



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

MBA - ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN PROCESOS PARA LA
EMPRESA COMERCIAL QUARIOS Cía. Ltda.”

NOMBRE: IVÁN MARCELO VEGA DÁVILA

FECHA: 30 de junio de 2010

AUTORIZACIÓN

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del Grado de Magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al Centro de Información o a la Biblioteca de la Universidad, para esta sea un documento disponible para su lectura, según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de la misma, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando, la reproducción, no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi Derecho de Autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar, la publicación de esta tesis o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Marcelo Vega Dávila

Junio 2010



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

MBA - ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN
PROCESOS PARA LA EMPRESA COMERCIAL.QUARIOS Cía. Ltda.”

MARCELO VEGA DÁVILA

DIRECTORA: Ing. ELÍZABETH PÉREZ

RESUMEN

La empresa “Quarios Cía. Ltda.”, realiza comercialización de materias primas de todo tipo. Se ha planteado, como reto, mejorar su gestión integral, para lo cual, desea crear una adecuada estructura organizacional basada en sus procesos, la que estará apalancada en perfiles que puedan sustentar éstos. El presente documento se divide en cinco capítulos que se estructuran de la siguiente manera: en el primer capítulo se hace una breve descripción de los orígenes de la Empresa, de su situación actual y de sus nuevos lineamientos estratégicos, el segundo capítulo, contiene todo el sustento teórico para el desarrollo de esta tesis, sobre los procesos de una organización, la cadena de valor, sus documentos de respaldo, las estructuras organizacionales, los perfiles del personal y la gestión por competencias, hasta llegar a la implantación. en el tercer capítulo se presenta la aplicación del marco teórico expuesto en la Empresa.

En el cuarto capítulo se expone un esquema propuesto para la implantación dentro de la Empresa y el último capítulo, contiene las conclusiones a las que se llega con el estudio y las recomendaciones a seguir para dar continuidad a la administración de la Empresa.

DEDICATORIA

A mi madre, porque gracias a ella he aprendido en la vida a buscar, aplicar y renovar retos.

Marcelo Vega

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a: la Empresa "Quarios Cía. Ltda". a Wladimir Piedra, Javier Rhea y Mauricio Rodríguez por todo su apoyo en la elaboración de esta investigación.

Marcelo Vega

INDICE

Contenido	
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I.....	11
HISTORIA	11
SITUACIÓN ACTUAL	12
Ambiente Externo	12
Ambiente Interno.....	19
CAPÍTULO 2.....	24
SUSTENTO TEÓRICO	24
Procesos de la Empresa.....	24
La organización	34
Gestión por competencias.....	36
CAPÍTULO 3.....	43
ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS Y RELACIONADOS	44
PROCESOS DE QUARIOS CÍA LTDA.	45
Procesos estratégicos.....	47
Procesos productivos	48
Procesos habilitantes	49
CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	51
INTERRELACIÓN DEL LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	51
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
Criterios de diseño.....	52
Unidades administrativas definidas	53
Organigrama General de la Empresa Quarios S.A.....	53
ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA.....	55
Junta de accionistas	55
Gerente general	57
Gerente comercial	60
Gerente de operaciones	62
Gerente de servicios internos	65
Técnico de marketing.....	69
Gestor comercial.....	71
Técnico de operaciones.....	72
Técnico de administrativo.....	75
Jefe de desarrollo humano.....	76

Jefe de finanzas	78
Asistente.....	80
Mensajero	81
CAPÍTULO 4	83
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	83
CAPÍTULO 5	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
Conclusiones.-.....	87
Recomendaciones	88
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	92
Entrevista ANEXO 1	93
Grupos de interés ANEXO 2.....	94
Lineamientos planteados ANEXO 3	95
Procesos versus Unidades Administrativas ANEXO 4.....	96
Descripción detallada de procesos ANEXO 5.....	97

INTRODUCCIÓN

La organización de una empresa debe funcionar como un todo de forma articulada y sistematizada. En el caso de “Quarios”, ésta ha venido trabajando de manera pragmática en ejercicio de la experiencia. Las oportunidades que presentaba el entorno le permitían ampliar su línea de productos y servicios, lo que conllevaba a un crecimiento en clientes que debían ser atendidos adecuadamente buscando su satisfacción y recompra.

La Empresa no presentaba procesos documentados y difundidos y no se conocía si la estructura organizacional apalancaba las necesidades de la misma. Actualmente la Compañía ha definido sus lineamientos estratégicos sobre los cuales desea trabajar para su crecimiento en los próximos cuatro años. La pregunta que se planteó para este trabajo es: ¿cuál es la estructura organizacional basada en procesos que requiere “Quarios Cía. Ltda.” para entrar en su nueva etapa de negocio?

El objeto de este estudio era determinar una estructura organizacional basada en procesos propuesta para “Quarios Cía. Ltda.” en base a los lineamientos estratégicos que se había planteado. Para este estudio se hizo un trabajo de investigación en base a consulta bibliográfica en la gestión de procesos, en la generación de estructuras organizacionales y la gestión por competencias para el talento humano. Adicionalmente, se realizó un estudio de campo recabando información directa de los directivos de la Empresa “Quarios Cía. Ltda.”. Anexo 1.

En el capítulo uno de la tesis, se describe a la sociedad, se realiza el análisis del ambiente interno y externo en base a la información recabada con los directivos de la misma. En el capítulo dos se establece todo el

marco teórico en el que se sustenta este trabajo. El capítulo tres presenta el esquema propuesto para solventar el problema de investigación. En el capítulo 4 se propone un plan de implementación de este trabajo y finalmente en el capítulo 5 se expone conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

A continuación se detalla una breve reseña histórica de la empresa “Quarios Cía. Ltda.”. así como información relacionada al entorno de la Compañía de manera externa e interna. Esta información ha sido obtenida a través de los directivos de la misma

HISTORIA



La empresa “Quarios Cía. Ltda”, fue creada el 7 de mayo de 2009 y domiciliada en la ciudad de Quito. Se constituyó como compañía limitada. Se dedicó al servicio de importación de materias primas, soporte en los procesos aduaneros, transporte y de operación, y desde el 2009 en la comercialización de productos vinculados al acero.

Antes de ser “Quarios”, nació como “Wladimir Piedra Importaciones y Exportaciones S.A”, en marzo del año 1995, aprovechando la oportunidad que se presenta para satisfacer la necesidad de la empresa española “Técnicas Reunidas S.A.” que llegó al país y requería importar materiales petroleros de acero para la Ampliación de la Refinería Esmeraldas.

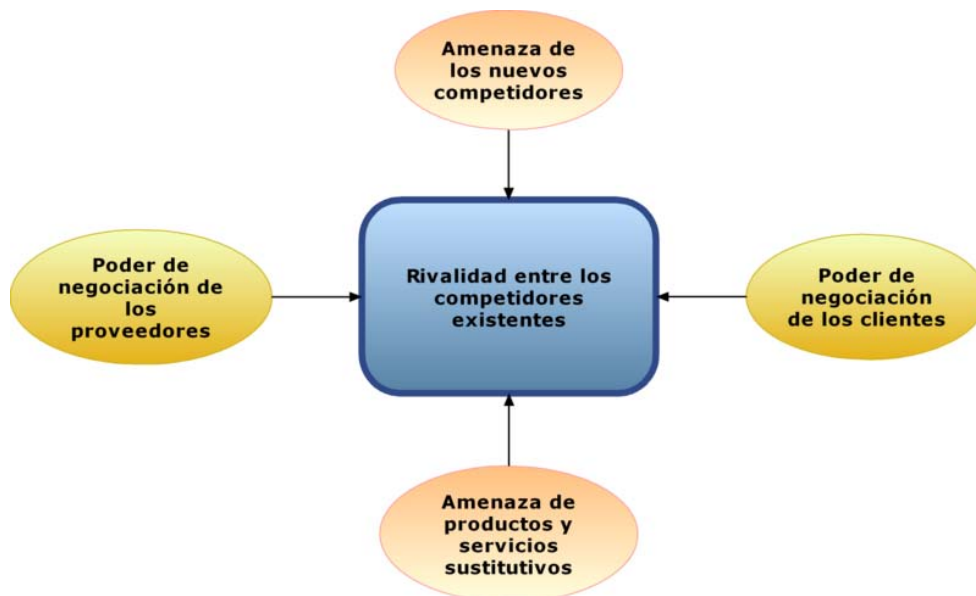
Por su eficiencia con compañías de servicio petrolero como Clipper, Sevimec, y Santos CMI, se agranda la oficina para en una tercera instancia y a pedido directo de las petroleras Petrosud Petroriva, City Oriente y metalmecánicas como Acero de los Andes, se cumple una nueva ampliación. A estos eventos se unen los contratos directos con Petroindustrial y Petroproducción.

Con este bagaje de conocimientos Wladimir Piedra Sánchez decide, junto con otros socios, crear “Quarios” a fin de aprovechar las oportunidades que consideran presenta el entorno.

SITUACIÓN ACTUAL

Ambiente Externo

Para el análisis del ambiente externo de la Empresa “Quarios” Se considerará a las 5 Fuerzas de Porter.¹



Clientes

La Compañía maneja una cartera de clientes desde hace algunos años por la relación que mantiene su figura principal en base a la confianza y al buen desempeño en los servicios entregados. Estas empresas son, por ejemplo, Acero de los Andes, TESCA, Dercobass, entre otras. Por otro lado, el grupo objetivo para la comercialización de “Quarios” son los

¹ Michael Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores, México, 2003

procesadores grandes de acero, la industria metalmecánica, comercio mayorista y de forma indirecta las personas naturales o jurídicas que distribuyen al por mayor a minoristas y constructores. Así, en el Ecuador las principales procesadoras son ADELCA, NOVACERO y ANDEC, las cuales importan materia prima (palanquilla y alambón) del mercado spot (denominado así porque las transacciones ocurren de contado y la entrega es inmediata a través de intermediarios), la procesan y luego comercializan sus productos terminados (orientados a la construcción) a través de canales propios, o venden productos semi-elaborados a las industrias metalmecánicas como ángulos estructurados, perfiles, tuberías, entre otros.

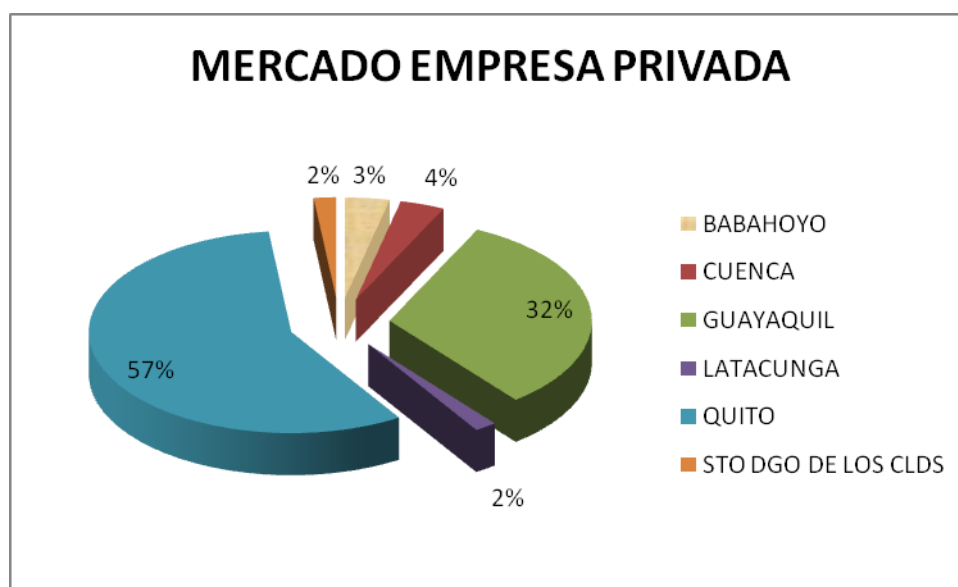
Adicionalmente se incluyen como potenciales clientes de “Quarios” las empresas metalmecánicas, las eléctricas, las de servicios petroleros y todas aquellas que trabajan con acero, acero inoxidable o aceros aleados, Se puede citar a todas las petroleras privadas, a la Petrolera Estatal con sus cinco sub-gerencias: Producción, Industrialización, Comercialización, Oleoducto y Perforación.

Entre las principales industrias metalmecánicas intermedias están KUBIEC, DIPAC, IPAC (techos, planchas, perfiles), IDEAL ALAMBREC (alambre, clavos) y CONDUIT, TUGALT (tubería); la mayoría cuentan con distribuidores propios. Además se han creado empresas vinculadas al estado para la explotación de recursos no renovables tales como RIO NAPO, de economía mixta, y en el sector estratégico minero la Empresa Nacional Minera ENAMI EP. Podrán también ser clientes las farmacéuticas ecuatorianas como Life, que en el momento en que exista la aprobación

para que el país y en general América Latina fabrique medicamentos genéricos, requerirán tanques y equipos fabricados con acero.

La nueva Refinería del Pacífico, es un posible cliente por la gestión anterior de la Empresa en la ampliación de las refinerías de Esmeraldas y Amazonas. También se puede agregar las Empresas de servicios petroleros y productores de tanques, puentes y calderos, ya que con ellas se mantiene relaciones comerciales durante los 38 años de experiencia.

Hasta julio del 2009 los precios de importación en Ecuador muestran una variación elevada con respecto al mercado internacional. El consumo anual del mercado ecuatoriano es de 1,100.000 toneladas de acero.



Ciudad	Suma de Valor FOB
BABAHOYO	49.386.605,00
CUENCA	8.464.595,00
GUAYAQUIL	211.606.072,00
LATAACUNGA	23.029,00
QUITO	376.513.624,00
STO DGO DE LOS COLORADOS	2.452.231,00
Total general	648.446.156,00

Fuente: Cuadro estadístico Quarios – datos tomados del Banco Central de Ecuador, marzo 2009

Proveedores

Existen varios proveedores como fábricas de acero alrededor del mundo, por ejemplo en Europa que es uno de los mercados siderúrgicos con más desarrollo, Estados Unidos, China entre otros. La Empresa cuenta con el respaldo de importantes proveedores que fabrican acero y operan en Estados Unidos, Canadá, México, Bélgica, Italia, Turquía, China, Vietnam, Filipinas, Tailandia, Emiratos Árabes Unidos, Omán, Qatar, Arabia Saudita, Egipto, Bangladesh, India y Pakistán.

Competidores

La mayor parte de las importaciones de productos semi-elaborados para la industria intermedia y de producto terminado para las comercializadoras mayoristas provienen de Chile (GERDAU), Venezuela (SIDOR) y Brasil (FASAL). Localmente los principales distribuidores mayoristas son: GRUPO SANCHEZ, PURUHA, UNIFER, FERROTORRE, HERSA, ACEROCENTER.

Además localmente existen empresas medianas y pequeñas similares a “Quarios” y a su oferta de productos y servicios.

Nuevos Competidores

La Compañía establece que la aparición de nuevos competidores es compleja sino cuenta con el respaldo, alianzas y convenios con proveedores que les permitan ingresar al mercado con precios competitivos.

Productos y servicios

Los principales sustitutos de esta industria son los productos elaborados a base de aluminio, principalmente por las empresas CEDAL y ESTRUSA.

A continuación se detallan los principales productos que ofrece “Quarios” para la comercialización:

Láminas y barras de acero.-	Acero al carbono, acero aleado, acero inoxidable, hierro fundido en todo tipo de acero conforme a normas ASTM y ASME, en espesores 0,001”a 4”y de 0,05 mm a 10 mm, en secciones cuadradas, circulares y hexagonales.
Tubería de acero.-	Acero al carbono, acero galvanizado, acero inoxidable en todo tipo y conforme a normas ASTM y ASME BI.20.1 cédulas 40.80.160, diámetros 1/8” a 10” en tubería con o sin costura.
Perfiles.-	Acero estructural, perfiles tipo L, C, I y W, platinas conforme a normas ASTM en espesores 3/64” a ¼” longitud 6m (otras bajo pedido)
Instrumentación.-	De acuerdo a especificaciones del cliente
Accesorios.-	Acero al carbono, acero aleado, acero inoxidable, hierro fundido en codos, uniones, T's (T), válvulas, en

	todos los tipos. Conforme a normas ASTM y ASME BI.20.1, cédulas 40.80.160 y clases 150 a 3000.
Bridas.-	Acero al carbono, acero aleado, acero inoxidable, hierro fundido en todo tipo, conforme a normas AST y ASME BI.20.1 diámetros ½” a 6” de clases 150 a 3000.

Adjunto se describe un gráfico del mercado del acero:



Autor: Adaptado del autor

Descripción:

Acerías.-	Las fábricas de acero ubicadas en China, Estados Unidos, Reino Unido.
Materia Prima.-	Acero en su expresión menos elaborada, por ejemplo: Varilla.

