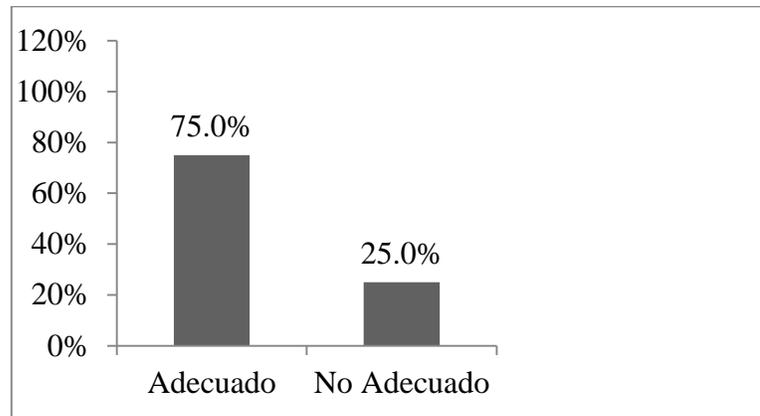


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

En su mayoría, el personal no entiende con claridad las instrucciones que recibe, para la ejecución de las tareas asignadas.

Ilustración No. 26

Gráfica 22: Sobre la percepción del ambiente de trabajo

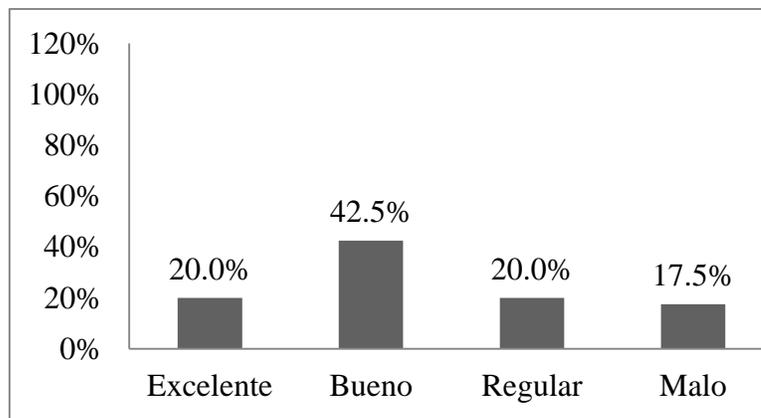


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

La mayoría de las personas entrevistadas considera que el ambiente en el cual desarrolla sus actividades es el adecuado.

Ilustración No. 27

Gráfica 23: Sobre la percepción de la calidad del servicio brindado

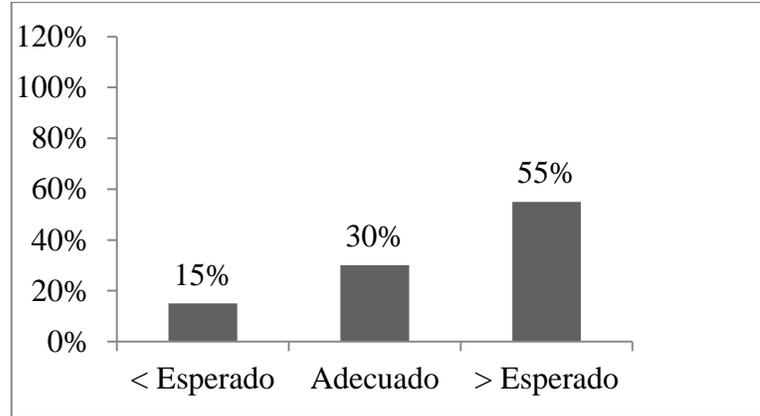


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

De las personas que han solicitado alguna reparación durante el período de estudio, el 37.5% no está satisfecho con la calidad del servicio recibido.

Ilustración No. 28

Gráfica 24: Sobre la capacidad de respuesta a requerimientos realizados

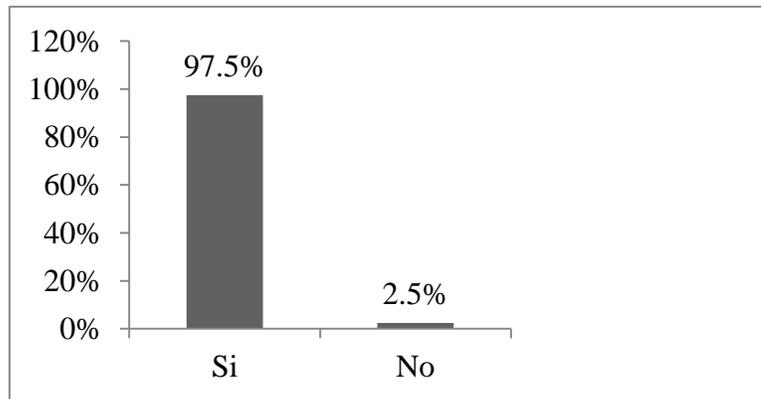


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

La mayoría de los usuarios del servicio consideran que ante la necesidad de reparación de equipo presentada, la respuesta que obtuvieron fue adecuada.

Ilustración No. 29

Gráfica 25: Facilidad de acceso al servicio

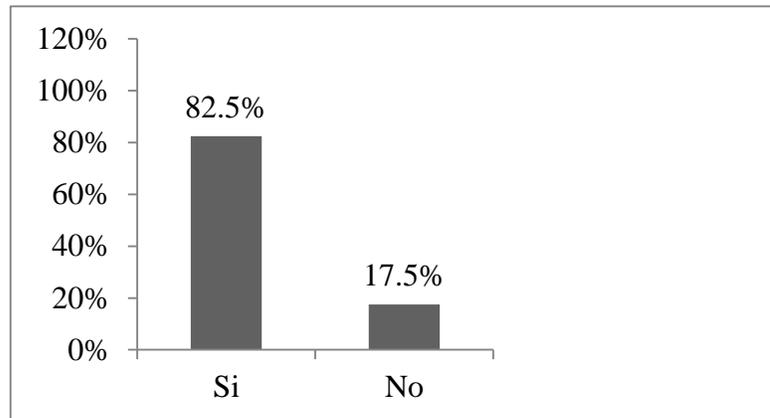


Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Los usuarios estiman que existe facilidad para acceder a los servicios que ofrece la empresa.

Ilustración No.30

Gráfica 26: Sobre la calidad de la reparación



Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

La mayoría de los usuarios están satisfechos con la calidad del servicio recibido.

4.2 Información complementaria

A través de pláticas sostenidas con el personal, pudo establecerse lo siguiente:

- La labor del departamento se ha incrementado en los últimos 12 meses, debido al auge de los Call Centers. Gracias a los avances tecnológicos ocurridos en el área de las telecomunicaciones, muchos de los equipos nuevos se pueden adaptar al que ya tienen instalado algunos de los clientes. Sin embargo, por tratarse de equipo de alto tráfico, el mismo sufre desperfectos con mayor frecuencia y las garantías ofrecidas son muy extensas por lo tanto se incrementa el volumen de trabajo en esta unidad administrativa.
- Existe en la empresa un sistema automatizado de gestión de actividades llamado SAP, el cual es una herramienta informática que les ha permitido integrar el sistema productivo de la empresa. Actualmente es utilizado en la administración de las finanzas, inventarios, contabilidad y gestión de pagos. Esta herramienta podría ser adaptada para unificar los

registros de control relacionados con la reparación de equipo. Al consultar, la jefatura informó que no se cuenta con las licencias correspondientes; por lo tanto, esto no es factible.

- Para los empleados existe confusión en cuanto a las prioridades que deben darse a los usuarios, para la revisión de equipos. La organización, para mejorar la atención al cliente, creó la figura de cliente VIP. Cuando éste tipo de cliente solicita servicio, debe atenderse de inmediato pero eventualmente, por el volumen de trabajo eso no es posible.
- En las áreas destinadas para el envío de trabajos terminados no existe un mensajero o un técnico que expresamente realice esta actividad sino que, en el caso del mensajero, se adaptan las rutas que tengan ya destinadas para cobros a clientes; en el caso técnico, se modifican las rutas establecidas para instalaciones o desinstalaciones de equipo.
- Se pudo establecer que el área de bodega no siempre atienden los requerimientos de CAS, pues dan preferencia a los egresos por ventas realizadas o a la recepción de equipo nuevo.
- De acuerdo a lo observado, no existen políticas o criterios que ayuden a la toma de decisiones en el proceso de reparación de equipo, por lo tanto no siempre las mismas situaciones son resueltas de la misma forma.
- Por no existir un documento que contenga las actividades involucradas en los diferentes procesos que se ejecutan en el CAS, y con el objeto de mejorar la comprensión de la problemática que presenta la empresa, se recopilaron los datos y se elaboraron los siguientes diagramas:

Proceso para reparación de equipo por contrato de mantenimiento (compra o alquiler)
Hoja No. 1