Semi-elaborado.-	Como ejemplo láminas y barras de acero
Terminados.-	Perfilería y tubería
Intermediario.-	Son grandes empresas que realizan su venta a través del mercado spot y otros que tienen la representación de las grandes acerías y las venden de forma regional.
Mercado.-	Son las distintas empresas que demandan acero.
Procesadores grandes.-	Que realizan transformación de acero a gran escala y crean productos semi-elaborados o terminados.
Industria Metal Mecánica.-	Transforman el material semi-elaborado y lo utilizan como insumo en construcción de estructuras en proyectos específicos como por ejemplo en el campo petrolero.
Comercio Mayorista.-	Comercializan el producto semi-elaborado o terminado a fin de entregarlo a los constructores. Por Ejemplo. Edificios.

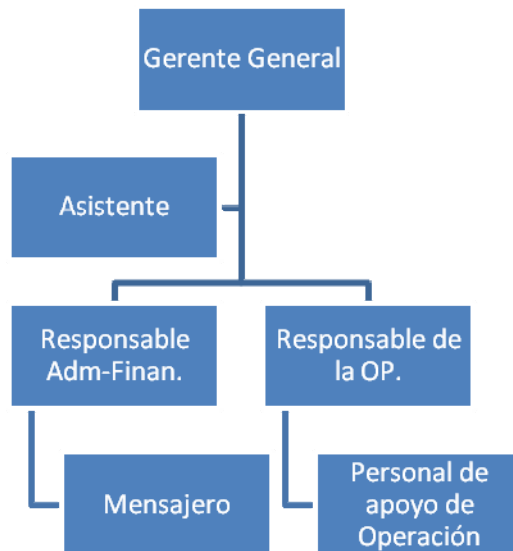
Ambiente Interno

Marco Legal

La Empresa tiene por objeto social en su contexto más importante el dedicarse a las siguientes actividades: importación, exportación, intermediación, representación, compra, distribución, asesoramiento, comercialización y venta de artículos de la industria metalmecánica, farmacéutica, florícola, productos de la industria química y conexas; La promoción de negocios de importación, exportación, distribución y venta de productos a través de la instalación de sucursales, agencias y representaciones, tanto en el país como en el exterior; así como, la representación de compañías nacionales y extranjeras que tengan objetos afines al establecido para la sociedad, asesoría administrativa y el manejo y dirección de empresas.

Estructura actual de la Empresa

La compañía cuenta actualmente con seis trabajadores, un gerente general, un responsable de las operaciones, un responsable del área administrativa y financiera, un soporte en la operación, un mensajero y una asistente de gerencia. No cuenta con ningún organigrama formal pero de acuerdo a la información proporcionada por la gerencia sería el siguiente:



Talento Humano

El Gerente General y el Responsable Administrativo Financiero cuentan con títulos de Tercer Nivel y experiencia en el ámbito de acción de la empresa. El gerente es quien conoce ampliamente el mercado y la operación del negocio y tiene el soporte operativo necesario.

El Responsable de la Administración y parte financiera se encarga de las compras, suministros, pagos y obligaciones; administra a los proveedores entre ellos, el de servicios contables, ya que la contabilidad se maneja por fuera; además maneja la liquidez de la Empresa y su adecuada administración.

Tecnología, equipamiento e infraestructura

La Compañía cuenta con hardware y software básico para las funciones diarias de una oficina. Además con paquetes de Microsoft Office y Windows Vista y conectividad a internet; además la empresa tiene su oficina en la Avenida 12 de Octubre, Edificio World Trade Center, con mobiliario necesario para sus funciones.

Marco Filosófico

“Quarios” ha definido la declaración de su visión, misión y valores institucionales de la siguiente manera:

Visión

“Ser Aliados Estratégicos de nuestros clientes entregándoles una gran variedad de productos de calidad, con precios y plazos de entrega competitivos.”

Misión

“Ser un equipo comprometido que gestiona una empresa comercializadora sostenible, generando la participación en el mercado nacional e internacional, enfocado a descubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes; creando valor, diferenciándose por su calidad de productos, servicios y asesoría técnica en acero y productos de consumo masivo”

Valores Institucionales

Ética.- En todas las acciones de nuestra Empresa

Compromiso.- Con nuestro trabajo, con nuestros clientes, con nuestro personal.

Calidad.- Traducida en resultados y en la satisfacción de nuestros clientes.

Desarrollo Humano.- Porque son la base de toda organización

Competitividad.- De manera continua.

Servicio al cliente.- Factor diferenciador en quien es nuestra razón de ser.

Análisis de fortalezas y debilidades

La sociedad desarrolló un diagnóstico de sus fortalezas, que las definió en un taller como las capacidades con que cuenta para su proyección y desarrollo. Así también se encuentran definidas sus debilidades, las mismas que se buscan superar.

Fortalezas:

- El conocimiento del mercado.
- El conocimiento técnico de los productos.
- El conocimiento del proceso de internación al país de los materiales
- La relación comercial con una fábrica de acero en el exterior.
- Conocimiento del servicio integral que se puede ofrecer a los clientes, incluye el transporte internacional, seguimiento al proveedor, desaduanización en cualquier puerto marítimo, aéreo, transporte local.
- La relación con algunas petroleras y metalmecánicas del país.
- El manejo de un listado de proveedores internacionales que pueden o están listos a dar el servicio al Ecuador, vía contacto en Ecuador.
- La capacidad operativa y administrativa instalada.

Debilidades

- La estructura actual no le permite realizar una gestión comercial adecuada para el aprovechamiento de oportunidades que le brinda el entorno.
- La estructura actual no le permitiría cumplir con los objetivos estratégicos planteados.

- Falta de visita oportuna a probables clientes en base a licitaciones que se preparan en el país.
- Insuficiente gestión de imagen institucional.
- Procesos y procedimientos no documentados.
- Ausencias de un historial que avalen sus ofertas.

A continuación se adapta un cuadro descriptivo de la estrategia de “Quarios” en base a la información proporcionada por la empresa².

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMAS Y PROYECTOS
DE RESULTADOS FINANCIEROS	Lograr la sostenibilidad de la Empresa con el incremento creciente de ingresos por venta y su gestión efectiva.	Implementar el plan para la administración financiera Consolidación de relación de proveedores estratégicos
DE MERCADO	Obtener participación creciente en el mercado local y presencia en el mercado internacional con altos índices de satisfacción al cliente y de venta cruzada.	Investigación de mercados potenciales Implementación del plan comercial Segmentación de clientes Desarrollar ofertas de valor considerando el servicio personalizado para el sector de metalmecánico. Posicionamiento de la imagen de la Empresa en el mercado objetivo Desarrollo de la página web como canal comercial Implementar sistemas de información para clientes
DE PROCESOS	Contar con procesos con altos índices eficiencia y efectividad.	Implementación de sistemas de información de gestión Implementación de ISO 9001-2008
DE CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE	Contar con un personal capacitado y comprometido con la Empresa.	Desarrollo y formación de personal Gestión para el clima laboral Formación de cultura team building Sistema de reconocimientos de desempeño

Adaptado: por el autor

Fuente: Cuadro de Mando Integral – Norton y Kaplan

² Robert S. Kaplan y David P Norton: Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard) Barcelona, Primera Edición, 2002, pag. 181-203

CAPÍTULO 2

SUSTENTO TEÓRICO

Procesos de la Empresa

Para hablar de procesos se ha tomado en cuenta la *Ventaja Competitiva* de Michael Porter y a su *Cadena de Valor*. La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades; es decir, a todas las actividades inmersas en la gestión de una sociedad. La *Cadena de Valor* es un instrumento metodológico que permite realizar un análisis interno en las organizaciones; a su vez, permite identificar las actividades que realiza una empresa y de esa forma conocer como esas actividades contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales. Porter agrupa las actividades en lo que denomina Cadena de Valor y las divide en actividades primarias y secundarias, siendo las primeras las que desarrolla la compañía y a su vez generan valor al cliente.

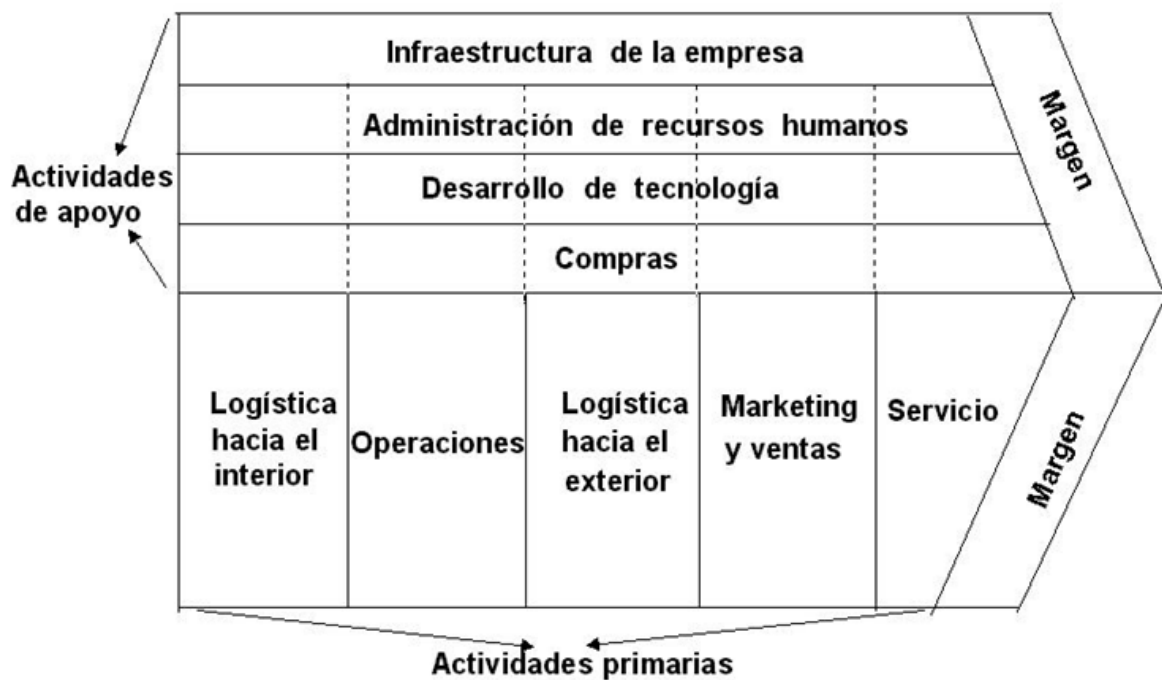
La generación de valor en la mente del cliente es perceptual en función del bien o servicio que adquiere de una empresa. El valor se crea cuando el monto que los clientes están dispuestos a pagar por un bien o servicio, excede del costo incurrido por la sociedad. Las actividades primarias, según Porter son: el Marketing y ventas, las operaciones, la logística de entrada y salida y el servicio de postventa.

Las actividades secundarias o de apoyo son las que dan soporte a las primarias, y pueden ser: la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnologías, aprovisionamientos.

El manejo estratégico de las actividades primarias y secundarias le permite a la firma crear ventaja competitiva frente a su competencia Porter³ afirma que dentro de la empresa la Cadena de Valor³ es un sistema interdependiente o red de actividades conectadas mediante enlaces.

Cadena de Valor de Michael

Porter



A este enlace de actividades interrelacionadas y concatenadas se le puede relacionar con los procesos.

³ Michael Porter.(traducción Rafael Aparicio Martín) *The Competitive Advantage of Nations*. Barcelona, Primera Edición Abril. 1991, pag. 71-81

“Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor agregado. Es como la organización trabaja rutinariamente día a día. Los procesos de su organización definen como realiza sus operaciones.”⁴ Para Harrington los procesos son quienes administran una organización y no sus administradores.

De acuerdo a Harrington los procesos deben tener las siguientes características:

EFICAZ.- El proceso genera un producto o servicio que cumple consistentemente con los requerimientos del cliente interno o externo, logrando su plena satisfacción. Es decir cumple con las metas establecidas. Al hablar de un cliente interno se hace referencia al personal que depende de la empresa y el cliente externo es el centro del universo institucional; es la razón de ser de una empresa u organización.

EFICIENTE.-El proceso genera un producto o servicio haciendo la mejor utilización posible de los recursos.

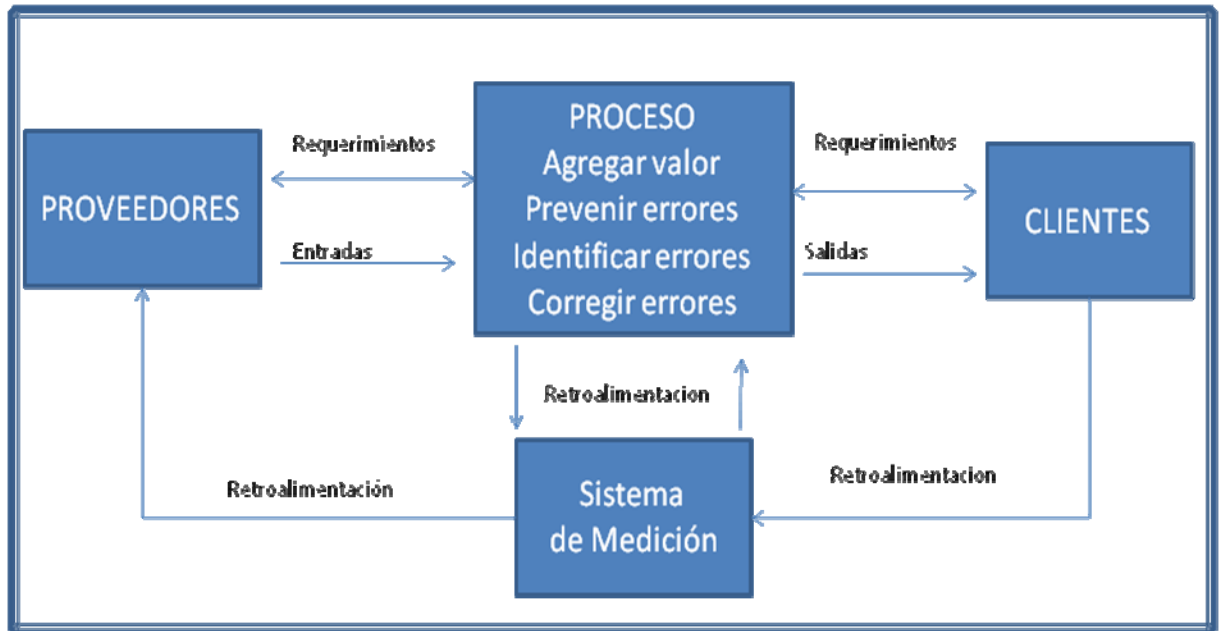
FLEXIBLE.- Cuando es capaz de adaptarse ante las necesidades cambiantes de los clientes

TIEMPO DE CICLO.-Es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso; por tanto, cada vez debe ser menor.

COSTO.-Proporciona hechos y datos acerca de los problemas y las ineficiencias del proceso.

⁴ H. James Harrington, Ph.D. *Process Management Excellence*, San José CA. Primera Edición 2006 pag 21.

El modelo de procesos, se visualizan en la siguiente figura⁵:



Fuente: H. James Harrington, Ph.D . *Process Management Excellence*. pag 1

En donde:

CLIENTE.- Receptor del producto y/o servicios que genera un proceso (puede ser interno o externo)

REQUERIMIENTOS DE SALIDA.- Estándares de desempeño asociados con necesidades específicas y medibles del cliente.

SALIDAS.- Productos y/o servicio que genera un proceso.

PROVEEDOR.-⁶ Anterior etapa del proceso, que es la fuente de insumos que requiere un proceso (puede ser interna o externa).

REQUERIMIENTOS DE ENTRADA.- Son estándares de desempeño asociados con necesidades específicas y medibles de un proceso.

⁵ H. James Harrington, Ph.D . *Process Management Excellence*. pag 1.

ENTRADA.- Productos y/o servicios suministrados por otros para poder realizar un proceso.

PROCESO.- Conjunto de actividades que recibiendo un producto y/o servicio como entrada, le agrega valor y genera un producto y/o servicio a la salida.

FEED BACK DE SALIDA.- Información que se solicita al cliente, referida a cómo la salida de un proceso compara con sus expectativas.

FEED BACK DE ENTRADA.- Información que se le suministra al proveedor, referida a cómo la salida de su proceso compara con las expectativas del dueño del proceso.

LIMITES.- Indica dónde comienza y dónde termina el proceso. (Cuál es la primera y última actividad).

En 1986, Deming estableció que la mayor parte de los problemas que se desean solventar en una organización alcanzan el 94% y se relacionan con sus procesos y apenas el 6% a causas especiales.

En 1993 Harrington por otro lado dijo que al eliminar los errores de los funcionarios y la burocracia puede reducir los costos indirectos hasta en un 50%.

Se puede decir entonces que un proceso es el conjunto de actividades concatenadas, estructuradas y medibles; diseñadas para generar un producto y/o servicio de calidad superior, en el menor plazo posible, al más bajo costo, a fin de conseguir la total satisfacción de un cliente interno y/o externo.

Los procesos representan como una compañía crea y entrega valor a sus clientes, constituyen su trabajo real, así las personas estén o no

conscientes de ellos. En organizaciones desordenadas, los procesos son fragmentados, invisibles, no nombrados, ni administrados y exhiben un desempeño inadecuado.