Diagrama de proceso							
Nombre de la empresa :		"La Mejor"	No. de proceso:		1		
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS					
Nombre del procedimiento:		Reparaciones por Contrato de Mantenimiento de Equipo (Compra o Alquiler)	Fecha de elaboración:		25/04/13		
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso				
			○	□	➔	▽	◐
1	Cliente	Entrega equipo en recepción y solicita servicio	↓				
2	Recepcionista	Llena documento (orden de servicio con tres copias)	↓				
3		Ingresa a sistema SAP y obtiene número de servicio	↓				
4		Despega comprobante de la orden de servicio	↓				
5		Entrega comprobante y despide al cliente	↓				
6		Apunta datos en cuaderno de control (No. de orden, fecha y nombre del cliente)	↓				
7		Reserva mientras puede llevarlo a bodega					➔
8		Traslada a bodega					←
9	Bodeguero	Firma copia rosada y cuaderno de control					←
10		Almacena equipo					➔
11	Recepcionista	Lleva hoja de servicio y cuaderno de control a CAS					←
12	Jefe de CAS	Firma copia amarilla y cuaderno de control					←
13	Recepcionista	Desprende copia amarilla	↓				
14		Archiva documento (copia amarilla)					➔
15	Jefe de CAS	Ingresa datos a hoja de control de ingresos					←
16		Solicita a bodega el equipo a reparar, según orden de trabajo					↙
17	Bodeguero	Llena vale y entrega equipo solicitado	↓				
18	Jefe de CAS	Asigna tareas a los técnicos del área					➔

Fuente: Elaboración propia, Abril 2013

Proceso para reparación de equipo por contrato de
mantenimiento (compra o alquiler)
Hoja No. 2

Diagrama de proceso									
Nombre de la empresa :		"La Mejor"	No. de proceso:	1					
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS							
Nombre del procedimiento:		Reparaciones por Contrato de Mantenimiento de Equipo (Compra o Alquiler)	Fecha de elaboración:	25/04/13					
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso						
			○	□	→	▽	⊔		
19	Técnico CAS	Diagnostica problema							
20		Repara el equipo	↓						
21	Técnico CAS	Apunta datos en el original de la orden de servicio (hoja blanca)	↓						
22		Devuelve equipo a bodega	→						
23	Bodeguero	Recibe equipo y documentos y entrega vale	←						
24		Rompe vale	↓						
25		Llama a Call Center y notifica que ya está reparado el equipo	↓						
26		Traslada documentación a Call Center	→						
27	Call Center	Solicita copia amarilla a recepción	←						
28	Recepcionista	Ubica documento en archivo	↓						
29		Traslada documento a Call Center	→						
30	Call Center	Completa juego de copias y solicita equipo a bodega	←						
31	Bodeguero	Ubica equipo y entrega a Call Center	↓						
32	Call Center	Programa entrega	↓						
		Si no necesita instalación especial: →							
33		Entrega a mensajero	↓						
34	Mensajero	Programa ruta	↓						

Fuente: Elaboración propia, Abril 2013

Proceso para reparación de equipo por contrato de
mantenimiento (compra o alquiler)
Hoja No. 3

Diagrama de proceso								
Nombre de la empresa :		"La Mejor"	No. de proceso:	1				
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS						
Nombre del procedimiento:		Reparaciones por Contrato de Mantenimiento de Equipo (Compra o Alquiler)	Fecha de elaboración:	25/04/13				
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso					
			○	□	→	▽	D	
35		Entrega equipo y solicita firma de recibido en original y copias de la orden de servicio						
36	Cliente	Firma de recibido y devuelve documento						
37	Mensajero	Devuelve documentos firmados a Call Center						
		Continúa en paso No. 38						
		Si necesita instalación especial: →						
33	Call Center	Entrega a técnico						
34	Técnico Asignado	Programa ruta						
35		Instala y entrega equipo al cliente						
36	Cliente	Firma de recibido						
37	Técnico Asignado	Devuelve documentos firmados a Call Center						
		Continúa en paso No. 38						
38	Call Center	Ingresa datos a sistema SAP para cerrar orden de trabajo.						
39		Archiva copias en file del cliente						
		Fin del proceso						
Total actividades realizadas si necesita instalación especial			27	2	6	2	2	
Total actividades realizadas si no necesita instalación especial			26	2	7	2	2	

Fuente: Elaboración propia, Abril 2013

Proceso para reparación de equipo por garantía,
cuando es posible la reparación
Hoja No. 1

Diagrama De Proceso							
Nombre de la empresa:		"La Mejor"	No. de proceso:	2			
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS					
Nombre del procedimiento:		Reparaciones de equipo solicitadas por garantía, cuando es posible la reparación	Fecha de elaboración:	25/04/13			
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso				
			○	□	→	▽	⊖
1	Cliente	Entrega equipo en recepción y solicita servicio	↓				
2	Recepcionista	Llena documento (orden de servicio con tres copias)	↓				
3		Ingresa a sistema SAP y obtiene número de servicio	↓				
4		Despega comprobante de la orden de servicio	↓				
5		Entrega comprobante y despide al cliente	↓				
6		Apunta datos en cuaderno de control (No. de orden, fecha y nombre del cliente)	↓				
7		Reserva mientras puede llevarlo a bodega					
8		Traslada a bodega					
9	Bodeguero	Firma copia rosada y cuaderno de control					
10		Almacena equipo					
11	Recepcionista	Lleva hoja de servicio y cuaderno de control a CAS					
12	Jefe de CAS	Firma copia amarilla y cuaderno de control					
13	Recepcionista	Desprende copia amarilla					

Fuente: Elaboración propia, Abril 2013

Proceso para reparación de equipo por garantía,
cuando es posible la reparación
Hoja No. 2

Diagrama De Proceso				
Nombre de la empresa:		"La Mejor"	No. de proceso:	
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS		
Nombre del procedimiento:		Reparaciones de equipo solicitadas por garantía, cuando es posible la reparación	Fecha de elaboración:	
No. de paso		Diagrama de proceso		
Responsable		Actividad		
		○	□	→
		▽	D	
14		Archiva documento (copia amarilla)		
15	Jefe de CAS	Ingresa datos a hoja de control de ingresos		
16		Solicita a bodega el equipo a reparar, según orden de trabajo		
17	Bodeguero	Llena vale y entrega equipo solicitado		
18	Jefe de CAS	Asigna tareas a los técnicos del área		
19	Técnico CAS	Diagnostica problema		
20		Repara el equipo		
21	Técnico CAS	Apunta datos en el original de la orden de servicio (hoja blanca)		
22		Devuelve equipo a bodega		
23	Bodeguero	Recibe equipo y documentos y entrega vale		
24		Rompe vale		
25		Llama a Call Center y notifica que ya está reparado el equipo		
26		Traslada documentación a Call Center		
27	Call Center	Solicita copia amarilla a recepción		

Fuente: Elaboración propia, Abril 2013

Proceso para reparación de equipo por garantía,
cuando es posible la reparación
Hoja No. 3

Diagrama De Proceso								
Nombre de la empresa:		"La Mejor"	No. de proceso:		2			
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS						
Nombre del procedimiento:			Fecha de elaboración:		25/04/13			
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso					
			○	□	➔	▽	D	
28	Recepcionista	Ubica documento en archivo	↓					
29		Traslada documento a Call Center			➔			
30	Call Center	Completa juego de copias			←			
31		solicita copia a Bodega	↓					
32	Bodeguero	Ubica equipo y entrega a Call Center	↓					
33	Call Center	Programa entrega	↓					
		Si no necesita instalación especial: ➔	↓					
34		Entrega a mensajero	↓					
35	Mensajero	Programa ruta	↓					
36		Entrega equipo y solicita firma de recibido en original y copias de la orden de servicio	↓					
37	Cliente	Firma de recibido y devuelve documento	↓					
38	Mensajero	Devuelve documentos firmados a Call Center			➔			
		Continúa en paso No. 39						
		Si necesita instalación especial: ●						

Fuente: Elaboración propia, Abril 2013

Proceso para reparación de equipo por garantía,
cuando es posible la reparación
Hoja No. 4

Diagrama De Proceso							
Nombre de la empresa:		"La Mejor"	No. de proceso:		2		
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS					
Nombre del procedimiento:		Reparaciones de equipo solicitadas por garantía, cuando es posible la reparación	Fecha de elaboración:		25/04/13		
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso				
			○	□	➔	▽	◐
34	Call Center	Entrega a técnico	●				
35	Técnico asignado	Programa ruta	●				
36		Instala y entrega equipo al cliente	●				
37	Cliente	Firma de recibido y devuelve documento	●				
38	Técnico asignado	Devuelve documentos firmados a Call Center				●	
		Continúa en paso No. 39					
39	Call Center	Ingresa datos a sistema SAP para cerrar orden de trabajo.	●				
40		Archiva copias en file del cliente	●			●	
		Fin del proceso					
Total actividades realizadas con instalación especial			29	0	7	3	1
Total actividades realizadas sin instalación especial			30	0	6	3	1

Fuente: Elaboración propia, Abril 2013

Proceso para reparación de equipo por garantía
cuando no es posible la reparación
Hoja No. 1

Diagrama de proceso							
Nombre de la empresa :		"La Mejor"	No. de proceso	3			
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS					
Nombre del procedimiento:		Reparaciones de equipo solicitadas por garantía, cuando no es posible la reparación	Fecha de elaboración:	25/04/13			
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso				
			○	□	→	▽	◐
1	Cliente	Entrega equipo en recepción y solicita servicio	↓				
2	Recepcionista	Llena documento (orden de servicio con tres copias)	↓				
3		Ingresa a sistema SAP y obtiene número de servicio	↓				
4		Despega comprobante de la orden de servicio	↓				
5		Entrega comprobante y despide al cliente	↓				
6		Apunta datos en cuaderno de control (No. de orden, fecha y nombre del cliente)	↓				
7		Reserva mientras puede llevarlo a bodega	↓				
8		Traslada a bodega			→		
9	Bodeguero	Firma copia rosada y cuaderno de control			←		
10		Almacena equipo					
11	Recepcionista	Lleva hoja de servicio y cuaderno de control a CAS			←		
12	Jefe de CAS	Firma copia amarilla y cuaderno de control			←		
13	Recepcionista	Desprende copia amarilla	↓				
14		Archiva documento (copia amarilla)	↓				

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Proceso para reparación de equipo por garantía
cuando no es posible la reparación
Hoja No. 2

Diagrama de proceso								
Nombre de la empresa :		"La Mejor"	No. de proceso	3				
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS						
Nombre del procedimiento:		Reparaciones de equipo solicitadas por garantía, cuando no es posible la reparación	Fecha de elaboración:	25/04/13				
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso					
								
15	Jefe de CAS	Ingresa datos a hoja de control de ingresos	↓					
16		Solicita a bodega el equipo a reparar, según orden de trabajo	↓					
17	Bodeguero	Llena vale y entrega equipo solicitado	↓					
18	Jefe de CAS	Asigna tareas a los técnicos del área	↓					
19	Técnico CAS	Diagnostica que el equipo no tiene reparación	↓					
20		Solicita a bodega confirmar número de serie de equipo para verificar garantía	↓					
	Técnico CAS	Si tiene cobertura	↓					
21		Elabora reporte para cambio de equipo	↓					
22		Traslada a jefatura para autorización			→			
23	Jefatura	Revisa documentos			←			
24		Firma documentos y devuelve técnico CAS	↓					
25	Técnico CAS	Solicita a bodega aparato nuevo	↓					
26	Bodeguero	Recibe documentos	↓					
27		Busca equipo especificado	↓					

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Proceso para reparación de equipo por garantía
cuando no es posible la reparación
Hoja No. 3

Diagrama de proceso								
Nombre de la empresa :		"La Mejor"	No. de proceso	3				
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS						
Nombre del procedimiento:		Reparaciones de equipo solicitadas por garantía, cuando no es posible la reparación	Fecha de elaboración:	25/04/13				
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso					
			○	□	→	▽	◐	
28		Descarga del inventario	○					
29		Entrega equipo nuevo a técnico Cas						
30	Técnico CAS	Llama a Call Center y notifica que ya puede entregar el equipo						
31		Traslada documentación y equipo a Call Center						
32	Call Center	Solicita copia amarilla a recepción						
33	Recepcionista	Ubica documento en archivo						
34		Traslada documento a Call Center						
35	Call Center	Completa juego de copias						
36		Programa entrega						
		Si no necesita instalación especial:						
37	Call Center	Entrega a mensajero						
38	Mensajero	Programa ruta						
39	Mensajero	Entrega equipo y solicita firma de recibido en original y copias de la orden de servicio						
40	Cliente	Firma de recibido y devuelve documento						

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Proceso para reparación de equipo por garantía
cuando no es posible la reparación
Hoja No. 4

Diagrama de proceso								
Nombre de la empresa :		"La Mejor"	No. de proceso	3				
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS						
Nombre del procedimiento:		Reparaciones de equipo solicitadas por garantía, cuando no es posible la reparación	Fecha de elaboración:	25/04/13				
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso					
			○	□	→	▽	⊔	
41	Mensajero	Devuelve documentos firmados a Call Center	↓					
		Continúa en paso No. 42						
		Si necesita instalación especial: 						
37	Call Center	Entrega a técnico	●					
38	Técnico Asignado	Programa ruta	●					
39		Instala y entrega equipo al cliente	●					
40	Cliente	Firma de recibido y devuelve documento	●					
41	Técnico Asignado	Devuelve documentos firmados a Call Center	●					
		Continúa en paso No. 42						
42	Call Center	Ingresa datos a sistema SAP para cerrar orden de trabajo.	●					
43		Archiva copias en file del cliente	●					
		Fin del proceso						
Total actividades realizadas con instalación especial			34	0	7	2	0	
Total actividades realizadas sin instalación especial			35	0	6	2	0	

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Proceso de desinstalación de equipo por
terminación de contrato
Hoja No. 1

Diagrama de proceso							
Nombre de la empresa :		"La Mejor"	No. de proceso:	4			
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS					
Nombre del procedimiento:		Desinstalación de equipo por terminación de contrato	Fecha de elaboración:	25/04/13			
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso				
			○	□	➔	▽	◐
1	Cliente	Envía nota informando que ya no desea continuar con el servicio	↓				
2	Recepcionista	Recibe la nota	↓				
3		Anota datos en cuaderno de registro	↓				
4		Traslada a la Gerencia Financiera			➔		
5	Gerente de finanzas	Verifica datos de contrato			↙		
6		Traslada documentos a asistente			↘		
7	Asistente	Elabora orden de desinstalación			➔		
8		Traslada documento para firma			➔		
9	Gerente de finanzas	Firma documento			↙		
10		Traslada original a CAS y copia a Call Center			➔		
11	Call Center	Entrega a técnico			↙		
12	Técnico asignado	Programa ruta	↓				
13		Desinstala equipo	↓				

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Proceso de desinstalación de equipo por
terminación de contrato
Hoja No. 2

Diagrama de proceso								
Nombre de la empresa :		"La Mejor"	No. de proceso:		4			
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS						
Nombre del procedimiento:		Desinstalación de equipo por terminación de contrato	Fecha de elaboración:		25/04/13			
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso					
			○	□	➔	▽	◐	
14	Cliente	Firma documento	↓					
15	Técnico asignado	Devuelve documentos firmados a Call Center			➔			
16	Call Center	Traslada equipo a jefatura de CAS				↓		
17	Jefatura CAS	Designa a técnico responsable	➔					
18	Técnico asignado	Verifica estado del equipo			➔			
19		Elabora informe	↓					
20		Traslada copia del informe a Gerencia Financiera, Créditos y Cobros, Gerencia Técnica, Gerencia General			➔			
21		Traslada equipo a bodega				↓		
22	Bodeguero	Recibe equipo	➔					
23		Ubica equipo en almacén			➔			
		Fin del proceso						
Total actividades realizadas			12	2	8	1	0	

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Proceso de desinstalación de equipo por
falta de pago
Hoja No. 1

Diagrama de proceso								
Nombre de la empresa:		"La Mejor"	No. de proceso:	5				
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS						
Nombre del procedimiento:		Desinstalación de equipo por falta de pago	Fecha de elaboración:	25/04/13				
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso					
			○	□	➔	▽	◐	
1	Departamento Legal	Emite dictamen para desinstalar equipo por falta de pago	○					
2		Envía documentación a Gerencia Financiera			➔			
3	Gerente de Finanzas	Verifica datos de contrato				▽		
4		Traslada documentos a asistente					◐	
5	Asistente	Elabora orden de desinstalación						○
6		Traslada documento para firma						➔
7	Gerente Financiero	Firma documento						◐
8		Traslada original a CAS y copia a Call Center						➔
9	Call Center	Entrega a técnico						○
10	Técnico asignado	Programa ruta						➔
11		Notifica a cliente que desinstalará el equipo						○

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Proceso de desinstalación de equipo por
falta de pago
Hoja No. 2

Diagrama de proceso							
Nombre de la empresa:		"La Mejor"	No. de proceso:		5		
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS					
Nombre del procedimiento:		Desinstalación de equipo por falta de pago	Fecha de elaboración:		25/04/13		
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso				
			○	□	➔	▽	D
12		Desinstala equipo	○				
13	Cliente	Firma documento y detalle de equipo	○				
14	Técnico asignado	Devuelve documentos firmados a Call Center					
15	Call Center	Traslada equipo a jefatura de CAS					
16	Jefatura CAS	Designa a técnico responsable					
17	Técnico asignado	Verifica estado del equipo					
18		Elabora informe					
19		Traslada copia del informe a Gerencia Financiera, Créditos y Cobros, Gerencia Técnica, Gerencia General					
20		Traslada equipo a bodega para su almacenaje					

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Proceso de desinstalación de equipo por
falta de pago
Hoja No. 3

Diagrama de proceso								
Nombre de la empresa:		"La Mejor"	No. de proceso:		5			
Departamento:		Centro Autorizado de Servicio - CAS						
Nombre del procedimiento:		Desinstalación de equipo por falta de pago	Fecha de elaboración:		25/04/13			
No. de paso	Responsable	Actividad	Diagrama de proceso					
								
21	Bodeguero	Recibe equipo						
22		Ubica equipo en almacén						
		Fin del proceso						
Total actividades realizadas			10	2	9	1	0	

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Respetando los conceptos teóricos que sobre Diagnóstico Administrativo exponen diversos autores, se llevó a cabo el estudio para conocer el funcionamiento del Departamento, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos que fueron informados por los ejecutivos de la empresa, en la etapa preliminar. En otras palabras, se buscó explicar los hechos o acontecimientos que determinan la realidad, con el objeto de detectar la fuente del problema y áreas de oportunidad; de esta manera, potenciar los recursos y la capacidad estratégica de la organización.

De la información recopilada a través de los distintos cuestionarios, entrevistas y observación directa, se puede establecer que la más relevante es la siguiente:

Reinaldo Da Silva (2006), al definir el concepto de administración, expresa que es “el conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz...”.

En los resultados presentados en las gráficas 1, 11, 12 y 22, se observa que la empresa ha invertido recursos para generar un ambiente agradable de trabajo y realiza esfuerzos para que el personal cuente con lo necesario para la adecuada ejecución de tareas. Pudo determinarse que el ambiente de trabajo es cordial y que los empleados se encuentran satisfechos con la labor que realizan.

De acuerdo a las respuestas proporcionadas se concluye que el suministro de materiales para que los empleados cumplan sus funciones es adecuado.

Koontz y Welhrich (2004), opinan que “las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo. Ayudan a decidir

antes de que exista un problema. Permiten a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen las personas que se encuentran a su cargo”.