El concepto **TIPOLOGÍA DE PROCESOS**, permite clasificarlos en tres grandes categorías:

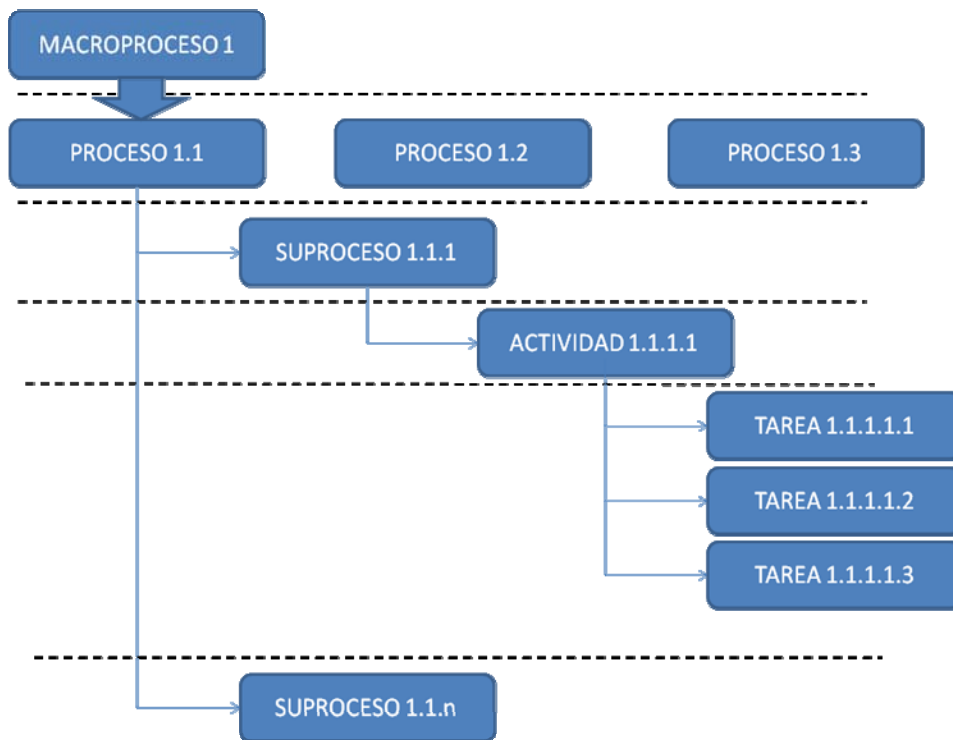
ESTRATÉGICOS.- Procesos gerenciales, de estrategia que facilitan la Planificación, Evaluación y Control de la Institución. Estos procesos también son conocidos como “Gobernantes”

PRODUCTIVOS.- Procesos que generan el Producto y/o Servicio, que tiene alto impacto en la satisfacción del cliente externo, la ciudadanía y la sociedad. Otros autores los llaman “Operativos” como Andrés Senlle⁷.

APOYO.- Procesos internos que habilitan y/o facilitan el adecuado desempeño de los Estratégicos y Productivos, mediante la dotación oportuna de recursos. También se les conoce como de “Soporte” o “Habilitantes”

El concepto de **JERARQUÍA DE PROCESOS**, que se visualiza en la siguiente figura, permite clasificarlos en las siguientes categorías:

⁷ Andrés Senlle, *Evaluar la gestión y la Calidad, herramientas para la gestión de la calidad y los recursos humanos*, Barcelona, primera edición, 2003 página 113 a 117.



Adaptado: Por el autor

Fuente: H. James Harrington, Ph.D . *Process Management Excellence*

MACRO PROCESOS⁸.- Procesos institucionales grandes, que, por lo general, cruzan varios departamentos de la estructura organizacional.

PROCESOS.- Procesos constituyentes de los macro procesos.

SUBPROCESOS.- Procesos pequeños constituyentes de los procesos.

ACTIVIDADES.- Constituyentes de los subprocesos, organizadas con alguna dinámica, con un claro inicio y fin, que permite producir salidas para otro subproceso.

TAREAS.- Es la unidad fundamental del trabajo.

Finalmente, es importante citar el significado de los ICOMs, que son las primeras letras de los siguientes conceptos:

^{8 8} H. James Harrington, Ph.D . *Process Management Excellence*. pag 5.

INPUTS.- Ingresos indispensables para que los procesos de las organizaciones puedan funcionar.

CONTROLS.- Reglamentaciones externas y/o internas, que obligan a las organizaciones a una determinada manera de trabajar.

OUTPUTS.- Salidas de los procesos, a fin de garantizar la satisfacción de clientes internos y/o externos.

MECHANISMS.- Apoyos / recursos necesarios para poder “fabricar” los productos y/o servicios.

Las empresas de servicios

Si bien es cierto la “Quarios” se cataloga como una empresa comercializadora, considerando el tercer punto dentro de sus lineamientos planteados que expone: *“Contar con servicio personalizado en la comercialización y postventa”, se puede decir que también tiene las características de las empresas de servicios*“. La empresa de servicios es la gerencia de organizaciones cuyo negocio principal exige interacción con el cliente para producir el servicio”⁹

Se puede definir al servicio como una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible, y no resulta en la posesión de alguna cosa; por lo tanto, se podría decir que los productos se diferencian de los servicios, más aún, cuando los productos son normalmente tangibles, transmiten a los consumidores una sensación de posesión y pueden ser fabricados por adelantado.

⁹ Chase Aquilano Jacobs, *Administración de la producción*. Santa Fe de Bogotá, Octava Edición 2004 pag 143

Es muy importante recalcar la secuencia lógica que se establece en la compra de productos y servicios. Por ejemplo, en los productos estos son fabricados, son comprados por los clientes y finalmente son consumidos por el mismo.

Por otro lado, los servicios son adquiridos por los clientes y son producidos y consumidos simultáneamente.

Los clientes en relación con los servicios adquieren “valor” sin que se le transfiera la propiedad de ningún elemento tangible. Por lo tanto las empresas de servicios venden experiencias.

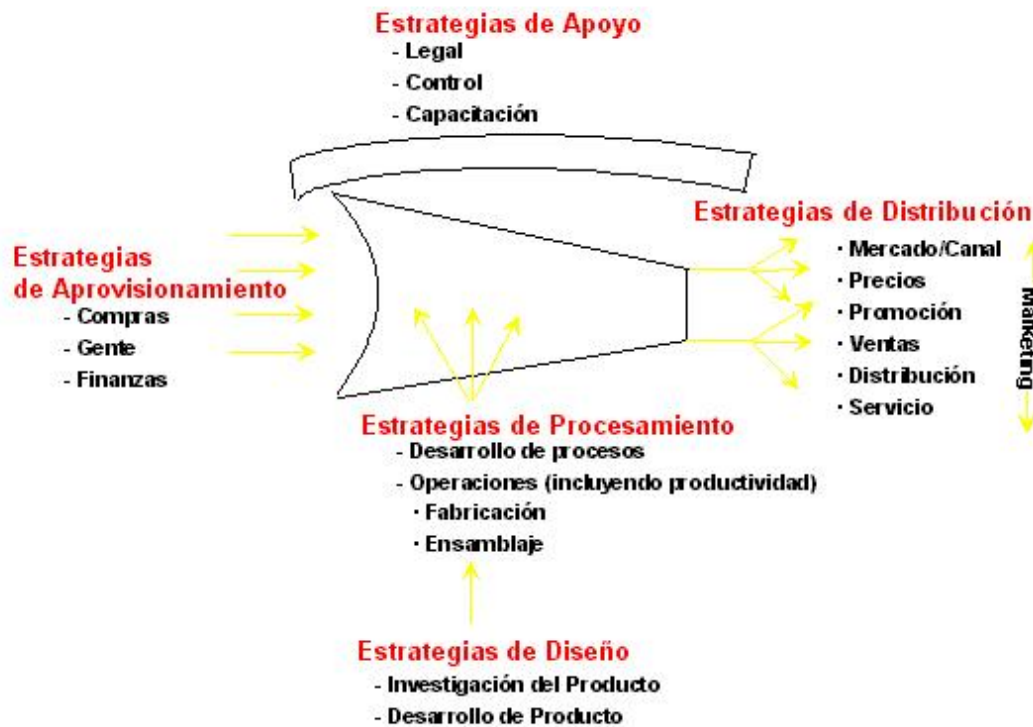
La estrategia y los procesos

La estrategia corporativa es un patrón de acciones que se lleva a cabo en el curso del tiempo; es una posición. Esto es, refleja las decisiones que se toman para ofrecer productos o servicios particulares en mercados particulares; es una perspectiva, o sea una visión y dirección, una imagen acerca de lo que la empresa u organización será en el futuro.

Mintzberg dentro de un enfoque de posicionamiento hace referencia a que las firmas ocupan diferentes posiciones cuando se comparan unas con otras con respecto a diversas magnitudes. De igual manera, Mintzberg hace relación a la *Cadena de Valor* definida por Michael Porter, en la forma cómo, de manera sistemática se examina todas las actividades que desarrolla una firma y cómo estas actividades interactúan para analizar los orígenes de la *Ventaja Competitiva*.

Adicionalmente, dentro de una firma se establecen áreas funcionales que pueden incluir estrategias de: fuentes de abastecimiento, de materiales de

procesamiento y distribución, todas ellas reforzadas por una serie de estrategias de soporte como se aprecia en el siguiente cuadro¹⁰:



Al analizar la perspectiva de Harrington y Mintzberg según Porter, se puede decir que existen dentro de los procesos productivos, subprocesos que generan valor en una empresa; por ejemplo, Marketing en la generación de oferta de valor, está la operación de la empresa y servicio al cliente o post venta. En los procesos estratégicos se puede establecer la planificación estratégica y los que se realizan para el mejoramiento de la empresa. Mientras por otro lado se tiene los procesos de apoyo que serían todos aquellos que le generan valor a la empresa: recursos humanos, ámbito financiero y contable, ámbito legal entre otros.

¹⁰ Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer , *El Proceso estratégico, conceptos, textos y casos*, ciudad de México, 1ra Ed. pags 23 a 112

La organización

Estructuras Organizacionales

Para definir cómo se encuentra compuesta de manera estructural una institución, se utilizan los llamados organigramas, que son una representación gráfica de las unidades o áreas, cargos tipo y se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que lo componen.

Son un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una institución.

Un organigrama proporciona una imagen formal de la institución. Constituye una fuente oficial de consulta, facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía; y, es un elemento técnico valioso para el análisis institucional.

Existen distintos tipos de estructuras organizacionales así: funcionales, por productos, por proyectos, matriciales. La organización funcional¹¹ es jerárquica y agrupada por área de especialización, el personal reporta a un superior claramente definido.

Existen diferentes criterios para la preparación de un organigrama. Los que se recomiendan son los siguientes:

- Estructura ágil, liviana y flexible.
- Enfoque a la Cadena de Valor de los procesos.
- Procesos no fraccionados.
- Funciones y competencias no duplicadas.
- El cliente considerado como actor principal.

¹¹ PMI, Global Estándar, PMBOK 4 Fundamentos para la dirección de proyectos, cuarta edición, Estados Unidos 2008, Pag 28 a 35.

Niveles Jerárquicos

Dentro de las instituciones existen niveles de jerarquía. Algunos autores describen tres niveles, como Enrique Benjamín Franklin¹²: nivel directivo, nivel operativo y nivel de soporte a las actividades de la empresa.

A continuación se detalla un cuadro adaptado con los cuatro niveles jerárquicos:



A nivel directivo, como unidad administrativa, se puede encontrar a: la junta de accionistas y la gerencia general. Para el caso del nivel asesor, una unidad de planificación, comunicación social. Para el nivel operativo, por ejemplo al área de Marketing y Comercialización o Producción. Finalmente, dentro del apoyo se puede contar como ejemplo, a Recursos Humanos, Administración, Finanzas, entre otros.

¹² Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, México, pags. 65 a 93

El nombre de cada cargo puede variar en base a las necesidades y a las políticas de cada institución. Es recomendable mantener estructuras planas dentro de lo posible, teniendo niveles altos, medios y bajos dentro de cada unidad administrativa.

Gestión por competencias

Perfiles de personal

Martha Alles en su libro “Dirección estratégica de Recursos Humanos” hace referencia a Spencer Lyle M. y Spencer Signe M., quienes establecen que: “Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un performance superior en un trabajo o situación”¹³

La competencia es una parte profunda de la personalidad y ésta, a su vez, puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de eventos. Adicionalmente origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Las competencias son características intrínsecas de las personas que indican la forma de comportarse o de pensar y durante un largo período de tiempo.

Cuadro de Clasificación de competencias según Spencer y Spencer.

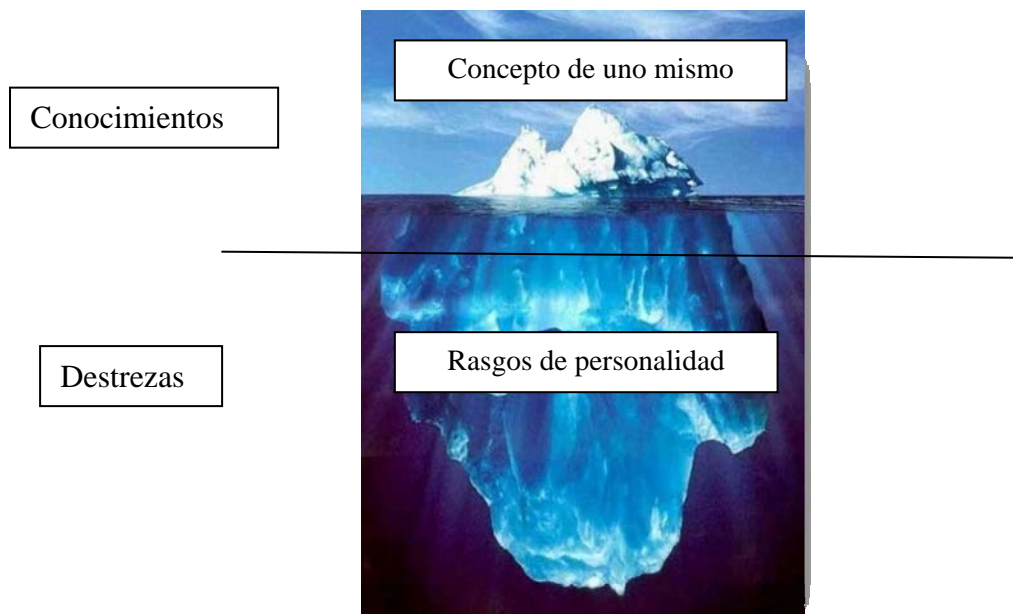
COMPETENCIA	EXPLICACIÓN
Motivación.-	Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean el éxito se

¹³ Martha Alles, *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*, Argentina, 2da Ed. 2006 capítulo 2.

	establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
Características.-	Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: el tiempo de reacción o respuesta y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.
Concepto propio o concepto de uno mismo.-	Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
Conocimiento.-	La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: Conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
Habilidad.-	La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio, la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de un código en un orden lógico secuencial.

Adaptado Martha Alles, Gestión por competencias

Las competencias que tienen que ver con la parte cognoscitiva del ser humano incluyen el pensamiento analítico, que es el cómo el individuo procesa la información y datos, determinación de causa–efecto, organización de datos y planos. A continuación se describe el modelo ICBERG donde se describen gráficamente las competencias en dos grandes grupos, por un lado las competencias que se pueden observar en una persona fácilmente y por otro lado las que no pueden visualizarse fácilmente.



Fuente: Adaptado Spencer & Spencer

Los conocimientos, las destrezas y las habilidades son más visibles en un individuo, mientras que los valores y actitudes de acuerdo al modelo del ICBERG se encuentran bajo la superficie y son más difíciles de evaluar.

Según Spencer & Spencer¹⁴ las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden y la calidad.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio:
- Entendimiento personal.

¹⁴ Martha Alles, *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias*, Argentina, 1ra Ed. 2008, pags. 24 a 42.

- Orientación al cliente.

Competencias de influencia:

- Impacto e influencia.
- Construcción de relaciones.
- Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

Competencias cognoscitivas.

- Pensamiento analítico.
- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica / profesional / de dirección.

Competencias de eficiencia personal

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.

Las competencias de las personas pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con determinadas pruebas, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos; de ahí que una persona presenta un perfil de competencias

alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

La gestión del factor humano sobre la base de sus competencias, implica la adopción de un enfoque que supere el tradicional; pues permite una mayor exactitud en las expectativas que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su desempeño en el trabajo. Además sienta las bases para la aplicación de modernas técnicas de administración de las personas; tales como:

- Sistema de evaluación de desempeño,
- Sistema de remuneración variable,
- Agendas de capacitación y entrenamiento,
- Planes de carrera,
- Modelamiento de cultura organizacional,
- Esquemas de Comunicación,
- Otros.

Al implantar el modelo de gestión por competencias, es vital adoptar las siguientes premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Tomar conciencia de que cada tipo de institución demanda personas con rasgos específicos y que cada puesto de trabajo tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que dispongan de un determinado perfil de competencias.