En este sentido, los resultados de las gráficas 15 y 16, señalan que a pesar de que existen políticas, éstas no son utilizadas como una herramienta eficaz para la toma de decisiones, pues únicamente se aplican “algunas veces”.

En el tema de la división del trabajo, Heizer y Render (2004) expresan que “requiere que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que haya posibilidad de asignarlos al personal y que se establezcan políticas y normas para las distintas personas o unidades administrativas”. No obstante, esto no se cumple en el caso analizado, en donde, de acuerdo a las actividades descritas en los diagramas de proceso que aparecen en el capítulo anterior, se demuestra que existen actividades que deben ser ejecutadas por personal ajeno al departamento, por lo tanto no pueden ser asignadas de forma directa.

Mayén (2012), expresa que “La comunicación es fundamental en toda área del ser humano ya sea social o laboral, la comunicación tiene como finalidad informar y persuadir. Se pueden tener las mejores ideas pero si no se saben comunicar y dirigir adecuadamente de nada sirven. Una adecuada política interna de comunicación debe estar diseñada para transmitir la filosofía y prácticas gerenciales relacionadas con la empresa y sus trabajadores, con la finalidad de implicar a estos en el logro de los objetivos y estrategias de la misma”. Al efectuar el análisis de los resultados de las gráficas 5, 12 y 21 se demuestra que 90% de los gerentes utiliza la comunicación verbal para comunicarse con el personal a su cargo y que el personal considera que la calidad de la misma es buena. No obstante, los empleados no siempre entienden con claridad las instrucciones recibidas y por lo tanto no se estima que existe deficiencias en el área de la comunicación.

En las gráficas 4, 7, 8 y 14, se visualiza que algunas de las actividades de supervisión y control que ejercen las gerencias, se realizan hasta que el empleado ha concluido las tareas asignadas, es decir, en su etapa final. Asimismo, en su mayoría los gerentes no dedican tiempo a resolución de

problemas dentro de la semana laboral, situación contraria a lo que define Castro (2007) cuando indica que “el control permite asegurarse de que las actividades reales conducen a las actividades proyectadas. El proceso de control se reduce a tres etapas; la medición del rendimiento o desempeño real, la comparación del desempeño real con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas.” Tampoco tiene el propósito de “mantener monitoreadas todas las actividades de la empresa que pueden afectar el manejo de efectivo...” como lo indica Morales (2011).

El resultado de la gráfica 2, demuestra que no existen manuales a disposición del empleado. De acuerdo a lo expresado por Gonzales (2012), los manuales son “los elementos eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje. Proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa.”, por lo tanto se carece de una de las herramientas esenciales para una buena administración de los recursos.

Al ser consultados sobre situaciones repetitivas que estuvieran ocasionando problemas al personal bajo su cargo (gráfica 9), los entrevistados ubicaron en primer lugar, la tardanza en que incurre la recepcionista al trasladar órdenes de solicitud de servicio, porque esto ocasiona demoras en la atención al cliente y en repetidas ocasiones el cliente ya no acepta la cotización que se presenta y en segundo, la demora en el envío de equipo ya reparado. Situación que se enmarca dentro de los conflictos de la inadecuada formalización del trabajo a que se refieren Robbins y Coulter (2004) al decir que ésta implica “definir teóricamente y por escrito las actividades que los empleados tienen que hacer, cuándo deben hacerlo y cómo llevarlos a cabo... ayuda en gran medida a evitar o disminuir roces y conflictos al interior de la empresa, que sólo ocasionan desgaste de sus procesos productivos y en ocasiones, también en la calidad y entrega del producto o servicio final.”

Conclusiones

Con fundamento en los datos recopilados, se afirma:

- La empresa no cuenta con manuales, ni registros formales de procedimientos que guíen al personal en la ejecución de su trabajo.
- Las políticas utilizadas actualmente, no son eficaces para la resolución de los problemas que afrontan, por lo tanto es preciso actualizarlas.
- No están bien definidos los controles administrativos que existen para garantizar la ejecución de los procesos de reparación de equipo y atención al cliente
- La comunicación que se utiliza es de tipo verbal y no está siendo utilizada como medio para acelerar la resolución de conflictos.
- La coordinación de actividades se realiza a través de las Jefaturas que intervienen en el proceso.
- La recepción de solicitudes de trabajo y el traslado e instalación del equipo ya reparado, son dos de los principales factores que ocasionan demoras en el proceso de reparación de equipo.

Propuesta de Solución

Del diagnóstico efectuado, se determina que las dificultades que presenta el departamento pueden ser resueltas en forma definitiva si se aplican estrategias de solución a:

- La inexistencia de políticas que permitan resolver problemas rutinarios.
- Falta de manuales, procesos o diagramas que permitan contar con información para mejorar el desempeño de las actividades diarias.
- Uso inadecuado de la comunicación como medio para acelerar la resolución de conflictos
- La falta de personal que realice tareas de entrega de equipo.
- Puntos de control

Por lo tanto, se presenta a continuación las estrategias que permitirán transformar de manera favorable la situación actual.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Definir las estrategias que permitirán que la unidad administrativa alcance los objetivos institucionales de eficiencia, productividad y rentabilidad al tiempo que garantiza la satisfacción del cliente que ha adquirido los equipos que ofrece.

Objetivos específicos

- Establecer procedimientos claros que sean del conocimiento de todos los miembros del equipo.
- Promover la creación de las herramientas que permitan optimizar la ejecución de las actividades asignadas al Departamento.

- Fomentar el uso de la comunicación como una herramienta que permita responder en forma ágil a las necesidades de los clientes reales y potenciales. Se eliminó espacio en blanco
- Eliminar las Barreras que ocasionan demora en la prestación de los servicios.

Alcances y limitaciones

Las estrategias contenidas en la propuesta, se limitan a los procesos de requerimiento de reparación y mantenimiento de equipos y su campo de acción incluirá a las Unidades Administrativas que en él intervengan únicamente en la medida en que participen en él.

Desarrollo de estrategias

Estrategia No. 1 Contratación de una empresa para que realice mejoras a los procedimientos utilizados actualmente	
Justificación	<p>El procedimiento que se realiza actualmente no incluye actividades de supervisión y control, invierte mucho tiempo en trasladar documentación interna y fomenta la duplicidad de funciones, disminuye la eficiencia de las unidades administrativas que en él intervienen. De igual forma, ocasiona pérdidas en tiempo y recursos materiales al duplicar funciones y sobre todo causa molestias a los usuarios del servicio.</p> <p style="text-align: right;">Continúa...</p>

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 1 Contratación de una empresa para que realice mejoras a los procedimientos utilizados actualmente Viene de la página anterior	
Acciones requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo con la Gerencia y personal involucrado. • Reuniones con la empresa que realizará el estudio. • Proporcionar la información que será requerida por la empresa contratada. • Una vez aceptados los cambios, talleres para su adecuada implementación.
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo: Se estima que el estudio puede ser realizado en dos meses por una empresa dedicada a esta actividad. • Infraestructura: Dentro de las instalaciones deberá destinarse espacio físico y mobiliario para ubicar a los profesionales que realizarán el estudio.
Responsable de la ejecución	<p>Jefatura del Departamento CAS con autorización de la Gerencia General</p> <p style="text-align: right;">Continúa...</p>

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 1 Contratación de una empresa para que realice mejoras a los procedimientos utilizados actualmente Viene de la página anterior	
<p>Costo aproximado de implementación Q. 18,050.00</p>	<p>Q. 17,000.00 por pago a la empresa que hará el estudio</p> <p>Q. 600.00 para material utilizado en los talleres de divulgación</p> <p>Q. 450.00 Para café, refacción y desechables para su distribución en los talleres</p>
<p>Observaciones</p>	<p>Se propone para la realización de este estudio, a la empresa Corzo y Corzo.</p> <p>Se sugiere además, incluir en los objetivos del estudio, la optimización de la estructura interna del Departamento. Es decir que, si de acuerdo a los cambios en el procedimiento es necesaria la contratación de nuevo personal o la modificación de las actividades que actualmente les han sido asignadas, estos puestos sean modificados de forma paralela a la implementación del nuevo procedimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 2 Compra de licencia para adherirse a la gestión de procesos en sistema SAP (sistemas, aplicaciones y productos en procesamiento de datos)	
Justificación	<p>En la actualidad, la empresa ya cuenta con un sistema de seguimiento de ordenes de trabajo llamado SAP, que puede ser utilizado como medio de gestión de procesos. Sin embargo no se ha podido utilizar esta función porque no se posee la licencia correspondiente.</p> <p>Contar con esta herramienta, evitaría duplicidad en el registro y control del expediente generado con cada solicitud de reparación.</p>
Acciones requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la autorización de la gerencia para adquirir la licencia. • Confirmar con el departamento financiero la existencia de fondos suficientes . • Comunicarse con la empresa que distribuidora de estos productos y adquirir la licencia para gestión de procesos • Instalar y efectuar pruebas • Dar la inducción necesaria al personal.
Recursos Necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Aparato telefónico • Personal técnico que programe el sistema • Equipo informático en cada unidad que interviene en el proceso <p style="text-align: right;">Continúa...</p>

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 2 Compra de licencia para adherirse a la gestión de procesos en sistema SAP (sistemas, aplicaciones y productos en procesamiento de datos) Viene de la página anterior	
Responsable de la ejecución	Jefe del Departamento CAS
Costo aproximado de implementación Q. 22,803.36	Q.22,120.00 Costo de la Licencia Q. 233.36 Hora Hombre Q.29.17 x Tiempo estimado de instalación y pruebas al equipo = 8 horas Q. 450.00 Para compra de materiales a utilizar en el taller para divulgar su adecuada utilización.
Observaciones	La empresa ya cuenta con el recurso informático en cada unidad administrativa, por lo tanto, tampoco se incluye costo por este rubro.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 3 Subcontratación del servicio de mensajería (outsourcing)	
Justificación	<p>Actualmente cuando el equipo no requiere instalación especial, se envía con el mensajero asignado al Call Center. Por consiguiente, si la dirección a la cual hay que llevar el equipo no se encuentra en ruta, su entrega es postergada para los días siguientes. Al contratar el servicio de mensajería en Outsourcing, la empresa puede enviar el equipo en cualquier momento del día con sólo llamar y disminuirá el tiempo de atención al cliente a un costo relativamente bajo.</p>
Acciones requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con la Gerencia para solicitar autorización. • Verificar con el Departamento Financiero la forma en que se efectuará la contratación (anual, mensual, diaria) y el pago de los servicios . • Contactar a la empresa que brinda este tipo de servicios. • Formalizar la contratación
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Aparato telefónico. • Capacidad de pago <p style="text-align: right;">Continúa...</p>

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 3
Subcontratación del servicio de mensajería (outsourcing)

Viene de la página anterior

Responsable de la ejecución	Técnico que necesite enviar equipo ya reparado, previa autorización del jefe del área.						
Costo aproximado de implementación mensuales Q.1450.00	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20%;">Q.800.00</td> <td>Q. 20.00 por envío, siempre y cuando se encuentre dentro del área del departamento de Guatemala x 40 servicios (promedio mensual)</td> </tr> <tr> <td>Q.250.00</td> <td>Q.25.00 hora hombre x 15 minutos por servicio.</td> </tr> <tr> <td>Q. 400</td> <td>Q.10.00 costo de la llamada x 40 servicios</td> </tr> </table>	Q.800.00	Q. 20.00 por envío, siempre y cuando se encuentre dentro del área del departamento de Guatemala x 40 servicios (promedio mensual)	Q.250.00	Q.25.00 hora hombre x 15 minutos por servicio.	Q. 400	Q.10.00 costo de la llamada x 40 servicios
Q.800.00	Q. 20.00 por envío, siempre y cuando se encuentre dentro del área del departamento de Guatemala x 40 servicios (promedio mensual)						
Q.250.00	Q.25.00 hora hombre x 15 minutos por servicio.						
Q. 400	Q.10.00 costo de la llamada x 40 servicios						
Observaciones	<p>Se sugiere contratar a la empresa Mandados Urgentes, S. A.</p> <p>El costo del servicio de mensajería podría incluirse en el precio de la reparación, para aquellos requerimientos realizados sin contrato de mantenimiento.</p>						

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 4

Llevar a cabo un proyecto de gestión de conocimiento que permita que la información relevante de los procesos realizados se encuentre al alcance de todos los integrantes del grupo de trabajo

Justificación

Los integrantes del grupo de trabajo desconocen las tareas que realizan sus compañeros y no serían capaces de sustituirlos al momento de ocurrir una ausencia. Este hecho es un problema latente dado que cualquier persona está expuesta a sufrir accidentes, enfermedades o simplemente necesitan un permiso o licencia para atender asuntos urgentes. Además, la empresa no cuenta con la información necesaria para optimizar el desempeño de las labores diarias.

Estrategia No. 4

Llevar a cabo un proyecto de gestión de conocimiento que permita que la información relevante de los procesos realizados se encuentre al alcance de todos los integrantes del grupo de trabajo

Acciones requeridas

- Elección de personas entusiastas que quieran dirigir la actividad.
- Realización de reuniones periódicas en las cuales: 1) se hablará de las actividades realizadas en cada puesto de trabajo 2) Se discutirá sobre los problemas que se afrontan y la forma en que son resueltos. 3) Se llevará registro y control de las mejoras sugeridas 4) Se harán pruebas para establecer si realmente agregan valor a los procesos realizados 4) Si se determina que agrega valor, el líder del grupo registrará la actividad en un libro destinado para este propósito. Dicho libro estará a disposición de cualquier empleado que desee consultarlo.
- Almacenaje de la información recabada
- Divulgación de la información a todos los miembros del equipo.

Continúa...

Estrategia No. 4 Llevar a cabo un proyecto de gestión de conocimiento que permita que la información relevante de los procesos realizados se encuentre al alcance de todos los integrantes del grupo de trabajo Viene de la página anterior									
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de realización: una vez por semana los primeros dos meses y luego dos veces al mes por 2 horas, el tiempo que se considere necesario. • Infraestructura para las reuniones de grupo: salón de reuniones, pizarra y marcadores. • Archivadores y espacio para ubicarlos. • Tiempo del personal • Cafetera • Café, azúcar y vasos desechables, para su distribución 								
Responsable de la ejecución	Persona seleccionada por la Jefatura								
Costo Anual aproximado de implementación Q.14,140.00	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 70%;">Archivadores</td> <td style="text-align: right;">Q. 140.00</td> </tr> <tr> <td>Estante para ubicar los archivadores:</td> <td style="text-align: right;">Q. 200.00</td> </tr> <tr> <td>Café y desechables Q.100.00 al mes por 12 meses:</td> <td style="text-align: right;">Q.1,200.00</td> </tr> <tr> <td>Costo Hora Hombre Q.262.5 (15 personas) x 48 horas</td> <td style="text-align: right;">Q. 12,600.00</td> </tr> </table>	Archivadores	Q. 140.00	Estante para ubicar los archivadores:	Q. 200.00	Café y desechables Q.100.00 al mes por 12 meses:	Q.1,200.00	Costo Hora Hombre Q.262.5 (15 personas) x 48 horas	Q. 12,600.00
Archivadores	Q. 140.00								
Estante para ubicar los archivadores:	Q. 200.00								
Café y desechables Q.100.00 al mes por 12 meses:	Q.1,200.00								
Costo Hora Hombre Q.262.5 (15 personas) x 48 horas	Q. 12,600.00								
Observaciones	Las reuniones pueden aprovecharse para tratar cualquier tema que esté ocasionando problema en el Departamento.								

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 5 Establecimiento de políticas, reglas y lineamientos para la atención de servicios de reparación de equipo	
Justificación	<p>En la actualidad, no están definidas las bases para que los empleados tomen sus propias decisiones sobre situaciones rutinarias fundamentadas en parámetros predefinidos. Este hecho incrementa las consultas a la Jefatura lo que se traduce en pérdida de tiempo en actividades sin valor agregado y demoras innecesarias en el proceso.</p>
Acciones requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con el grupo de trabajo, para establecer lineamientos claros y definir grado de responsabilidad en la decisión que se ha de tomar. • Someter a prueba los lineamientos seleccionados • Y , de obtenerse los resultados deseados, recopilarlos en un documento • Divulgarlos para conocimiento del área • Mantenerlos en un lugar accesible para que todos puedan consultarlo en el momento que así lo deseen.
Recursos Necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo del Personal (16 horas aproximadamente) • Infraestructura para reuniones • Materiales de oficina para llevar el registro • Cafetera • Café, azúcar y vasos desechables <p style="text-align: right;">Continúa...</p>

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 5 Establecimiento de políticas, reglas y lineamientos para la atención de servicios de reparación de equipo Viene de la página anterior	
Responsable de la ejecución	Jefe del departamento CAS
Costo Aproximado de implementación Q.6,166.17	Q.6,066.17 16 horas x Q.379.16 costo hora hombre (19 personas) Q. 100.00 Café y desechables
Observaciones	Esta actividad puede aprovecharse para mejorar la comunicación entre las dependencias que intervienen en el proceso.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 6
Estrategias de comunicación

Justificación	De acuerdo al estudio realizado, existen buenas relaciones entre el personal de las distintas dependencias que intervienen en el proceso, el ambiente es propicio para fomentar la armonía y utilizar la comunicación como una herramienta de apoyo en el logro de los objetivos institucionales.
Acciones requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con la Gerencia para solicitar autorización y determinar objetivos. • Utilizar la Intranet existente para emitir boletines que informen sobre cambios en los procesos, en los equipos y todos aquellos datos que puedan ser de utilidad o que por su importancia deban ser conocidos por todo el personal.
Recursos Necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Equipo informático • Tiempo de la persona que hará el boletín mensual (3 horas)
Responsable de la Ejecución	Persona (s) designada (s) por la Jefatura
Costo Anual Aproximado de implementación Q. 1,800.00	Q.150.00 por tres horas hombre , mensual.

Continúa...