2. Reconocer que las personas que están en puestos directivos, tienen la responsabilidad de brindar oportunidades que faciliten el desarrollo y adquisición de nuevas competencias
3. Convencerse de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una actividad, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.
4. Finalmente, se recalca que las competencias de las personas se administran en base a tres frentes fundamentales:
 - **EL SABER HACER.**- Conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tienen que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Cabe indicar que este frente es el que más tradicionalmente se ha utilizado para definir la idoneidad de una persona para un puesto específico.
 - **EL PODER HACER.**- Se relaciona con la experiencia de la persona en su ámbito de acción. Una persona puede tener información y conocimiento sobre determinado aspecto, sin embargo sin contar con la experiencia es posible que los resultados no sean los que espera la organización.

- **EL QUERER HACER.**- Además del factor de motivación de logro, que es intrínseco en la persona; el “querer actuar” es la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida emprender una acción en concreto. Para esto influye fuertemente, la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

CAPÍTULO 3

A continuación se describen los objetivos: general y específicos definidos en el plan de tesis de esta investigación:

Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional basada en procesos para la empresa “Quario Cía. Ltda” a fin de contribuir a la proyección y gestión de la misma en base a los s lineamientos estratégicos establecidos.

Objetivos Específicos

- Definir la Cadena de Valor de la Empresa.
- Diseñar detalladamente los procesos de la Compañía.
- Diseñar la estructura organizacional de la Empresa en base a los procesos definidos.
- Definir los perfiles necesarios para la estructura organizacional.

Para este capítulo se tomó la información del primero y segundo capítulos, a fin de establecer una propuesta enfocada a las necesidades de la empresa, determinadas en sus lineamientos y planteamientos definidos.

En primer lugar se configuró la matriz de involucrados directos de “Quarios” a fin de limitar las necesidades de los actores internos y externos de la misma. Una vez los actores y sus necesidades se fijaron los procesos que se requieren para sostener, mantener y desarrollar a fin de satisfacer estas necesidades. Posteriormente se diseño la estructura requerida para gestionar

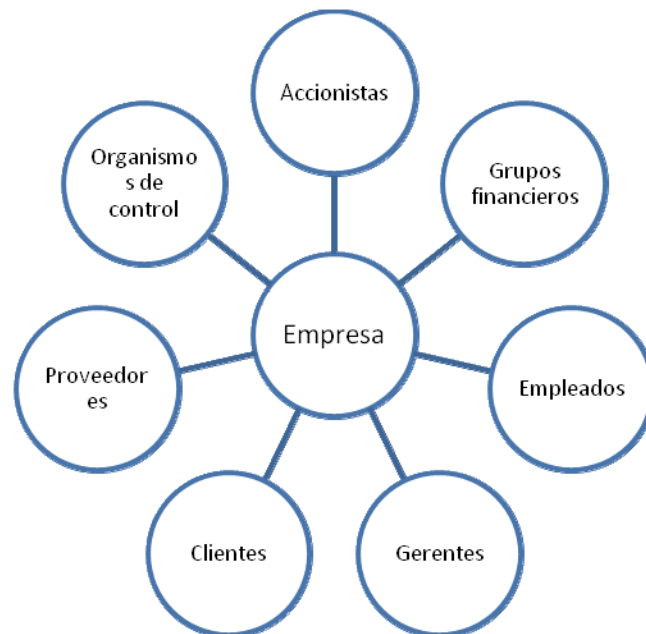
los procesos, así como los perfiles y funciones necesarias para soportarla y gestionarla.

ANALISIS DE LOS INVOLUCRADOS Y RELACIONADOS

“Quarios Cia. Ltda”. forma parte de un sistema con varios interesados que se benefician mutuamente de cada una de sus actividades y responsabilidades. Es de mucha utilidad el proceder con el análisis de los involucrados y relacionados. Por ejemplo, los accionistas con un papel central y sumamente importante dentro de la organización, son los encargados del buen manejo de la Empresa; Los demás grupos, que a continuación se analizarán, forman parte de una red de colaboradores necesarios a quienes los directivos deben satisfacer sus expectativas. El análisis es de mucha importancia, pues la “Quarios” está expuesta a cambios rápidos y bruscos del mercado, las necesidades de los clientes, el desarrollo tecnológico y las políticas gubernamentales.

En la siguiente figura se muestra los grupos de interés de “Quarios Cia. Ltda.”, y la relación directa y equidistante que guardan con la Compañía, pues de esta forma, cada uno de estos grupos se ve afectado con el logro de los objetivos corporativos y es responsabilidad de la dirección de “Quarios Cia. Ltda.” considerar en la planificación estratégica, la satisfacción de todos y cada uno de los involucrados y relacionados en la organización.

GRUPOS DE INTERÉS DE QUARIOS CÍA LTDA.

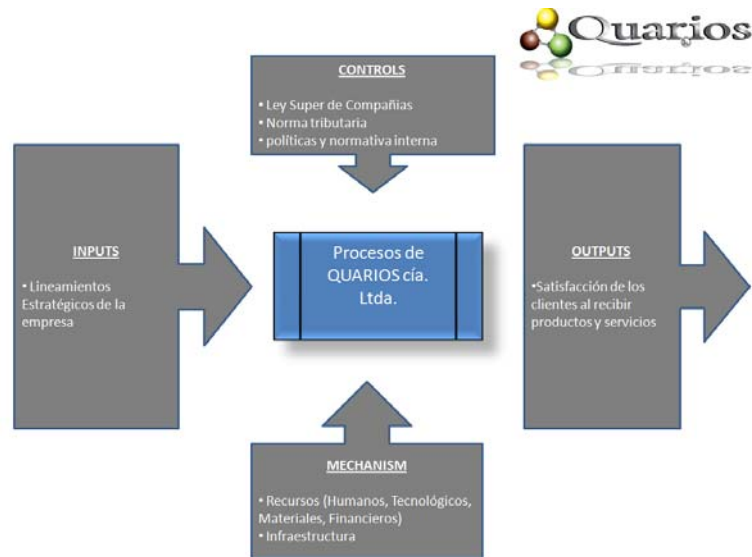


Fuente: Adaptado de Donalson y Preston (1995)

En el Anexo 2 se presenta a los involucrados de la Empresa “Quarios” y se establecen sus intereses. Una vez determinados los actores se definieron los productos y servicios que se desarrollarían para satisfacer sus necesidades y/o intereses.

PROCESOS DE QUARIOS CÍA LTDA.

Una vez que se ha concluido con el análisis de los involucrados y que se conoce las necesidades de cada uno de los actores, se determinó los procesos de la Sociedad, a fin de cumplir con la misión de su giro de negocio, apoyar los lineamientos estratégicos establecidos por sus directivos y la satisfacción de los intereses de los involucrados.



Adaptado: El autor

Fuente: H. James Harrington, Ph.D . *Process Management Excellence*

Con la definición de productos y servicios de la matriz de involucrados se definieron los procesos que soportarían a los mismos.

PRODUCTOS Y SERVICIOS	PROCESOS QUE SE REALIZAN
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL EMPRESARIAL
PORTAFOLIO DE PROYECTOS E INVERSIONES	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE TIC
REPORTES Y REGISTROS	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL EMPRESARIAL
REPORTES Y REGISTROS	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL EMPRESARIAL
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN DE MARKETING, GESTIÓN COMERCIAL, GESTIÓN DE LA OPERACIÓN, GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE, GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE TIC
PLAN COMERCIAL Y PLAN DE OPERACIONES	GESTIÓN DE MARKETING, GESTIÓN COMERCIAL, GESTIÓN DE LA OPERACIÓN, GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE, GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE TIC
PLAN DE SEGUIMIENTO	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE TIC
NORMATIVA	GESTIÓN LEGAL
CONTRATOS, BENEFICIOS, PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
REPORTES Y REGISTROS, BALANCES DE LA EMPRESA	GESTIÓN FINANCIERA, GESTIÓN LEGAL, GESTIÓN DE TIC
PLAN DE COMPRAS, SERVICIO, CERTIFICADOS, CALIFICACIONES, REPORTES Y REGISTROS	GESTIÓN DE PROVEEDORES ESTRATÉGICOS, GESTIÓN LEGAL, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, GESTIÓN DE TIC
PRODUCTOS Y SERVICIOS	GESTIÓN DE MARKETING, GESTIÓN COMERCIAL, GESTIÓN DE LA OPERACIÓN, GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE, GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL
REPORTES Y REGISTROS	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL EMPRESARIAL, GESTIÓN FINANCIERA, GESTIÓN LEGAL, GESTIÓN DE TIC

En base al marco teórico expuesto en el capítulo 2 se describen los procesos de “Quarios”, de acuerdo a su Tipología y Jerarquía aprobados por los directivos de la empresa.

Adicionalmente en el Anexo 5 se detallan los 57 procesos definidos para la Compañía “Quarios Cía. Ltda”.

Procesos estratégicos

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
ESTRATÉGICOS	GESTION DE LA PLANIFICACION EMPRESARIAL	GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
		GESTION DE COMUNICACIÓN
		GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA
	GESTION DE DESEMPEÑO EMPRESARIAL	ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS
		SISTEMA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN
		SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Como procesos estratégicos se definen dos que son: Gestión de la Planificación Empresarial que permite a la alta dirección de la empresa establecer y ejecutar su visión de negocio.

El proceso de la Gestión del Desempeño Empresarial permite administrar a la firma por procesos, dar seguimiento y evaluar la gestión de la misma de acuerdo a los objetivos planteados, así como asegurar su mejoramiento retroalimentado a la organización y haciendo el conocimiento implícito en explícito a través de la documentación de la gestión de la empresa y la aplicación de planes de acción para su mejoramiento.

Procesos productivos

PROCESO	SUBPROCESO
GESTION DE MARKETING	INVESTIGACION DE MERCADOS
	SEGMENTACIÓN DE MERCADOS
	ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTOS
	FIJACIÓN DE PRECIOS
	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD
	IMAGEN
GESTION DE PROVEEDORES ESTRATEGICOS	BÚSQUEDA Y ANALISIS DE PROVEEDORES
	CALIFICACION DE PROVEEDORES
	MANEJO DE RELACIONES CON PROVEEDORES
	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES
	ADMINISTRACIÓN DE BASES DE DATOS DE PROVEEDORES
GESTION COMERCIAL	PROSPECCIÓN DE CLIENTES
	AGENDAMIENTO Y VISITAS
	VENTA DE PRODUCTOS
	NEGOCIACIÓN Y CIERRE DE VENTAS
	ADMINISTRACIÓN DE BASES DE DATOS DE CLIENTES
GESTION DE LA OPERACIÓN	ADMINISTRACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA
	MANEJO DE DOCUMENTOS DE IMPORTACIÓN
	GESTIÓN DE FLETE
	GESTIÓN DE SEGUROS
	COORDINACIÓN CON VERIFICADORAS
	RECEPCIÓN DE MERCANCIAS
	PAGO DE IMPUESTOS ADUANEROS
	RECEPCIÓN DE MERCANCIAS
	PAGOS AL EXTERIOR
GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION DE RECLAMOS
	ATENCION DE REQUERIMIENTOS
	SERVICIO POST VENTA
	SEGUIMIENTO Y SATISFACCION DEL CLIENTE

Gestión de Proveedores Estratégicos.- Al ser una empresa comercializadora, sus clientes valorarán el tipo de proveedores con los que está trabajando por, la calidad de los productos, imagen, servicio entre otros. Por ello, se deberán gestionar las mejores opciones requeridas por el cliente y establecer los convenios y alianzas que favorezcan a la Empresa.

Gestión de Marketing.- La Compañía deberá establecer las estrategias de mercadotecnia y las ofertas de valor más adecuadas para sus clientes a fin de obtener la mayor rentabilidad posible aplicando el cumplimiento de sus objetivos.

Gestión Comercial.- Se deberán comercializar los productos y servicios de la Empresa y se aplicarán las tácticas necesarias para el cumplimiento de presupuestos.

Gestión de la Operación.- La Sociedad debe garantizar la ejecución y cumplimiento de las ofertas entregadas a sus clientes.

Gestión de Servicio al Cliente.- Es acompañar al cliente durante su experiencia de compra, responder a sus requerimientos y cuando sea necesario retroalimentar a la empresa para mejorar la satisfacción y obtener la fidelización de los clientes.

Procesos habilitantes

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
HABILITANTES	GESTIÓN DE TIC's	ADMINISTRACION DE RECURSOS TECNOLOGICOS
		DESARROLLO DE PROYECTOS INFORMATICOS
		SOPORTE A USUARIOS
		MANTENIMIENTO (CORRECTIVO, PREVENTIVO Y APLICACIONES)
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTION DE COMPRAS Y PROVEEDORES
		ADMINISTRACION DE ACTIVOS FIJOS Y SEGUROS
		ADMINISTRACION DE LA DOCUMENTACION INSTITUCIONAL
		ADMINISTRACION DE SERVICIOS GENERALES
		ADMINISTRACION DE PROVEEDURIA
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PLANIFICACION DEL PERSONAL
		ADMINISTRACION DE PUESTOS DE TRABAJO
		RECLUTAMIENTO, SELECCION DE PERSONAL E INDUCCION DE PERSONAL
		EVALUACION DEL DESEMPEÑO
		ADMINISTRACION DE NOMINA
		(VACACIONES, ROL DE PAGOS, CONTROL DE ASISTENCIA, PERMISOS Y LICENCIAS, VIATICOS, ENCARGOS Y SUBROGACIONES)
		ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES LABORALES
	DESARROLLO Y FORMACION DEL PERSONAL	
	GESTIÓN FINANCIERA	ADMINISTRACION DE PRESUPUESTOS
		ADMINISTRACION DE LA CONTABILIDAD
		ADMINISTRACION DE LA LIQUIDEZ
GESTIÓN DE COBROS		
GESTIÓN DE PAGOS		
GESTIÓN LEGAL	GESTION DE CONSULTAS, CONTRATOS E INFORMES LEGALES, CONCESIONES	
	PATROCINIO	

Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación.- Son los procesos que dan soporte en Hardware y Software a la Empresa. También se debe considerar procesos para mejorar de proyectos tecnológicos. Por ejemplo, la implementación de un aplicativo para la administración de los recursos de la firma Enterprise Resource Planning (ERP). Parte de estos procesos pueden ser manejados por un proveedor externo.

Gestión Administrativa.- Comprende la administración de los recursos físicos, documentales, inventarios, personal, de la Firma y el mantenimiento de los mismos.

Gestión de Recursos Humanos.- Procesos que permitirán el óptimo manejo del talento humano de la Empresa, cumplimiento las normas legales y procurando la satisfacción de los empleados

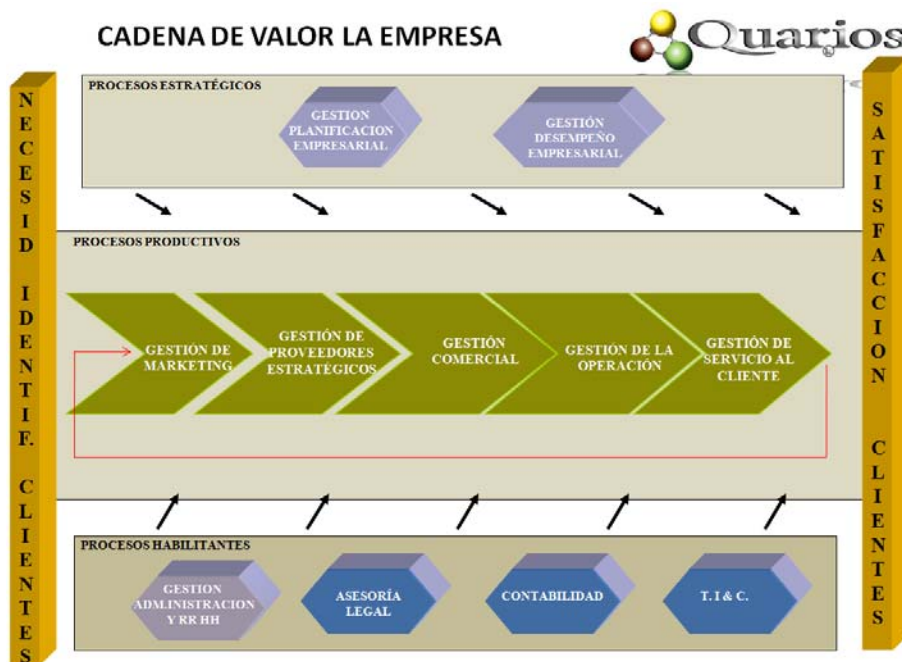
Gestión Financiera.- Estos procesos administrarán los recursos financieros de la Compañía, el registro histórico de los mismos, y el manejo de la liquidez. Adicionalmente velarán por el cumplimiento de impuestos y obligaciones requeridos por las instituciones de control y los accionistas.

Gestión Legal.- La Sociedad contará con el soporte de un especialista legal quien se encargará de precautelar sus intereses en los diferentes ámbitos de acción

Se adjunta el modelo de Cadena de Valor propuesto para “Quarios Cia. Ltda”.