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Estrategia No. 6
Estrategias de comunicación

Viene de la página anterior

Observaciones	<p>La empresa ya tiene a disposición todos los recursos informáticos necesarios por lo tanto no necesita inversión adicional.</p> <p>Puede instalarse una caja de sugerencias para enriquecer el contenido del boletín, incluir fechas de cumpleaños de los compañeros, fotografías de equipos de nuevo ingreso, felicitaciones por desempeño sobresaliente, entrevistas a personal de diferentes áreas o incluir temas motivacionales.</p>
---------------	---

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Cuadro Consolidado de Costos de Implementación de Estrategias		
No.	Estrategia	Costo anual aproximado de implementación
1	Contratación de una empresa para que realice mejoras a los procedimientos utilizados actualmente	Q. 18,050.00
2	Compra de licencia para adherirse a la gestión de procesos en sistema SAP	Q. 22,803.36
3	Subcontratación del servicio de mensajería (outsourcing) Q.1,450.00 mensuales	Q. 17,400.00
4	Proyecto de gestión de conocimiento	Q.14,140.00
5	Establecimiento de políticas, reglas y lineamientos para la atención de servicios de reparación de equipo	Q .6,166.17
6	Estrategias de comunicación (elaboración de boletín virtual) Q.150.00 x 12 meses.	Q.1,800.00
	Valor total de implementación de estrategias	Q.80,359.53

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013

Referencias bibliográficas

1. Aguilar (2005). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (4ª, Ed.) . Editorial Limusa. México
2. Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Escuela de Economía USAT. Lambayeque, Perú.
3. Ávila, J. (2011). *Descripción de Puestos y Procesos Operativos en IMEXA*. Práctica Empresarial Dirigida, Universidad Panamericana, Guatemala.
4. Bernal, T. (2006). *Metodología de la Investigación, para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, Editorial Pearson. México
5. Carrillo, K. (2011). *Diagnóstico administrativo de una empresa dedicada a la venta y distribución de joyería de plata en la ciudad de Guatemala*. PED Universidad Panamericana, Guatemala.
6. Castro, Y. (2007). *Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa NYC distribuciones, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquismeto, estado Lara*. Venezuela.
7. Da Silva, R. (2006) *Teorías de la administración*. Cengage. México.
8. González, M. (2011). *Implementación de un Manual de Normas y Procedimientos para el Área de Facturación, Créditos y Cobros de una Empresa Industrial de Guatemala* . PED Universidad Panamericana, Guatemala.
9. *Guía de Realización de la Práctica Empresarial Dirigida, PED*. (2012) Universidad Panamericana, Guatemala.

10. Heizer y Render (2004). *Principios de Administración de Operaciones. (5ª. Ed.)*. Editorial Pearson. México.
11. Henliriegel, D. et al (2007). *Administración, Un Enfoque Basado en Competencias*. Editorial Thomson.
12. Hernández, S. (2011). *Diagnóstico del Proceso Administrativo de un Establecimiento Educativo Privado*. PED. Universidad Panamericana. Guatemala.
13. Icart, M (2006). *Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación y Una Tesina*. Ediciones de la Universidad de Barcelona. España.
14. Koontz y Welhrich (2004). *Administración: una perspectiva global. (12ª. Ed.)*. McGraw-Hill. México.
15. Kubr, M. (2009). *La consultoría de Empresas. (3ª. Ed.)*. Limusa. México
16. López, J. (2011). *Mejoramiento en el proceso de compras y manejo de inventarios de una empresa constructora*. PED Universidad Panamericana. Guatemala.
17. *Manual de Estilo de Trabajos Académicos* (2006). Universidad Panamericana. Guatemala.
18. Mayén, G. (2012). *Diagnóstico del Clima Organizacional en la Asociación de Crédito y Ahorro –ACA-*. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana, Guatemala.
19. Mondy y Wayne (2005). *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Pearson, México.

20. Morales, C. (2011). *Evaluación del Control Interno para Ejecución de Proyectos de Donaciones del Banco Interamericano de Desarrollo en la entidad de Banca Central Superintendencia de Bancos de Guatemala*. PED Universidad Panamericana. Guatemala
21. Morales, S. (2011). *Diseño e implementación de Manual de Procedimientos y Control Interno de Ingresos en una Empresa de Servicios*. PED Universidad Panamericana. Guatemala.
22. Moreno, J. (2005) *Herramientas de Medición del Capital Humano*, Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras –ALIDE- Guatemala.
23. Piedrasanta, J. (2011) *Mejoramiento en políticas, procedimientos, controles y revisiones del departamento de cuentas por cobrar de la Empresa Maravilla, S.A.* PED, Universidad Panamericana . Guatemala
24. Porras, F. (2011). *Diseño de Sistema de Control Interno en el Área del inventario de Repuestos de una Empresa Comercializadora de Partes y Accesorios para Vehículos Terrestres*. PED Universidad Panamericana. Guatemala.
25. Robbins, S. (2005) *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. México.
26. Pérez J. (2009). *Gestión por procesos* (3ª. Ed.) Esic Editorial. España.
27. Sampieri, R. et al (2010). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
28. Vásquez, L. (2011). *Diagnóstico Administrativo Aplicado a una Empresa de Comercialización y Servicios de Cómputo*. PED Universidad Panamericana. Guatemala
29. Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*, (2ª. Ed.). Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

30. Whittington, R. (2005). *Auditoría un enfoque integral*. (12a. Ed.). McGraw-Hill. México.

Glosario

Routers: Dispositivos de red que operan en la capa tres. Sirven para encontrar la mejor ruta de envío de datos entre redes, ejemplo: al utilizar internet.

Switches: Dispositivos de red que operan en la capa dos y sirven para conmutar datos en una red.

Call Center: Centro de Llamada. Es una oficina especializada en recibir y realizar llamadas telefónicas con un fin en particular.

Capa 2: También llamada enlace de datos. Es la capa en la que se utilizan todos los medios físicos de conexión y uno de los más importantes al momento de interconectar los dispositivos a la red.

Capa 3: También llamada capa de red. Es la que se encarga de identificar la mejor ruta para que viajen los datos entre uno o más redes.

Plataforma Génesis:

Nombre del Software que integra aplicaciones de autoservicio y transacciones asistidas por agentes. Utiliza la marcación de tonos y reconocimiento de voz para comunicarse con las persona que llaman.

Premium Business Partner

Socio de Negocios de la más alta calidad

Outsourcing: Subcontratar los servicios de otra empresa, para un área definida.

Anexos

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Formato de entrevista dirigida a Gerencias



Fecha: _____ Tiempo de trabajar en la empresa _____

Puesto que ocupa: _____

Tiempo de participar en el proceso _____

Actividad que realiza dentro del proceso: _____

Preguntas:

- 1) ¿Cómo definiría la forma en que actualmente se desempeñan las tareas en el área de trabajo bajo su cargo?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Malo _____

Por qué? _____

-
- 2) ¿Cuenta con algún manual o diagrama que sirva de guía en la ejecución de las tareas?

Si _____ No _____

- 2.1) Si su respuesta es afirmativa: Están disponibles para el empleado?

Si _____ No _____

- 2.2) Está actualizado?

Si _____ No _____

- 3) ¿Cuál diría que es el tiempo promedio utilizado para la reparación de equipos en su área de trabajo?

un día a dos días _____ dos a cinco días _____

una semana _____ más de una semana _____

- 4) ¿Estima que ese tiempo es el adecuado?

Si _____ No _____

5) ¿Quién autoriza cambios o resuelva los problemas que surgen en el proceso?

La gerencia____ El empleado que realiza la reparación _____

La jefatura _____ Otros: _____, especifique.

El empleado en coordinación con la gerencia _____

6) ¿De qué forma se dan a conocer los procedimientos a los subalternos?

Verbalmente_____ Por escrito_____ En forma electrónica_____

Otro _____ Especifique: _____

7) ¿Considera que el número de personas que actualmente intervienen en el proceso de reparación de equipo es suficiente?

Si_____ No _____ Por qué? _____

8) ¿Qué tipo de comunicación utiliza con otras dependencias que intervienen en el proceso de reparación de equipo?

Verbal_____ Por escrito_____ En forma electrónica_____

9) ¿Cuándo verifica que las tareas se han realizado correctamente?

En todo el proceso____ al final del proceso_____

Cuando el cliente presenta un reporte_____

10) ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones con otras unidades administrativas para resolver situaciones problemáticas?

Una vez por semana_____ Una vez al mes_____

Una vez al año_____ Otro: _____ Especifique:

11) ¿Hay alguna situación que constantemente cause problemas a los subalternos en la ejecución de sus labores?

No _____ Si _____, Especifique: _____

12) ¿Estima que existen demoras en la atención al cliente?

Si _____ No _____

12.1) De ser afirmativo, ¿qué provoca las demoras?

12.2) ¿Qué medidas se han tomado para evitar las demoras?

13) Existen políticas para la atención de reclamos por parte del cliente?

Si _____ No _____

14) Considera que la estructura administrativa actual favorece la ejecución del procedimiento de reparación de equipos?

Si _____ No _____

15) Que cambio sugeriría en el proceso para evitar las demoras en la atención al cliente?

Observaciones y/o comentarios: _____

Firma: _____

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Formato de Entrevista dirigida a Jefaturas



Fecha: _____

Puesto que ocupa: _____

Tiempo de trabajar en la empresa _____

Tiempo de participar en el proceso _____

Actividad que realiza dentro del proceso : _____

1. ¿Cómo definiría la forma en que actualmente se desempeñan las tareas en el área de trabajo bajo su cargo?

Excelente___ Buena_____ Regular_____ Malo_____

Por qué?

2. ¿Cuenta con algún manual o diagrama que sirva de guía en la ejecución de las tareas?

Si___ No___

2.1 Si su respuesta es afirmativa: ¿Está disponible para el empleado?

Si___ No._____

2.2 ¿Está actualizado?

Si___ No._____

3. ¿Cuál diría que es el tiempo promedio utilizado para la reparación de equipos en su área de trabajo?

Un día a dos días _____ dos a cinco días _____

Una semana _____ más de una semana _____

3.1 ¿Estima que ese tiempo es el adecuado?

Si___ No___

4. ¿El personal cuenta con los materiales y herramientas necesarias para ejecutar las tareas asignadas?

Si _____ No _____

5. ¿Cómo se distribuye el trabajo a realizar?

Por área de conocimiento _____ Por antigüedad _____ Al azar _____

Por tipo de falla _____ Otro: _____ , especifique: _____

6. ¿Tiene un registro y control de las tareas asignadas a cada técnico?

Si _____ No _____

7. ¿ Quien es la persona responsable de darle seguimiento a los procesos realizados?

El Jefe del área _____ El encargado del proceso _____

8. ¿Existe retroalimentación del servicio brindado?

Nunca _____ A veces _____ Siempre _____

9. ¿En que momento se supervisa el trabajo realizado?

Al Inicio del proceso _____

Durante todo el proceso _____ al finalizar el proceso _____

10. Existen normas y políticas que rijan la atención al cliente?

Si _____ No _____

10.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿se cumplen?

Nunca_____ Algunas veces_____ Siempre_____

10.2 ¿Están por escrito?

Si_____ No_____

10.3 ¿A su criterio, son adecuadas ?

Nunca_____ Algunas veces_____ Siempre_____

11. De tener un problema en el que intervenga otra unidad administrativa, ¿a quién reportan?

A ésta Jefatura_____ a la Jefatura o Gerencia del área involucrada _____

A un compañero del área involucrada _____ Otro: _____ Especifique.

12. ¿Se realizan reuniones con otras unidades administrativas para la revisión de políticas?

Si_____ No_____

13. ¿Cómo se trasladan al personal las nuevas políticas?

En forma verbal_____ En forma escrita_____ Tanto escrita como verbal_____

En forma electrónica_____

14. ¿Cómo calificaría la comunicación entre dependencias que intervienen en la reparación de equipo?

Excelente_____ Buena_____ Regular_____ Mala _____

15. Cuando ocurre una demora, ¿quien resuelve el problema?

16. ¿A qué se le da prioridad, a las reparaciones o a las cotizaciones?

A las cotizaciones _____ A las reparaciones _____

17. ¿Hay alguna situación que constantemente cause problemas a los subalternos en

la ejecución de sus labores? No _____

Si _____, Especifique: _____

18. Existe alguna política sobre lo que se debe hacer cuando un equipo ya no tiene reparación?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, ¿Se cumple esta política?

Si _____ No _____

Observaciones y/o comentarios: _____

Firma: _____

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Formato de cuestionario dirigido a personal técnico y administrativo



Fecha: _____

Puesto que ocupa: _____

Tiempo de trabajar en la empresa _____

Tiempo de participar en el proceso _____

Actividad que realiza dentro del proceso: _____

Instrucciones: El presente cuestionario es parte de un estudio de Practica Empresarial Dirigida, de la Universidad Panamericana, que se realiza en la empresa. Por favor responda con sinceridad las siguientes preguntas marcando con una X, en el espacio asignado, la respuesta que considere adecuada o proporcionando la información que se solicita.

1. ¿Existe algún documento que establezca el procedimiento para la reparación de equipos?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa indique:

1.1 ¿Cuál es el nombre del documento? _____

1.2 ¿Está disponible? Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

1.3 ¿La información que contiene se apega a la realidad?

Si _____ No _____

2. Cómo le fueron dadas a conocer las funciones que realiza?

En forma escrita _____ Verbal _____

Por medios electrónicos _____ Observando a otro compañero _____

Otro: _____, especifique: _____

3. ¿Considera que puede comunicarse con sus superiores abiertamente y con rapidez?

Si _____ No _____

4. ¿Le informan con frecuencia sobre el desempeño de sus actividades?

Si _____ No _____

5. ¿Cómo evalúa su relación con los compañeros de otras dependencias que intervienen en el proceso de reparación de equipo?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

6. ¿Quién realiza el control de calidad del trabajo realizado?

El jefe del área _____ Otro compañero _____

El cliente _____

7. ¿Cuenta con todo el material necesario para cumplir su función dentro del proceso?

Nunca _____ A veces _____ Siempre _____

8. ¿Cuenta con toda la información necesaria?

Nunca _____ A veces _____ Siempre _____

9. Recibe instrucciones claras?

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

10. ¿El área de trabajo es adecuada para ejecutar las funciones del puesto?

Si _____ No _____

11. ¿Existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

Si _____ No _____

12. ¿Sabe usted si existen políticas relacionadas con el proceso de reparación de equipos?

Si _____ No _____

12.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿considera que son adecuadas?

Si _____ No _____

13. ¿Sabe usted a quien debe reportar cualquier problema relacionado con el proceso de reparación de equipo?

Nunca _____ A veces _____ Siempre _____

14. ¿Sabe usted que se hace en la siguiente fase del proceso?

Nunca _____ A veces _____ Siempre _____

15. ¿Podría usted substituir a alguno de sus compañeros en el proceso?

Nunca _____ A veces _____ Siempre _____

16. ¿Mencione dos obstáculos se presenten de manera regular en el desempeño de sus labores?

1. _____
2. _____

17. Cómo calificaría el nivel de comunicación y colaboración que se tiene con otras unidades que intervienen en el proceso:

Mala _____ Adecuada _____ Muy Buena _____ Excelente _____

18. ¿Qué factores cree que deben mejorarse para brindar un mejor servicio de reparaciones?

¡Muchas Gracias!

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Formato de cuestionario a usuarios del servicio

Fecha: _____

Equipo que posee _____

Firma del usuario _____



Instrucciones: El presente cuestionario es parte del estudio de Practica Empresarial Dirigida, de la Universidad Panamericana, que se realiza en la empresa. Por favor responda las preguntas marcando con una X en el espacio asignado.

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio que se le ha brindado?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

2. ¿En qué tiempo se ha dado respuesta a su requerimiento de reparaciones?

De uno a tres días _____ De cuatro a siete días _____ Más de siete días _____

3. A su criterio, el tiempo de respuesta fue:

Menor del esperado _____ Adecuado _____ Mayor del esperado _____

4. ¿Le costó comunicarse con la persona encargada de resolver su problema?

Si _____ No _____

5. ¿Le proporcionaron un número u otro dato para futuras referencias o consultas relacionadas con el servicio solicitado?

Si _____ No _____

6. ¿Su equipo fue reparado totalmente o necesito reenviarlo para chequeo?

Fue reparado totalmente _____ Tuve que enviarlo nuevamente _____

Comentarios o sugerencias: _____

Muchas Gracias!!

Qué es SAP: La herramienta productiva de las organizaciones. Por Héctor Yescas.

Tomado de: <http://hectoryescas.blogdiario.com/1176213300/>

El nombre de SAP proviene de: Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de datos. EL nombre SAP es al mismo tiempo el nombre de una empresa y el de un sistema informático. Este sistema comprende muchos módulos completamente integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial. Cada módulo realiza una función diferente, pero está diseñado para trabajar con otros módulos.

La integración total de los módulos ofrece real compatibilidad a lo largo de las funciones de una empresa. Esta es la característica más importante del sistema SAP y significa que la información se comparte entre todos los módulos que la necesiten y que pueden tener acceso a ella. La información se comparte, tanto entre módulos, como entre todas las áreas.

SAP establece e integra el sistema productivo de las empresas. Se constituye con herramientas ideales para cubrir todas las necesidades de la gestión empresarial -sean grandes o pequeñas- en torno a: administración de negocios, sistemas contables, manejo de finanzas, contabilidad, administración de operaciones y planes de mercadotecnia, logística, etc. SAP proporciona productos y servicios de software para solucionar problemas en las empresas que surgen del entorno competitivo mundial, los desarrollos de estrategias de satisfacción al cliente, las necesidades de innovación tecnológica, procesos de calidad y mejoras continuas, así como, el cumplimiento de normatividad legal impuesta por las instituciones gubernamentales. Los Módulos de aplicación son los siguientes:

Gestión financiera (FI). Libro mayor, libros auxiliares, ledgers especiales, etc.

Controlling (CO). Gastos generales, costes de producto, cuenta de resultados, centros de beneficio, etc.

Tesorería (TR). Control de fondos, gestión presupuestaria, etc.

Sistema de proyectos (PS). Grafos, contabilidad de costes de proyecto, etc.

Gestión de personal (HR). Gestión de personal, cálculo de la nómina, contratación de personal, etc.

Mantenimiento (PM). Planificación de tareas, planificación de mantenimiento, etc.

Gestión de calidad (QM). Planificación de calidad, inspección de calidad, certificado de, aviso de calidad, etc.

Planificación de producto (PP). Fabricación sobre pedido, fabricación en serie, etc.

Gestión de material (MM). Gestión de stocks, compras, verificación de facturas, etc.

Comercial (SD). Ventas, expedición, facturación, etc.

Workflow (WF), Soluciones sectoriales (IS), con funciones que se pueden aplicar en todos los módulos.

SAP fue fundada el 1 de Abril 1972 a partir del desarrollo de un paquete de contabilidad

financiera que funcionaba en bloques. Continuó con el diseño y aplicación de un sistema financiero en tiempo real, sobre las experiencias que se tenía en el programa. Simultáneamente, SAP desarrolló un sistema de administración de materiales. Posteriormente el sistema de administración de materiales se convirtió en un paquete estándar, que se financió con los beneficios del sistema financiero contable. Los dos sistemas desarrollados fueron los primeros módulos de los que se llamo el sistema R, que producto de un nuevo desarrollo, se renombró R/1 seguido de sus sucesores R/2 y R/3.

SAP también ofrece diseño y estrategias de procesos, así como, servicios permanentes que ayudan a emigrar los sistemas empresariales de acuerdo con los cambios de las TI. SAP ayuda a sus clientes “a dirigirlos durante dichas transiciones, de los entornos de min (SAP R/2 ®) a los de cliente-servidor (SAP R/3 ®) y de estos a la arquitectura hacia la arquitectura orientada a los servicios (ESA)”. Asimismo, ofrece estrategias de resistencia al cambio en los sistemas de soluciones de negocios pues se involucra en los procesos de capacitación de los usuarios finales del sistema.