Cabe recalcar que los procesos apalancan los Objetivos Estratégicos planteados por “Quarios” lo cual se puede evidenciar en el Anexo 3.

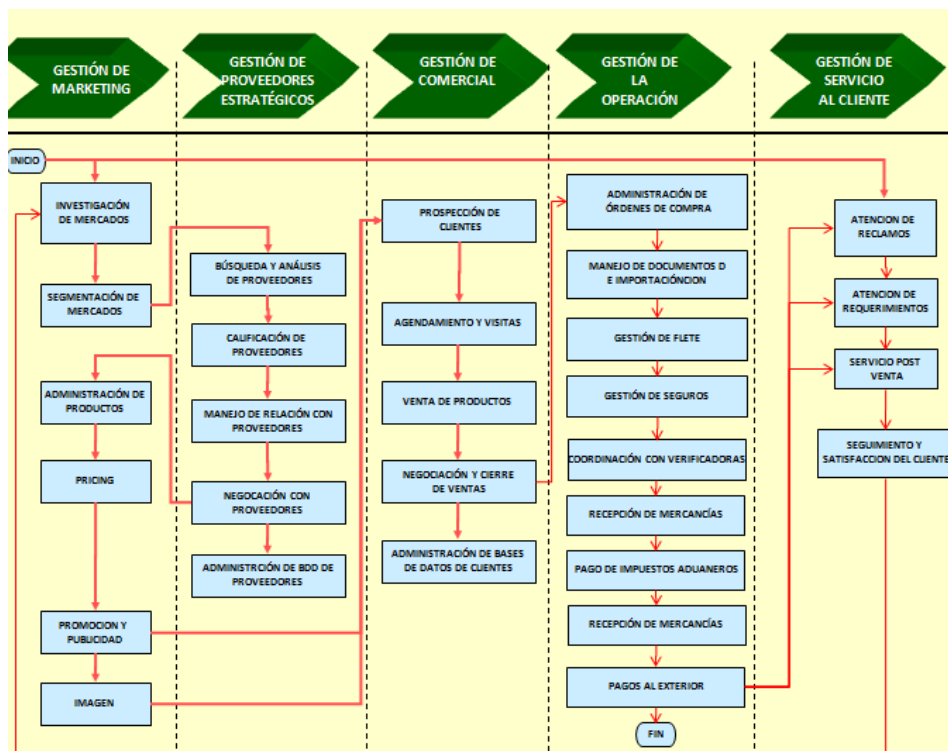
CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA



Adaptado: El autor

Fuente: Michael Porter. *The Competitive Advantage of Nations*.

INTERRELACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS



Adaptado: El autor

Fuente: Empresa Talentus Business Solutions Corporation.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Criterios de diseño

Los criterios considerados para la nueva estructura organizacional de la “Quarios”, son los siguientes:

- Estructura ágil, liviana y flexible.
- Enfoque a la Cadena de Valor de los procesos.
- Procesos no fraccionados.
- No duplicación de Funciones y Competencias no duplicadas.
- Consideración del cliente como actor principal.

NIVELES ADMINISTRATIVOS



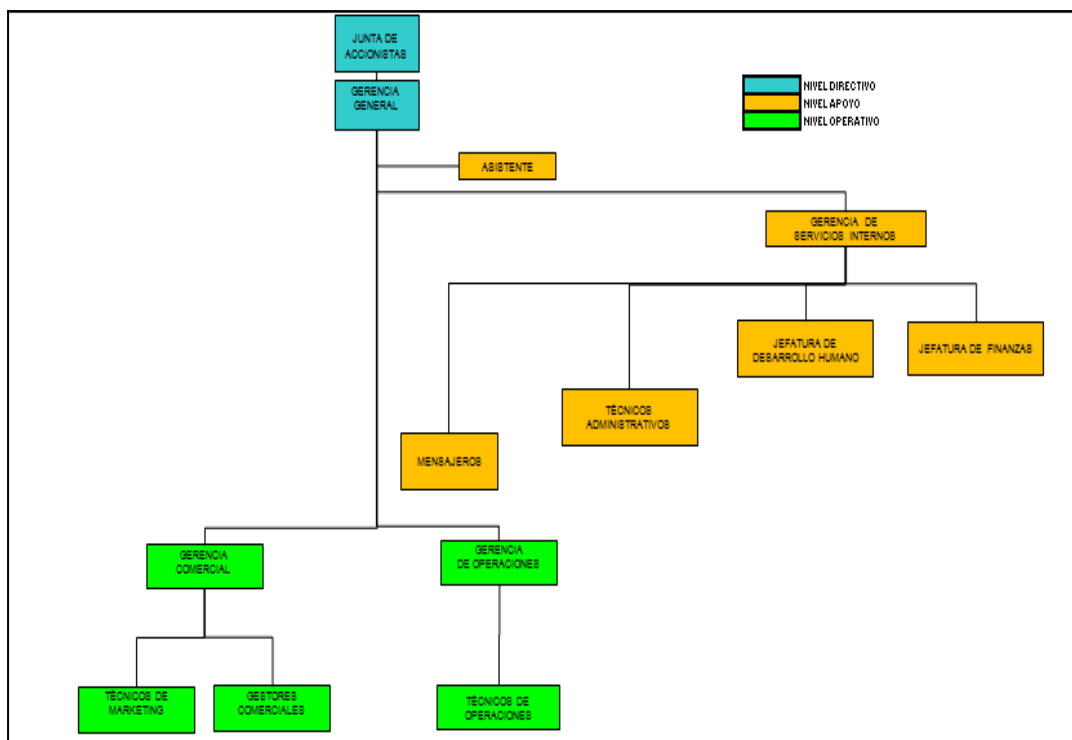
De acuerdo a los procesos definidos y a la reunión de trabajo mantenida conjuntamente con los directivos de la Empresa, se propone el siguiente

cuadro de “Unidades Administrativas definidas” en función de los procesos de la Firma que se presentan en el Anexo 4

Unidades administrativas definidas



Organigrama General de la Empresa Quarios S.A.



Adicionalmente para este organigrama propuesto se considera un incremento en el primer año equivalente a una facturación de 365.000,00 USD de acuerdo a lo establecido en las proyecciones de los directivos de la Empresa.

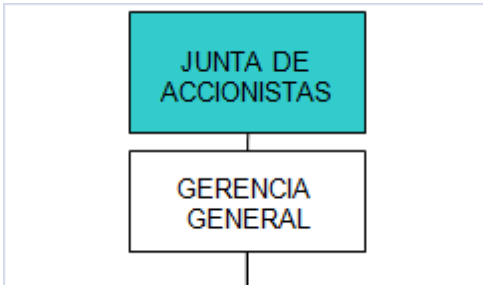
Luego que se ha diseñado la estructura organizacional de “Quarios”, se realiza la descripción de los cargos establecidos. Para esto se adapta un formato utilizado por la empresa canadiense Talentus Business Solutions Corporation. En ella se detallan las funciones y responsabilidades de cada cargo de acuerdo a la descripción sobre el área a la cual pertenece.

Además se incluyen los procesos y productos que administra el cargo, así como los indicadores de gestión del mismo. Para finalizar, se define el perfil y las competencias necesarias.

Dentro del perfil de cargo se detalla el nivel de estudios mínimos formales requeridos, la experiencia mínima de trabajo en relación a la posición y las destrezas necesarias para cumplir con el cargo, como las descritas en la clasificación de Spencer & Spencer.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA

Junta de accionistas

DATOS DE IDENTIFICACION	
TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
ESTRATEGICO/ PRODUCTIVO/ APOYO	DIRECTIVO
INFORMACION GENERAL	
FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: N/A
 <pre> graph TD JA[Junta de Accionistas] --- GG[Gerencia General] </pre>	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> Gerencia General
	COLATERALES: <ul style="list-style-type: none"> N/A
MISIÓN DEL CARGO	INDICADORES DE GESTION DEL CARGO
Emitir políticas, lineamientos y directrices de gestión para la planificación, construcción, desarrollo, administración, financiamiento, operación y comercialización de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de rentabilidad de la empresa % Eficiencia operativa
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Establecer las políticas y metas de la Empresa y evaluar su cumplimiento. Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución. Aprobar el Plan Estratégico de la empresa y evaluar su ejecución. Aprobar y modificar la estructura organizacional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General. Realizar, aprobar y modificar el reglamento de funcionamiento de la junta de accionistas. Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será superior a 20,000 dólares Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por el Gerente General de la Empresa. Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los Estados Financieros de la empresa pública cortados al 31 de diciembre de cada año. Nombrar al Gerente General. 	
PROCESOS QUE ADMINISTRA	

- Procesos Estratégicos
- Procesos Productivos
- Procesos Habilitantes

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Políticas, lineamientos y directrices estratégicas
- Actas y resoluciones.
- Análisis y Aprobación de Resultados.

Gerente general

DATOS DE IDENTIFICACION	
TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
ESTRATEGICO/ PRODUCTIVO/ APOYO	DIRECTIVO
INFORMACION GENERAL	
FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Junta de Accionistas
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AS[ASISTENTE] GG --- GC[GERENCIA COMERCIAL] GG --- GO[GERENCIA DE OPERACIONES] GG --- GSI[GERENCIA DE SERVICIOS INTERNOS] </pre>	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Gerencia de Operaciones • Gerencia de Servicios Internos • Asistente
	COLATERALES: <ul style="list-style-type: none"> • N/A
MISIÓN DEL CARGO	INDICADORES DE GESTION DEL CARGO
Conducir, coordinar y aplicar las políticas emitidas por la Junta de Accionistas, que permitan cumplir con la misión de la empresa, liderar, dirigir y administrar la organización; representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Institución ante organismos nacionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de rentabilidad de la empresa • % Eficiencia operativa • % Satisfacción de los clientes % Satisfacción del clima laboral de la empresa
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer estrategias ante el Junta de Accionistas de la Empresa • Dirigir y administrar la Institución. • Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Institución. • Representar a la Institución ante organismos nacionales e internacionales. • Procurar la máxima eficiencia y disciplina en el trabajo, para lo que dictará instrucciones claras, precisas y exigirá el cumplimiento de ellas. • Presentar a la Junta de Accionistas la pro forma del presupuesto de la empresa para la aprobación correspondiente. • Velar por la correcta inversión, custodia y recaudación de los fondos de la empresa. • Informar a la Junta de Accionistas sobre la marcha de la Empresa. • Disponer e implementar Normas, Reglamentos e Instructivos de carácter interno para la 	

aplicación de las resoluciones aprobadas por el Junta de Accionistas.

- Delegar atribuciones a funcionarios de la Empresa, dentro del ámbito de su competencia.
- Dar soporte a las diferentes unidades administrativas para preparar y actualizar el Manual de Procesos.
 - Realizar consensos con los responsables de procesos en la determinación de indicadores de producto y proceso.
- Determinar mecanismos para la transformación de las necesidades del producto en requisitos de desempeño de procesos.
- Establecer relaciones comerciales con empresas privadas e instituciones públicas.
- Establecer relaciones comerciales con empresas proveedoras inherentes al giro de negocio de la empresa.

PROCESOS QUE ADMINISTRA

- Procesos Estratégicos
- Procesos Productivos
- Procesos Habilitantes

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Ejecución del Plan Estratégico
- Cumplimiento de metas relacionadas a los Estados financieros
- Informe y reportes al Junta de Accionistas
- Aplicación de Normas, Reglamentos e Instructivos internos
- Análisis de Resultados (Clima y Cultura Organizacional, Financiero, Operacional, Clientes)
- Revisión y Aprobación del Plan Estratégico Institucional
- Revisión y Aprobación del Plan Comercial
- Revisión y Aprobación del Plan de Operación
- Revisión y Aprobación del Plan Financiero
- Revisión y toma de acciones del Sistema de Información de Gestión
- Revisión y aprobación de la Planificación de Recursos Humanos
- Revisión y aprobación del Plan de adquisiciones
- Revisión y aprobación del Plan de mantenimiento de bienes
 - Estudios de capacidad instalada y determinación de estándares de producción para unidades
- Informes de factibilidad para la identificación de Procesos a ser certificados (ISO 9001 – 2008)
- Implementación de estructura por procesos.
- Proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos institucionales
- Informe de implementación y seguimiento de Sistema de Mejoramiento Continuo.

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Estudios de cuarto nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Comercio Exterior o carreras a afines, Planificación estratégica y Administración por procesos con suficiencia en el idioma inglés (hablado y escrito), manejo de paquetes utilitarios, internet.	Mínimo cinco años en cargos similares, en empresas de los sectores: petrolero, metalmeccánico o farmacéutico, con amplia experiencia en negociación, procesos, importación y exportación, compras y adquisiciones, gestión de proyectos, administración de personal y administración de clientes.	Liderazgo, impacto e influencia, trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, desarrollo de personas, dirección de personas, orientación al cliente.

Gerente comercial

DATOS DE IDENTIFICACION	
TIPO DE PROCESO PRODUCTIVO	NIVEL ADMINISTRATIVO OPERATIVO
INFORMACION GENERAL	
FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Gerente General
<pre> graph TD GC[GERENCIA COMERCIAL] --- TM[TÉCNICOS DE MARKETING] GC --- GC[GESTORES COMERCIALES] </pre>	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos de Marketing • Gestores Comerciales
	COLATERALES: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones • Gerente de Servicios Internos.
	MISIÓN DEL CARGO
Coordinar, apoyar y supervisar la gestión de los procesos de marketing, ventas y servicio al cliente, que permitan el posicionamiento de empresa, entregando productos y servicios que generen satisfacción en los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • % Cumplimiento de metas en ventas • ROI de gestión de marketing • %Satisfacción de Clientes
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el Plan de Marketing Anual que deberá ser aprobado por el Gerente General, incluyendo presupuesto de gastos de mercadotecnia, y los beneficios de la inversión. • Coordinar y ejecutar planes y programas de marketing, para la captación y retención de clientes, mediante estudios y sondeos de mercado que permitan detectar oportunidades. • Definir y administrar segmentación de clientes. • Establecer relaciones comerciales con empresas privadas e instituciones públicas. • Desarrollar propuestas oferta de valor para clientes. • Determinar necesidades de capacitación para los equipos de trabajo. • Planificar y ejecutar la comercialización de productos y servicios, dentro de la línea de negocios de la empresa, así como también la identificación de necesidades comerciales, técnicas y funcionales de clientes actuales y prospectos. • Asegurar los ingresos de la Empresa mediante planes y presupuestos de ventas anuales, de acuerdo al modelo de negocios, con proyecciones a corto, mediano y largo 	

plazo.

- Administración de ofertas a clientes.
- Seguimiento y gestión de clientes.
- Generar ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.
- Proponer soluciones y presentar propuestas comerciales
- Supervisar el Plan de ventas anual, con la respectiva fijación de metas y objetivos anuales, así como dar seguimiento periódico del cumplimiento de los mismos.
- Administrar los requerimientos, reclamos y sugerencias de los clientes, de manera eficiente, documentando esta información para retroalimentación, que permita la generación de planes de acción a fin de reducir dichas quejas.
- Definir niveles de calidad del servicio en la Empresa, mediante el diseño y aplicación de parámetros de calidad en la atención al cliente.
- Realizar mediciones y evaluaciones de la satisfacción del cliente, retroalimentar a las áreas involucradas, y proponer la elaboración de planes de acción.
- Administrar bases de datos de clientes.

PROCESOS QUE ADMINISTRA

- Investigación de mercados
- Segmentación de mercados
- Administración de productos
- Pricing
- Promoción y publicidad
- Imagen
- Prospección de clientes
- Agendamiento y visitas
- Venta de productos
- Negociación y cierre de ventas
- Administración de bases de datos de clientes
- Atención de reclamos
- Atención de requerimientos
- Servicio post venta
- Seguimiento y satisfacción del cliente

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Elaboración y ejecución del Plan de Marketing Anual
- Informe de resultados de la investigación
- Plan de estrategia de producto y posicionamiento, precios, distribución y promoción.
- Propuesta de precios
- Imagen Corporativa
- Material pop.
- Administración del portal Web.
- Elaboración y ejecución del Plan de ventas anual
- Plan de Servicio al Cliente

- Planes de atención a reclamos y requerimientos
- Informes de cumplimiento de objetivos comerciales
- Informe de Recaudaciones

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Título de tercer nivel en Ingeniería de Empresas, Comercial o en carreras a fines con especialización en Marketing y Ventas, conocimiento de paquetes utilitarios e internet	Mínimo tres años en cargos similares con logros en venta o comercialización de productos relacionados a metalmecánica, sector petrolero, con experiencia en el manejo de personal, negociación y manejo de buenas relaciones.	Liderazgo, impacto e influencia, trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, desarrollo de personas, dirección de personas, orientación al cliente.

Gerente de operaciones

DATOS DE IDENTIFICACION

TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
PRODUCTIVO	OPERATIVO

INFORMACION GENERAL

FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACION EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Gerente General
<pre> graph TD A[GERENCIA DE OPERACIONES] --> B[TÉCNICOS DE PROVEEDORES] A --> C[TÉCNICOS DE OPERACIONES] </pre>	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos de Proveedores • Técnicos de Operaciones
	COLATERALES: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Comercial • Gerente de Servicios Internos.

MISIÓN DEL CARGO

Planificar, coordinar y organizar las funciones inherentes a la operación, coordinación y logística de los procesos, para cumplir con los requisitos técnicos y comerciales de la empresa, así como también administrar adecuadamente la relación con los proveedores estratégicos de la empresa.

INDICADORES DE GESTION

- % Eficiencia en la operación
- % Cumplimiento de presupuesto para operaciones
- % Satisfacción de cliente
- % Satisfacción de proveedores estratégicos.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Garantizar la operación de la Empresa con altos estándares de calidad.
- Velar por el cumplimiento de la normativa arancelaria vigente.
- Coordinar y elaborar con la Gerencia General y Gerencia Comercial la elaboración del plan de compras
- Realizar cálculos de las tasas de importación para solicitar los permisos de importación necesarios
- Solicitar y registrar números de importación
- Realizar seguimiento de las importaciones y mantener informado a los clientes.
- Realizar programación de embarques
- Envío de información, documentación, permisos y demás necesarios para la importación.
- Confirmar los embarques
- Emitir garantías aduaneras
- Revisar reportes de calidad
- Elaborar reclamos a proveedores (diferencias en la negociación original, cantidad de importación errónea, etc)
- Gestionar la aceptación y envío soporte de los reclamos efectuados
- Presentar informes y reportes de las actividades realizadas.
- Establecer y controlar la aplicación de las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión el área de Operaciones.
- Identificar, conseguir y mantener relaciones con proveedores estratégicos que contribuyan al éxito al giro de negocio de la Empresa.
- Dar el soporte técnico necesario a la Gerencia General y Comercial en sus funciones y en las acciones necesarias para mantener óptimas relaciones con los proveedores y clientes.
- Administrar bases de datos de proveedores

PROCESOS QUE ADMINISTRA

- Búsqueda y análisis de proveedores
- Calificación de proveedores
- Manejo de relaciones con proveedores
- Negociación con proveedores
- Administración de bases de datos de proveedores.
- Administración de órdenes de compra
- Manejo de documentos de importación
- Gestión de flete
- Gestión de seguros
- Coordinación con verificadoras
- Recepción de mercancías
- Pago de impuestos aduaneros
- Recepción de mercancías.
- Pagos al exterior.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Elaboración y ejecución del Plan de Compras
- Elaboración y ejecución del Plan de Operaciones
- Informe de Servicio al Cliente
- Informe de reclamos y requerimientos
- Informes de cumplimiento de objetivos operacionales
- Cotizaciones
- Informes de proveedores
- Revisión de contratos
- Reporte de fletes
- Reportes actualizados de proveedores y productos.
- Informes de Operaciones
- Reportes de seguimiento a importaciones

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Título de tercer nivel en ingeniería en Comercio Exterior o carreras a fines Sólido conocimiento del idioma inglés. (hablado y escrito) Conocimiento de paquetes utilitarios e internet	Mínimo tres años en cargos similares relacionados a metalmecánica, sector petrolero, con experiencia en el manejo de personal, negociación y manejo de buenas relaciones.	Liderazgo, impacto e influencia, trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, desarrollo de personas, dirección de personas, orientación al cliente.

Gerente de servicios internos

DATOS DE IDENTIFICACION	
TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
HABILITANTE	APOYO
INFORMACION GENERAL	
FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Gerente General
<pre> graph TD A[GERENCIA DE SERVICIOS INTERNOS] --> B[TÉCNICOS DE ADMINISTRATIVO] A --> C[JEFATURA DESARROLLO HUMANO] A --> D[JEFATURA DE FINANZAS] C --> E[TÉCNICOS DESARROLLO HUMANO] D --> F[TÉCNICOS DE FINANZAS] </pre>	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos de Administrativo • Jefatura de Desarrollo Humano • Jefatura de Finanzas • Técnicos de Finanzas
MISIÓN DEL CARGO	INDICADORES DE GESTION
Administrar los recursos de la Empresa de acuerdo a los requerimientos internos, asesorar y brindar soporte técnico para la incorporación y desarrollo del Talento Humano, administrar los recursos financieros y proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de atención al cliente interno. • % Actualización de la información. • % Rotación de personal. • Administración de la liquidez • % Cumplimiento de ejecución presupuestaria.
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la Empresa. • Incorporar y asegurar el funcionamiento de controles internos al sistema financiero y cumplir con las normas y procedimientos legales establecidos para el manejo de recursos financieros. • Elaborar oportunamente la pro forma del presupuesto de la Empresa, en coordinación con las diferentes unidades administrativas, para aprobación de la Gerencia General. • Ejecutar el presupuesto aprobado y presentar informes de evaluación de ejecución presupuestaria y de la situación financiera de la Empresa. • Recaudar los ingresos, asegurar la liquidación y pago oportuno de toda obligación financiera de la entidad. • Elaborar y presentar los Estados Financieros de la Empresa • Apoyar el desarrollo del talento humano • Dar asesoría y soporte técnico a los responsables de los procesos institucionales, en 	

la aplicación de políticas, normas e instrumentos que atañen a los subsistemas de recursos humanos y desarrollo organizacional.

- Coordinar el desarrollo organizacional de la Empresa
- Actualizar la información del recurso humano necesaria para la elaboración del rol de pagos.
- Elaborar y administrar el Manual de Clasificación de Puestos Institucional con base en competencias.
- Programar la evaluación de desempeño por resultados en coordinación con las diferentes Unidades Administrativas.
- Preparar el Plan Anual de Capacitación de los empleados.
- Elaborar y actualizar la normativa interna para la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos.
- Dotar de bienes, insumos, servicios para el desarrollo de las actividades de la Institución.
- Dar soporte a los responsables con la dotación de los recursos administrativos requeridos;
- Actualizar los inventarios de los diferentes bienes y servicios
- Elaborar y actualizar en coordinación con las otras Unidades Administrativas, la normativa interna para el buen uso del servicio telefónico, Internet, equipos de computación y demás bienes y servicios de la Empresa.
- Mantener un registro actualizado de proveedores calificados.
- Administrar a proveedores externos que den soporte a la Empresa
- Custodiar la información.
- Administrar la correspondencia y archivo de documentos.

PROCESOS QUE ADMINISTRA

- Desarrollo de proyectos informáticos
- Gestión de compras y proveedores
- Administración de activos fijos y seguros
- Administración de la documentación
- Administración de servicios generales
- Administración de proveeduría
- Planificación del personal
- Administración de puestos de trabajo
- Reclutamiento, selección de personal e inducción de personal
- Evaluación del desempeño
- Administración de nómina
- (vacaciones, rol de pagos, control de asistencia, permisos y licencias, viáticos, encargos y subrogaciones)
- Desarrollo y formación del personal
- Administración de presupuestos
- Administración de la contabilidad
- Administración de la liquidez
- Gestión de cobros

- Gestión de pagos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Presupuesto
- Ejecución del presupuesto
- Informe de Recaudación
- Registros de ingresos y gastos
- Conciliaciones bancarias e informes.
- Roles de pago
- Transferencias.
- Registro de garantías y valores
- Ejecución de pagos
- Registros contables
- Comprobantes de pago
- Registro de garantías y valores.
- Cumplimiento de obligaciones tributarias
- Registros contables de pagos
- Emisión de los estados financieros

- Ejecución de la Planificación de Recursos Humanos
- Manual de Clasificación de Puestos
- Selección de personal
- Inducción de personal
- Evaluación del Desempeño
- Informe de necesidades de capacitación
- Plan de mejora del clima laboral
- Control de Asistencia
- Valoración de puestos
- Política Salarial
- Registro de horarios, turnos y asistencias del personal
- Plan anual de vacaciones
- Otorgamiento de licencias
- Actualización Reglamento interno de administración de recursos humanos
- Contratos de personal
- Identificaciones de personal.
- Elaboración y ejecución del Plan de Comunicación Interna


- Movilización de personal

- Elaboración y ejecución del Plan de adquisiciones
- Informe de administración de pólizas
- Actas entrega recepción
- Inventario de activos fijos
- Inventario de suministros y materiales
- Informe de pagos de suministros básicos
- Elaboración del Plan de mantenimiento de Software y Hardware
- Ejecución del Plan de mantenimiento de Software y Hardware

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Título de tercer nivel en ingeniería en Ingeniería de Empresas. Conocimiento de paquetes utilitarios e internet	Mínimo tres años en cargos similares o relacionados con experiencia en el manejo de personal.	Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento conceptual, desarrollo de personas, dirección de personas, orientación al cliente.

Técnico de marketing

DATOS DE IDENTIFICACION	
TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
PRODUCTIVO	OPERATIVO
INFORMACION GENERAL	
FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Gerente Comercial
 <pre> graph TD GC[GERENCIA COMERCIAL] --- TM[TÉCNICOS DE MARKETING] </pre>	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> N/A
	COLATERALES: <ul style="list-style-type: none"> Gestor Comercial Técnico de Operaciones Técnico de Administrativo Técnico de Desarrollo Humano Técnico de Finanzas
	MISIÓN DEL CARGO
Apoyar a en la gestión de la gerencia comercial de la Empresa en el desarrollo del Marketing.	<ul style="list-style-type: none"> ROI de gestión de marketing %Satisfacción de Clientes
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar y coordinar el Plan de Marketing Anual que deberá ser aprobado por el Gerente General, incluyendo presupuesto de gastos de mercadotecnia, y los beneficios de la inversión. Coordinar y ejecutar planes y programas de marketing, para la captación y retención de clientes, mediante estudios y sondeos de mercado que permitan detectar oportunidades. Definir y administrar segmentación de clientes. Desarrollar propuestas oferta de valor para clientes. Administrar los requerimientos, reclamos y sugerencias de los clientes, de manera eficiente, documentando esta información para retroalimentación, que permita la generación de planes de acción a fin de reducir dichas quejas. Definir niveles de calidad del servicio en la Empresa, mediante el diseño y aplicación de parámetros de calidad en la atención al cliente. Realizar mediciones y evaluaciones de la satisfacción del cliente, retroalimentar a las áreas involucradas, y proponer la elaboración de planes de acción. Administrar bases de datos de clientes. 	
PROCESOS QUE ADMINISTRA	

- Investigación de mercados
- Segmentación de mercados
- Administración de productos
- Pricing
- Promoción y publicidad
- Imagen
- Prospección de clientes
- Atención de reclamos
- Atención de requerimientos
- Seguimiento y satisfacción del cliente

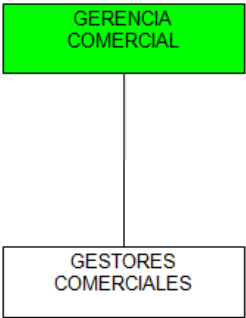
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Elaboración y ejecución del Plan de Marketing Anual
- Informe de resultados de la investigación
- Plan de estrategia de producto y posicionamiento, precios, distribución y promoción.
- Propuesta de precios
- Imagen Corporativa
- Material pop.
- Administración del portal Web.
- Plan de Servicio al Cliente
- Planes de atención a reclamos y requerimientos

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Título de tercer nivel en ingeniería en Marketing Sólido conocimiento del idioma inglés. (hablado y escrito) Conocimiento de paquetes utilitarios e internet	Mínimo tres años en funciones relacionadas a las áreas de Marketing.	Trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento conceptual, orientación al cliente.

Gestor comercial

DATOS DE IDENTIFICACION	
TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
PRODUCTIVO	OPERATIVO
INFORMACION GENERAL	
FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Gerente Comercial
 <pre> graph TD GC[GERENCIA COMERCIAL] --- GC2[GESTORES COMERCIALES] </pre>	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> N/A
MISIÓN DEL CARGO	INDICADORES DE GESTION
Apoyar a en la gestión de la gerencia comercial de la Empresa en la Venta de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> % de nuevos clientes % Incremento en Ventas % Satisfacción de Clientes
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Establecer relaciones comerciales con empresas privadas e instituciones públicas. Planificar y ejecutar la comercialización de productos y servicios, dentro de la línea de negocios de la empresa, así como también la identificación de necesidades comerciales, técnicas y funcionales de clientes actuales y prospectos. Asegurar los ingresos de la Empresa mediante planes y presupuestos de ventas anuales, de acuerdo al modelo de negocios, con proyecciones a corto, mediano y largo plazo. Administración de ofertas a clientes. Seguimiento y gestión de clientes. Generar ventas en los plazos determinados. Proponer soluciones y presentar propuestas comerciales Elaborar el Plan de ventas mensual y anual, con la respectiva fijación de metas y objetivos, así como dar seguimiento periódico del cumplimiento de los mismos. Administrar bases de datos de clientes. 	
PROCESOS QUE ADMINISTRA	

- Prospección de clientes
- Agentamiento y visitas
- Venta de productos
- Negociación y cierre de ventas
- Administración de bases de datos de clientes
- Servicio post venta

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Elaboración y ejecución del Plan de ventas mensual y anual
- Informes de cumplimiento de objetivos comerciales
- Informe de Recaudaciones

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Estudios Universitarios mínimo de 5to semestre en: Administración de Empresas, Marketing, Economía, Finanzas, relaciones públicas o carreras afines. Conocimiento de paquetes utilitarios e internet.	Mínimo dos años en funciones comerciales afines al sector petrolero, metalmecánico.	Impacto e influencia, trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento analítico, orientación al cliente.

Técnico de operaciones

DATOS DE IDENTIFICACION

TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
PRODUCTIVO	OPERATIVO

INFORMACION GENERAL

FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Gerente de Operaciones
<pre> graph TD A[GERENCIA DE OPERACIONES] --- B[TÉCNICO DE OPERACIONES] </pre>	SUPERVISA A: • N/A
	COLATERALES: • Técnico de Marketing • Técnico de Operaciones • Técnico de Administrativo • Técnico de Desarrollo Humano • Técnico de Finanzas

MISIÓN DEL CARGO	INDICADORES DE GESTION
<p>Apoyar en la gestión de la gerencia de Operaciones para cumplir con los requisitos técnicos y comerciales de la empresa, así como también administrar adecuadamente la relación con los proveedores estratégicos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % Eficiencia en la operación • % Cumplimiento de presupuesto para operaciones • % Satisfacción de cliente • % Satisfacción de proveedores estratégicos.
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la operación de la Empresa con altos estándares de calidad. • Cumplir la normativa arancelaria vigente. • Apoyar en la elaboración del plan de compras • Realizar cálculos de las tasas de importación para solicitar los permisos de importación necesarios • Solicitar y registrar números de importación • Realizar seguimiento de las importaciones y mantener informado a los clientes. • Realizar programación de embarques • Envío de información, documentación, permisos y demás necesarios para la importación. • Confirmar los embarques • Emitir garantías aduaneras • Revisar reportes de calidad • Elaborar reclamos a proveedores (diferencias en la negociación original, cantidad de importación errónea, etc) • Gestionar la aceptación y envío soporte de los reclamos efectuados • Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión el área de Operaciones. • Mantener relaciones con proveedores que contribuyan al éxito al giro de negocio de la Empresa. • Administrar bases de datos de proveedores 	
PROCESOS QUE ADMINISTRA	
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda y análisis de proveedores • Calificación de proveedores • Manejo de relaciones con proveedores • Negociación con proveedores • Administración de bases de datos de proveedores. • Administración de órdenes de compra • Manejo de documentos de importación • Gestión de flete • Gestión de seguros • Coordinación con verificadoras • Recepción de mercancías 	

- Pago de impuestos aduaneros
- Recepción de mercancías.
- Pagos al exterior.

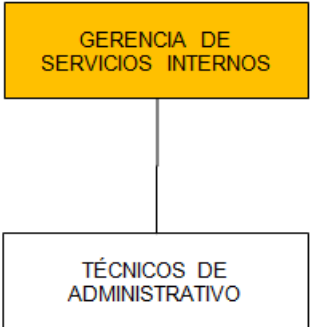
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Elaboración y ejecución del Plan de Compras
- Elaboración y ejecución del Plan de Operaciones
- Informe de Servicio al Cliente
- Informe de reclamos y requerimientos
- Cotizaciones
- Informes de proveedores
- Revisión de contratos
- Reporte de fletes
- Reportes actualizados de proveedores y productos.
- Reportes de seguimiento a importaciones.

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Estudios Universitarios mínimo de 5to semestre en Comercio Exterior o carreras a fines. Sólido conocimiento del idioma inglés. (hablado y escrito) Conocimiento de paquetes utilitarios e internet	Mínimo dos años en cargos similares relacionados a metalmecánica, sector petrolero.	Impacto e influencia, trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento analítico, orientación al cliente.