Nota: Una gran cantidad de comentarios recibidos por este artículo, hacen necesario agregar la siguiente información. Existen cursos libres de SAP al alcance de todos en www.mundosap.com, publicaciones de libros a cargo de la editorial Gestión 2000 -la dirección electrónica del mismo nombre-, además, puedes incluirte en los cursos que el propio consorcio de SAP ofrece para consultores independientes -personas físicas o morales- o empresas que incluye la licencia y cursos de capacitación para manejo de los diferentes módulos, consulta la disponibilidad de dichos cursos en tu país en www.sap.com.

Gracias por tus comentario. Atentamente: Héctor Yescas Torres, 18 de marzo de 2008.

Fuentes de consulta:

- http://espanol.geocities.com/emoly188/sap_index.htm, página particular de Rodrigo Sánchez Martínez, estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile
- <http://www.sap.com/index.epx>, SAP global, sitio electrónico de la corporación SAP

Anexo 6



Guatemala, 05 de mayo del 2013

Licenciado

[Redacted Name]

Presente.

Estimado Licenciado:

Por medio de la presente agradecemos la oportunidad de invitación realizada a nuestra firma para presentar propuesta de elaboración de procedimientos y control interno, de ser favorecidos con aprobación de la presente propuesta, el trabajo se realizara con el mayor esfuerzo y profesionalismo que nos caracteriza.

Con relación a la solicitud en estos días, a continuación precisamos a usted las bases sobre las que estamos en aptitud de proporcionar los servicios profesionales.



1. Objetivos

El objetivo principal del trabajo a desarrollar es conocer el entorno de la sociedad, evaluar los procedimientos, registros y operaciones.

2. Alcance

Nuestro trabajo se efectuará de acuerdo a procedimientos y políticas de control, las cuales requieren que el trabajo se desarrolle atendiendo una debida planificación y evaluación del trabajo del personal involucrado en el proceso.

3. Metodología del trabajo

- 3.1. El trabajo se desarrollará con el personal encargado de los departamentos de la sociedad, fechas que fijaríamos en común acuerdo, y plazos en que se proporciona la información, en tres etapas:
- 3.2. Proceso de diagnostico, recopilación de información, evaluación de procesos y controles actuales, sistemas contables y de control de la entidad.
- 3.3. Identificar, Analizar y evaluar los riesgos para elaborar procedimientos. Discusión de primer borrador con Gerencia General.
- 3.4. Implementación y seguimiento: Se recomienda tres meses, el primero comunicación de hallazgos y deficiencias e implementación. Segundo seguimiento y adaptación. Tercero corrección de los procedimientos por gerencia general.

4. Informes

Como resultado del trabajo se entregará a la Gerencia General la impresión con su respectiva autorización de procedimientos operacionales de los departamentos que ayuden asegurar las directrices de la administración se lleven a cabo.

Con lo siguiente:

- Perfil de cada puesto actual de persona individual.
- Atribuciones y procedimientos de personal de departamento.

- Integración y asimilación del personal de las metas de la organización.



- Aporte a recursos humanos a medir al personal la eficiencia, efectividad, productividad, clima laboral, innovación y por ende a mejorarlo.
- Contribuye a evitar fraudes y corrupción interna.
- Facilita a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos y cómo se han alcanzado los objetivos, información financiera oportuna, razonables y en fechas, consolidar estados financieros de subsidiarias.
- Abierto a futuras actualizaciones.

5. Honorarios

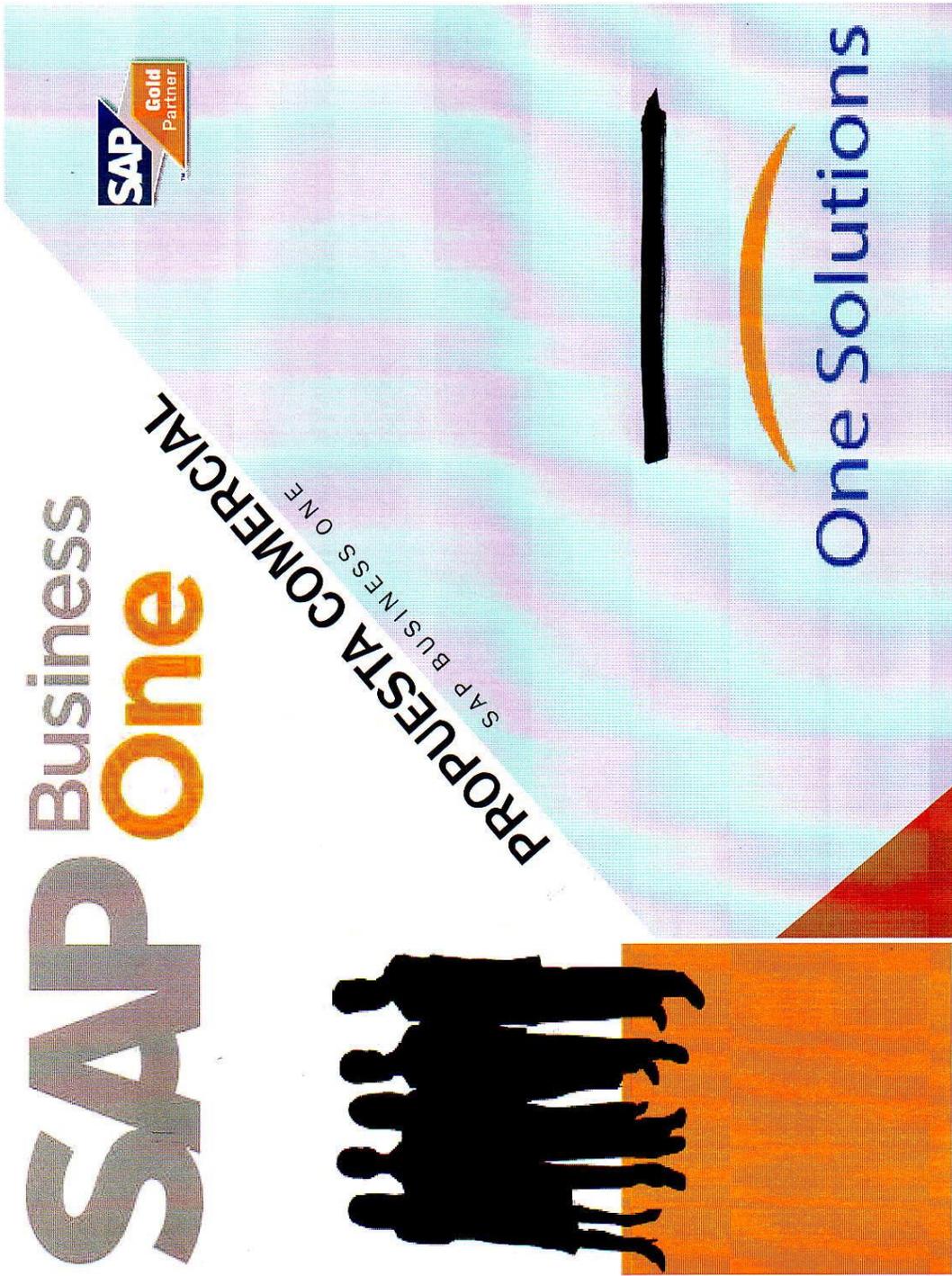
Los honorarios profesionales sin impuesto se establecen por las fases siguientes:

5.1. Diagnostico y recopilación de datos	Q. 4,000.00
5.2. Elaboración de políticas manuales y procedimientos	Q.10,000.00
5.3. Implementación y seguimiento	Q. 3,000.00
Total	<u>Q.17,000.00</u>

Quedamos a sus órdenes.

Atentamente,

████████████████████
████████████████████



The image shows the cover of a proposal document for SAP Business One Commercial. The design features a light blue and purple checkered background. At the top left, the SAP logo is displayed in large, bold, grey letters, with the word "Business" in a smaller font above the word "One" in orange. To the right of the SAP logo is a black silhouette of a group of seven people standing together. Below the SAP logo, the text "PROPOSTA COMERCIAL" is written in large, bold, black letters, with "SAP BUSINESS ONE" in a smaller font underneath it. In the top right corner, there is a "SAP Gold Partner" logo. At the bottom right, the "One Solutions" logo is visible, consisting of a blue horizontal line above a curved orange line, with the text "One Solutions" in blue below it.

SAP Business **One**

PROPOSTA COMERCIAL
SAP BUSINESS ONE

SAP Gold Partner

One Solutions



PROPUESTA FINANCIERA

E-Business Distribution, S.A.

SAP BUSINESS ONE	Cantidad	Precio Unitario	Total
Usuarios SAP BO profesional	1	\$2,500.00	\$2,500.00
Usuarios SAP BO Limitado CRM	1	\$1,250.00	\$1,250.00
Usuarios SAP BO Limitado financiero	0	\$1,250.00	\$0.00
Usuarios SAP BO Limitado logístico	0	\$1,250.00	\$0.00
SQL Server Usuarios (OPCIONAL)	0	\$130.00	\$0.00

TOTAL LICENCIAMIENTO SAP BUSINESS ONE \$3,750.00

MANTENIMIENTO Y SOPORTE ANUAL 2013 (agosto - diciembre) \$265.63

TOTAL PROYECTO SAP BUSINESS ONE \$4,015.63

Los precios están expresados en Dólares de Los Estados Unidos de América y no incluyen el Impuesto al Valor Agregado, IVA