Técnico de administrativo

DATOS DE IDENTIFICACION	
TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
HABILITANTE	APOYO
INFORMACION GENERAL	
FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Gerente de Servicios Internos
 <pre> graph TD A[GERENCIA DE SERVICIOS INTERNOS] --- B[TÉCNICOS DE ADMINISTRATIVO] </pre>	SUPERVISA A: • N/A
	COLATERALES: • Técnico de Marketing • Técnico de Operaciones • Técnico de Administrativo • Técnico de Desarrollo Humano • Técnico de Finanzas
	MISIÓN DEL CARGO
Apoyar en la gestión de la gerencia de Servicios internos en la administración de recursos de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de atención al cliente interno. • % Actualización de la información.
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dotar de bienes, insumos, servicios para el desarrollo de las actividades de la Institución. • Dar soporte a los responsables con la dotación de los recursos administrativos requeridos; • Actualizar los inventarios de los diferentes bienes y servicios • Elaborar y actualizar en coordinación con las otras Unidades Administrativas, la normativa interna para el buen uso del servicio telefónico, Internet, equipos de computación y demás bienes y servicios de la Empresa. • Custodiar la información. • Administrar la correspondencia y archivo de documentos. 	
PROCESOS QUE ADMINISTRA	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de compras y proveedores • Administración de activos fijos y seguros • Administración de la documentación • Administración de servicios generales • Administración de proveeduría 	
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	

- Movilización de personal
- Elaboración y ejecución del Plan de adquisiciones
- Informe de administración de pólizas
- Actas entrega recepción
- Inventario de activos fijos
- Inventario de suministros y materiales
- Informe de pagos de suministros básicos
- Ejecución del Plan de mantenimiento de Software y Hardware
- Ejecución del Plan de mantenimiento de Software y Hardware

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

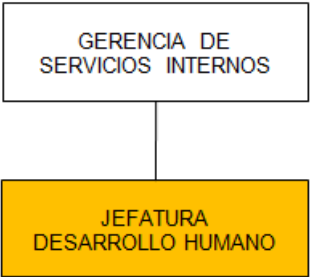
CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Estudios Universitarios mínimo de 5to semestre en Ingeniería Comercial o carreras a fines. Conocimiento de paquetes utilitarios e internet	Mínimo un año en cargos similares o relacionados.	Trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento analítico, orientación al cliente.

Jefe de desarrollo humano

DATOS DE IDENTIFICACION

TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
HABILITANTE	APOYO

INFORMACION GENERAL

FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA  <pre> graph TD A[GERENCIA DE SERVICIOS INTERNOS] --- B[JEFATURA DESARROLLO HUMANO] </pre>	REPORTA A: Gerente de Servicios Internos
	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> • N/A
	COLATERALES: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Finanzas

MISIÓN DEL CARGO

INDICADORES DE GESTION

Apoyar en la gestión de la gerencia de Servicios internos en administración del Talento Humano de la Empresa.

- Tiempo promedio de atención al cliente interno.
- % Actualización de la información.
- % Rotación de personal.
- % Clima Laboral.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Dar asesoría y soporte técnico a los responsables de los procesos institucionales, en la aplicación de políticas, normas e instrumentos que atañen a los subsistemas de recursos humanos y desarrollo organizacional.
- Coordinar el desarrollo organizacional de la Empresa
- Actualizar la información del recurso humano
- Elaborar y administrar el Manual de Clasificación de Puestos Institucional con base en competencias.
- Establecer la valoración de cargo y remuneración de la Empresa
- Programar la evaluación de desempeño por resultados en coordinación con las diferentes Unidades Administrativas.
- Preparar el Plan Anual de Capacitación de los empleados.
- Elaborar y actualizar la normativa interna para la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos.

PROCESOS QUE ADMINISTRA

- Planificación del personal
- Administración de puestos de trabajo
- Reclutamiento, selección de personal e inducción de personal
- Evaluación del desempeño
- Administración de nómina
- (vacaciones, rol de pagos, control de asistencia, permisos y licencias, viáticos, encargos y subrogaciones)
- Desarrollo y formación del personal

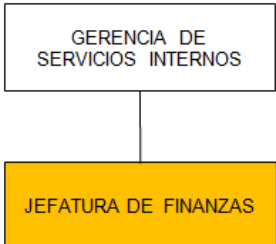
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Ejecución de la Planificación de Recursos Humanos
- Manual de Clasificación de Puestos
- Selección de personal
- Inducción de personal
- Evaluación del Desempeño
- Informe de necesidades de capacitación
- Plan de mejora del clima laboral
- Control de Asistencia
- Valoración de puestos
- Política Salarial
- Registro de horarios, turnos y asistencias del personal
- Plan anual de vacaciones
- Otorgamiento de licencias
- Actualización Reglamento interno de administración de recursos humanos
- Contratos de personal
- Identificaciones de personal.
- Ejecución del Plan de Comunicación Interna

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Estudios de Ingeniería Comercial o carreras a fines. Conocimiento de paquetes utilitarios e internet	Mínimo tres años en cargos similares o relacionados.	Liderazgo, impacto e influencia, trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, desarrollo de personas, dirección de personas, orientación al cliente.

Jefe de finanzas

DATOS DE IDENTIFICACION	
TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
HABILITANTE	APOYO
INFORMACION GENERAL	
FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Gerente de Servicios Internos
 <pre> graph TD A[GERENCIA DE SERVICIOS INTERNOS] --- B[JEFATURA DE FINANZAS] </pre>	SUPERVISA A: • N/A
	COLATERALES: • Jefe de Desarrollo Humano.
MISIÓN DEL CARGO	INDICADORES DE GESTION
Apoyar en la gestión de la gerencia de Servicios internos en administración de los recursos financieros de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de atención al cliente interno. • % Actualización de la información. • Administración de la liquidez • % Cumplimiento de ejecución presupuestaria.
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la Empresa. • Incorporar y asegurar el funcionamiento de controles internos al sistema financiero y cumplir con las normas y procedimientos legales establecidos para el manejo de recursos financieros. • Elaborar oportunamente la pro forma del presupuesto de la Empresa, en coordinación 	

con las diferentes unidades administrativas, para aprobación de la Gerencia General.

- Ejecutar el presupuesto aprobado y presentar informes de evaluación de ejecución presupuestaria y de la situación financiera de la Empresa.
- Recaudar los ingresos, asegurar la liquidación y pago oportuno de toda obligación financiera de la entidad.
- Elaborar y presentar los Estados Financieros de la Empresa

PROCESOS QUE ADMINISTRA


- Presupuesto
- Ejecución del presupuesto
- Informe de Recaudación
- Registros de ingresos y gastos
- Conciliaciones bancarias e informes.
- Roles de pago
- Transferencias.
- Registro de garantías y valores
- Ejecución de pagos
- Registros contables
- Comprobantes de pago
- Registro de garantías y valores.
- Cumplimiento de obligaciones tributarias
- Registros contables de pagos
- Emisión de los estados financieros

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Presupuesto
- Ejecución del presupuesto
- Informe de Recaudación
- Registros de ingresos y gastos
- Conciliaciones bancarias e informes.
- Roles de pago
- Transferencias.
- Registro de garantías y valores
- Ejecución de pagos
- Registros contables
- Comprobantes de pago
- Registro de garantías y valores.
- Cumplimiento de obligaciones tributarias
- Registros contables de pagos
- Emisión de los estados financieros
- Ejecución del Plan de Comunicación Interna

COMPETENCIAS PARA EL CARGO		
CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Estudios de Ingeniería Financiera o carreras a fines. Conocimiento de paquetes utilitarios e internet	Mínimo tres años en cargos similares o relacionados.	Liderazgo, impacto e influencia, trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, orientación al cliente.

Asistente

DATOS DE IDENTIFICACION	
TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
HABILITANTE	APOYO
INFORMACION GENERAL	
FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Gerente General
 <pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --- B[ASISTENTE] </pre>	SUPERVISA A: • N/A
	COLATERALES: • N/A
MISIÓN DEL CARGO	INDICADORES DE GESTION
Ejecutar labores de secretaria y asistencia administrativa al Gerente General	• % Satisfacción del cliente interno y externo.
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la agenda del gerente de acuerdo a prioridades, • Atender al personal que se entrevista o reúne con el Gerente • Asistir al Gerente General y/o Gerentes, Jefes en la preparación de materiales, instalación u otros recursos necesarios para el correcto desarrollo de reuniones. • Asistir en la elaboración de documentos administrativos requeridos por el Gerente General • Atender llamadas telefónicas del Gerente General. • Receptar y entregar la correspondencia del Gerente • Manejar de Caja Chica • Mantener actualizada la documentación de su área. • Trabajar integradamente y en equipo con todas las áreas de la Empresa 	

- Velar por satisfacer a todos sus clientes internos.
- Cumplir con las Políticas definidas por la Empresa

PROCESOS QUE ADMINISTRA

- *Apoyo en la administración de los procesos de su Nivel de Supervisión.*

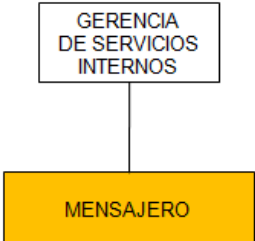
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Agenda de reuniones del Gerente General.
- Atención a personal interno y externo.
- Preparar reuniones de la Empresa.
- Elaboración documentos administrativos.
- Emisión de cartas, oficios.

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Bachillerato	Al menos 1 año en posiciones similares	Trabajo en equipo, orientación al logro, orientación al cliente.

Mensajero

DATOS DE IDENTIFICACION	
TIPO DE PROCESO	NIVEL ADMINISTRATIVO
HABILITANTE	APOYO
INFORMACION GENERAL	
FECHA DE ELABORACION: MAYO 2010	FECHA DE ULTIMA REVISION: MAYO 2010
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA 	REPORTA A: Gerente de Servicios Internos
	SUPERVISA A: • N/A
	COLATERALES: • N/A
MISIÓN DEL CARGO	INDICADORES DE GESTION
Distribuir –oportuna y confiablemente - la correspondencia y documentos de la Empresa.	• % Satisfacción del cliente interno
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
• Distribuir correspondencia en general en las diferentes unidades administrativas de la Empresa.	

- Llevar un control de la correspondencia recibida y entregada.
- Realizar trámites de la Empresa, referentes a pagos de Servicios Básicos y otros similares.
- Mantener actualizada la documentación de su área.
- Trabajar integradamente y en equipo con todas las áreas de la Institución.
- Velar por satisfacer a todos sus clientes internos.
- Cumplir con las Políticas definidas por la Institución.
- Cumplir otras actividades asignadas por su nivel de supervisión.

PROCESOS QUE ADMINISTRA

- *Apoyo en la administración de los procesos de sus Niveles de Supervisión.*

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Registro de ingreso/egreso de correspondencia.

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	DESTREZAS
Bachillerato	Al menos 1 año en posiciones similares	Trabajo en equipo, orientación al logro, orientación al cliente.

CAPÍTULO 4

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La estructura organizacional propuesta y validada por los directivos de “Quarios Cía. Ltda.” es la que se requiere para un lapso de cuatro años de acuerdo a su visión de negocio.

Para la implementación del modelo y la gestión continua del mismo será necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Valoración de cargos y presupuesto.- Considerar los aspectos de la implementación dentro de un presupuesto sobre todo en lo que se refiere a remuneraciones para los nuevos cargos. Los sueldos que se asignen deberán considerar el perfil propuesto en una valoración de cargos y la oferta salarial del mercado. Para ello pueden contratar los servicios de un profesional en el tema a fin de determinar el gasto proyectado en cada año. Además, se debe considerar que los cargos que se contratan como fijos son las gerencias a fin de dar soporte a la Empresa, el resto de cargos se llenará de acuerdo al crecimiento de la misma, factor que debe ser siempre evaluado.

Adicionalmente se propone en base a una buena práctica, que el 70% de gasto de nómina corresponde los cargos del nivel operativo; es decir, la gerencia comercial y la gerencia de operaciones.

Contratación del Gerente de Servicios Internos.- El Gerente General será el responsable de contratar al Gerente de Servicios Internos en base al perfil definido en este trabajo.

Conformación de responsables de la implantación.- Se propone la conformación de un equipo de trabajo que estará compuesto por el Gerente General como gestor de la Planificación Institucional y el Gerente de Servicios

Internos, con el fin de determinar un plan de trabajo incluyendo un cronograma del mismo. Para la implementación considerarán variables a ser priorizadas como Impacto en el cliente, costos, entre otros.

Análisis de personal.- Se deberán analizar los perfiles de cargo definidos versus los perfiles del personal actual de la Empresa a fin de establecer las brechas. Si las brechas son considerables para los cargos que ostentan, la firma deberá determinar la salida del mismo, considerando: un taller de sensibilización, plan de indemnización y acciones para la ubicación externa de ser posible.

Las personas que la Compañía considere deben permanecer dentro de la institución y tengan una brecha no significativa, deberán ser informadas sobre de los puntos de mejora de su perfil sobre todo en el aspecto conocimiento. La Gerencia de Servicios Internos deberá proponer un plan de trabajo presupuestado para la capacitación y fortalecimiento de estos perfiles.

Comunicación institucional.- Se deberá exponer al personal: los retos planteados, la estructura organizacional y sobre todo se expondrá lo que “Quarios” espera de su equipo de trabajo.

Contratación de directivos de área y/o asignación de responsabilidades.- La Empresa deberá contratar a los directivos de área de acuerdo a los perfiles definidos y en caso de existir las vacantes de los cargos. Por ejemplo en el caso del Gerente Comercial, en la estructura anterior no se consideraba esta Unidad por lo que se contratará bajo el perfil definido.

En el supuesto caso de que las personas que ocupaban el cargo de responsables en la estructura anterior para: Administrativo-Finanzas y

Operación hubieren sido separadas, deberá contratarse los cargos de Gerente de Operaciones y Gerente de Servicios Internos.

El proceso de inducción para el nuevo personal de la Compañía deberá considerar la estructura organizacional y los lineamientos de la misma.

Dimensionamiento de la estructura organizacional.- Se debe realizar un análisis matemático para determinar las cargas laborales en base a los procesos a fin de determinar necesidades de contratación de personal por áreas.

Para determinar tiempos disponibles se considerarán:

- Días por mes: 22
- Horas por día: 8
- Minutos disponibles al mes: 10.560

Adicionalmente se consideran los tiempos de tolerancia que se presentan por distintas causas que afectan al tiempo total. Ejemplo:

- Vacaciones: 4,1%
- Ausentismo: 1%
- Improductividad: 3%
- Otros factores: 2%
-

Suma total de 10.10%

Estos niveles deben ser evaluados por la Empresa de acuerdo a su propia realidad.

Levantamiento de tiempos reales.- Es obtener los tiempos de trabajo de personal en minutos por mes. Este análisis debe ser muy bien realizado ya que un error puede afectar a la Compañía. Por un lado si son los recursos

insuficientes en el cumplimiento de las ofertas a los clientes externos afectando su satisfacción y en el caso de clientes internos puede afectar en el clima laboral de la empresa. Ejemplo retraso en el pago de roles.

Por otro lado, la subutilización de recursos afecta directamente al gasto de la Empresa.

A continuación, a modo de ejemplo, se detalla un cuadro para determinar un número de personas necesario.

CARGOS	MINUTOS UTILIZADOS AL MES	MINUTOS UTILIZADOS AL MES	TIEMPO REAL (tolerancia 10,10%)	# DE PERSONAS NECESARIAS
GERENTE	10560	10240	9205,76	0,87
GERENTE COMERCIAL	10560	12240	11003,76	1,04
GERENTE DE OPERACIONES	10560	11210	10077,79	0,95
GERENTE DE SERVICIOS INTERNOS	10560	9800	8810,20	0,83
ASISTENTE	10560	12200	10967,80	1,04
MENSAJERO	10560	11334	10189,27	0,96
				5,71

Los minutos utilizados al mes se obtiene al levantar los tiempos reales en relación a las actividades que cada cargo realiza de forma diaria, semanal, mensual o anual. Estas actividades deben estar relacionadas con las funciones descritas, los procesos y productos que cada cargo administra.

El organigrama de “Quarios” podrá ser modificado de acuerdo a las necesidades de la Empresa en base a los procesos definidos en el ámbito de su gestión.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.-

Existen varios autores respecto a la Administración por procesos; sin embargo, en su contexto general manejan conceptos similares. Esto ha permitido realizar en este trabajo una aplicación de ellos en el diseño de la estructura organizacional basada en procesos para la empresa comercializadora “Quarios Cía. Ltda.”

Las debilidades de la sociedad podrán ser superadas con la estructura organizacional planteada, al definir claramente los procesos de gestión de: Planificación Empresarial, Desarrollo Empresarial, Marketing y Comercial, así como la definición de cargos con las funciones y perfiles adecuados.

Los intereses de los involucrados y relacionados con la Compañía serán muy bien gestionados con la estructura organizacional propuesta página 39 y anexo 2, además como se puede evidenciar en el Anexo 3, de acuerdo a los planteamientos de la Empresa se establecieron los procesos que permitirán gestionar la consecución de sus objetivos.

Un adecuado trabajo de fortalecimiento para cualquier institución es considerar en orden secuencial a: la estrategia, los procesos, las estructuras y las personas, tomando en cuenta su propia realidad en sus distintos entornos internos y externos, realidades socio, económicas, políticas, jurídicas, y culturales.

Recomendaciones

Considerar el capítulo cuatro como una hoja de ruta para la implementación y gestión del presente trabajo.

La Empresa puede continuar con sus operaciones sin contratar a los técnicos definidos en la estructura, el desarrollo del negocio generará la necesidad de cubrir esas vacantes, además es importante que el Área de Desarrollo Humano y la Gerencia General realicen el análisis de carga laboral a fin de dimensionar adecuadamente el personal requerido.

La Compañía debe documentar sus políticas, normas, procesos y procedimientos y mantener la actualización de sus documentos.

Una organización no puede ser estática y la información de este trabajo deberá sujetarse a los cambios que presente el entorno en que se desarrolle “Quarios”; es por ello que se habla de documentos institucionales “vivos” ya que son modificados de acuerdo a la realidad que están viviendo las organizaciones.

La Sociedad debe incluir dentro de sus procesos de inducción de personal a la Cadena de Valor de la Empresa, así como dar a conocer la estructura organizacional que esté vigente. Además, debe mantener una constante comunicación con sus colaboradores y lo más importante, hacerles conocedores del rol que desempeñan dentro misma y como sus acciones permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Área de Desarrollo Humano debe establecer una valoración de los cargos y una política salarial y de remuneración a fin de establecer

objetividad. Además es importante que se inicie un sistema de remuneración variable.

A futuro la Empresa debe considerar el establecer indicadores de gestión empresarial a fin de evaluar objetivamente la gestión de la misma, de acuerdo a la estructura organizacional diseñada en este trabajo y que ha sido aprobada por sus directivos.

Será necesario establecer la evaluación de desempeño de los empleados en función de los objetivos de la Compañía y comunicar al personal como se va a desarrollar la evaluación de su desempeño individual.

El área de Desarrollo Humano debe trabajar en el fortalecimiento de los perfiles del personal, así como el de gestionar la implementación de una cultura organizacional dentro de la Sociedad tomando como base el diseño de la estructura organizacional que esté vigente.

La Empresa debe considerar la gestión por competencias como una herramienta para la gestión del talento humano a fin de garantizar el logro de sus objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Jorge Macazaga – Alejandra Pascual, Organización basada en procesos, México, Alfaomega Grupo Editor, segunda Edición, octubre 2007.
- Michael Porter, Estrategia Competitiva. Editorial Continental. México 2003.
- Harrington H. James, Process management Excellence. The art of excelling in process management. Chico. US, Paton Press, primera edición 2006.
- Harrington H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Colombia, Editorial Presencia Ltda, 1993.
- Andrés Senlle, Evaluar la Gestión de la Calidad. Herramientas para la gestión de calidad y los recursos humanos. España. Ediciones Gestión 2000.S.A. 2003
- Andrés Senlle, Eduardo Martínez, Nicolas Martinez, ISO 9000-2000 Calidad en los Servicios, España, Ediciones Gestión 2000.SA, 2001
- Michael E. Porter, La ventaja competitiva de las naciones, España, Plaza y Janes Editores S.A., 1991
- Henry Mintzberg – James Brian Quinn- John Voyer (1997) El proceso estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.,1997
- Lee J. Krajewski – Larry P. Ritzman- Manoj K. Malhotra (2008) Procesos y cadenas de valor, México, Pearson Educación de México S.A. 2008.
- Enrique Benjamín Franklin, Organización de empresas, México, McGraw Hill Interamericana Editores S.A., 1998
- Michael Hammer – James Champy Reingeniería, Colombia, Editorial Norma S.A. 1994

- Chase Aquilano Jacobs, Administración de Producción y Operaciones Manufactura y Servicios, Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A octava edición, 2004
- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Colombia, Segunda Edición, McGraw Hill, 1994
- Martha Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, Argentina, segunda edición Ediciones Gránica, 2008
- Stephen P. Robbins Comportamiento Organizacional, teoría y práctica, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A séptima Edición, 1996
- Philip Kotler – Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, México, Pearson Educación Duodécima Edición, 2006
- PMI – Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), Estados Unidos, PMI, Cuarta edición noviembre 2009
- Artículos de Internet
 - http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain_es.html
 - <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

ANEXOS

Entrevista ANEXO 1

Cuestionario de preguntas realizadas en las entrevistas a Wladimir Piedra, Javier Rhea y Mauricio Rodriguez Socios de la Empresa “Quarios Cia. Ltda.”.

1. ¿Cuándo inició “Quarios Cía. Ltda.” su operación?
2. ¿Cuáles fueron las causas o motivaciones para crear “Quarios”?
3. ¿Qué estudios o investigación han realizado para tomar esta decisión de enfoque del negocio?
4. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la Empresa para mantenerse en este sector?
5. ¿Por qué el sector de metalmecánica es un sector estratégico del país para el Estado?
6. ¿Cuál es en su experiencia en metalmecánica?
7. ¿A qué sectores y a qué clientes toma “Quarios” como su mercado objetivo?
8. ¿Cuáles son los clientes potenciales que existen en el Ecuador?
9. ¿Qué productos oferta “Quarios”?
10. ¿Cuáles son las fortalezas, los puntos destacables de la Empresa o puntos fuertes de “Quarios” para continuar con este tipo de negocio?
11. ¿Cuáles son las debilidades o los puntos débiles que debe superar “Quarios” a fin de posicionarse mejor en el mercado?

Grupos de interés ANEXO 2

INVOLUCRADOS	INTERESES	PRODUCTOS Y SERVICIOS	PROCESOS QUE SE REALIZAN
Accionistas	Rentabilidad Generación de negocios Obtener información periódica y oportuna	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PORTAFOLIO DE PROYECTOS E INVERSIONES REPORTES Y REGISTROS	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL
			GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE TIC
Gerentes	Rentabilidad Generación de negocios Lograr un equipo de trabajo eficiente Desarrollar procesos eficientes Demostrar resultados	REPORTES Y REGISTROS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA PLAN COMERCIAL Y PLAN DE OPERACIONES PLAN DE SEGUIMIENTO	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL
			GESTIÓN DE MARKETING, GESTIÓN COMERCIAL, GESTIÓN DE LA OPERACIÓN, GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE, GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE TIC
Empleados	Utilidades Apoyar a la generación de negocios Remuneración y beneficios Estabilidad y crecimiento profesional Buen ambiente de trabajo Respeto a sus derechos	NORMATIVA CONTRATOS, BENEFICIOS, PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PLANES DE CARRERA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN ÓPTIMO CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN LEGAL
			GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Organismos de control (SRI, Superintendencia de Compañías, Ministerio de Relaciones Laborales, Cámara de Comercio, Corporación Aduanera Ecuatoriana)	Controlar el cumplimiento de las leyes	REPORTES Y REGISTROS, BALANCES DE LA EMPRESA	GESTIÓN FINANCIERA, GESTIÓN LEGAL, GESTIÓN DE TIC
Proveedores	Venta de bien y/o servicio Recaudar oportunamente Calificar como proveedor de la empresa	PLAN DE COMPRAS, SERVICIO, CERTIFICADOS, CALIFICACIONES, REPORTES Y REGISTROS	GESTIÓN DE PROVEEDORES ESTRATÉGICOS, GESTIÓN LEGAL, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, GESTIÓN DE TIC
Clientes	Bienes y/o servicios de calidad y a tiempo	PRODUCTOS Y SERVICIOS	GESTIÓN DE MARKETING, GESTIÓN COMERCIAL, GESTIÓN DE LA OPERACIÓN, GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE, GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL
Grupos financieros	Otorgar créditos Recaudación oportuna de los créditos	REPORTES Y REGISTROS	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL, GESTIÓN FINANCIERA, GESTIÓN LEGAL, GESTIÓN DE TIC

Lineamientos planteados ANEXO 3

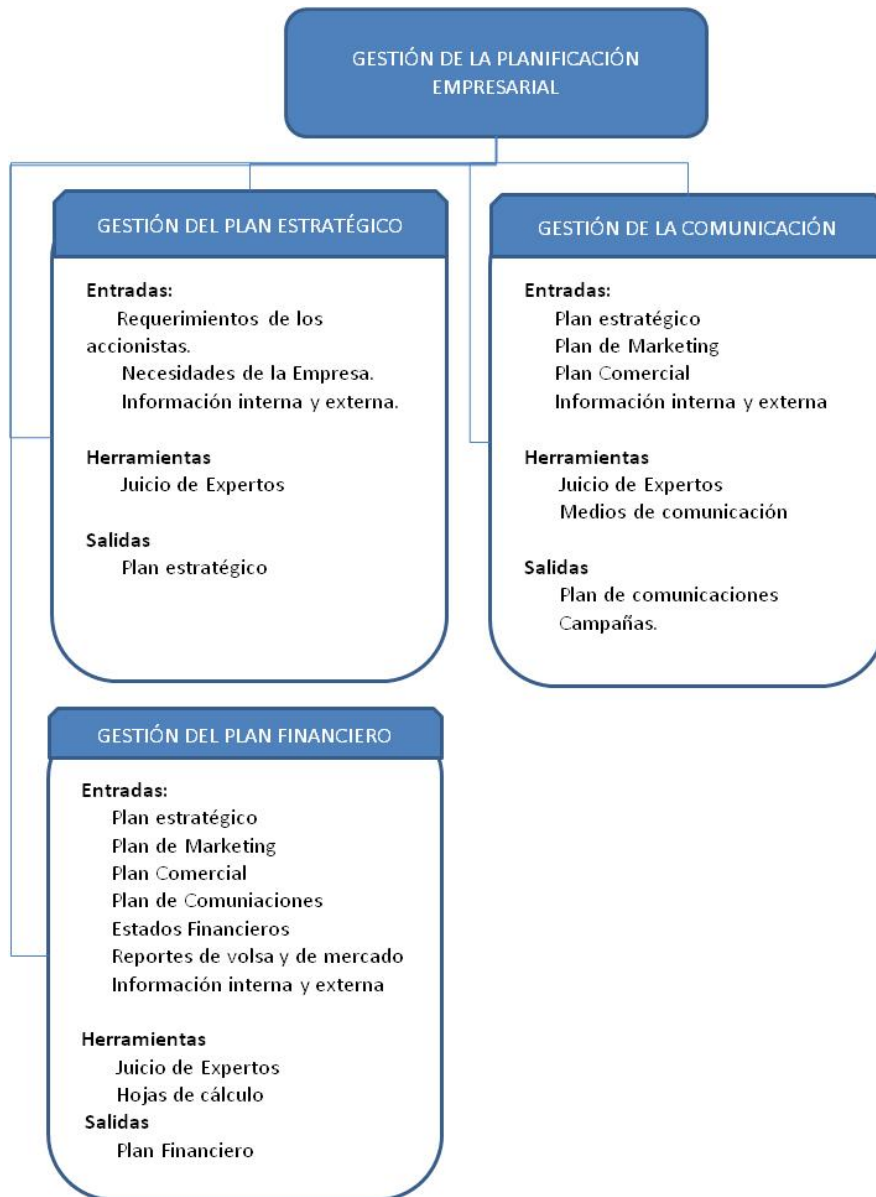
NIVEL FILOSÓFICO	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMAS Y PROYECTOS	PROCESOS
VISIÓN “Ser Aliados Estratégicos de nuestros clientes entregándoles una gran variedad de productos de calidad, con precios y plazos de entrega competitivos.”	DE RESULTADOS FINANCIEROS	Lograr la sostenibilidad de la Empresa con el incremento creciente de ingresos por venta y su gestión efectiva.	Implementar el plan para la administración financiera	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN
			Consolidación de relación de proveedores estratégicos	GESTIÓN DE PROVEEDORES ESTRATÉGICOS, GESTIÓN DE LA OPERACIÓN, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, GESTIÓN FINANCIERA
MISIÓN “Ser un equipo comprometido que gestiona una empresa comercializadora sostenible, generando la participación en el mercado nacional e internacional, enfocado a descubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes; creando valor, diferenciándose por su calidad de productos, servicios y asesoría técnica en acero y productos de consumo masivo”	DE MERCADO	Obtener participación creciente en el mercado local y presencia en el mercado internacional con altos índices de satisfacción al cliente y de venta cruzada.	Investigación de mercados potenciales	GESTIÓN DE MARKETING
			Implementación del plan comercial	GESTIÓN COMERCIAL
			Segmentación de clientes	GESTIÓN DE MARKETING
			Desarrollar ofertas de valor considerando el servicio personalizado para el sector de metalmecánico.	GESTIÓN DE MARKETING, GESTIÓN DEL SERVICIO
			Posicionamiento de la imagen de la Empresa en el mercado objetivo	GESTIÓN DE MARKETING
			Desarrollo de la página web como canal comercial	GESTIÓN DE MARKETING
VALORES Ética.- Compromiso.- Calidad.- Desarrollo Humano.- Competitividad.- Servicio al cliente.-	DE PROCESOS	Contar con procesos con altos índices eficiencia y efectividad.	Implementación de sistemas de información de gestión	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE TIC's
			Implementación de ISO 9001-2008	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE LA OPERACIÓN
	DE CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE	Contar con un personal capacitado y comprometido con la Empresa.	Desarrollo y formación de personal	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
			Gestión para el clima laboral	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
			Formación de cultura team building	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
			Sistema de reconocimientos de desempeño	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

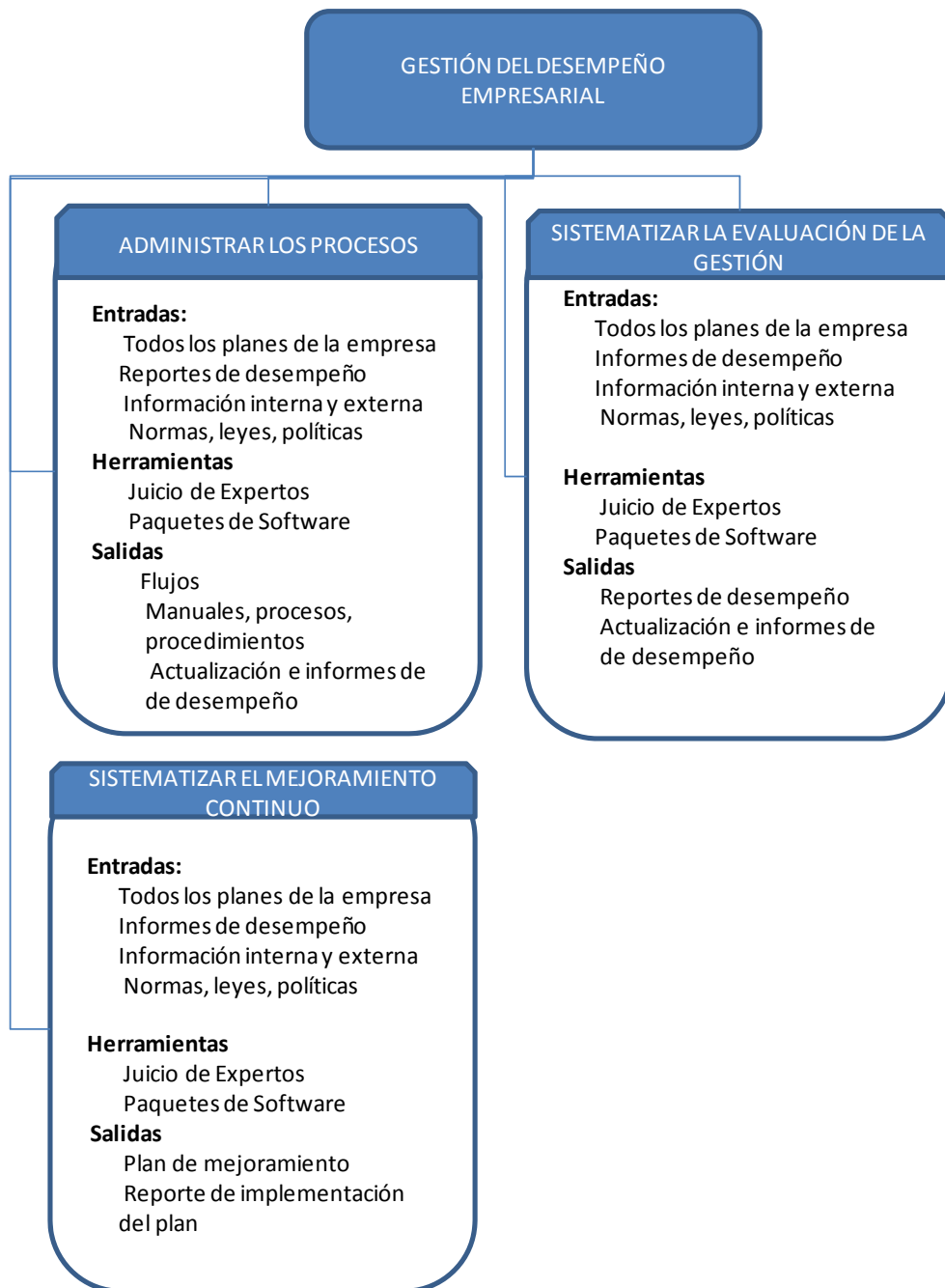
Procesos versus Unidades Administrativas ANEXO 4

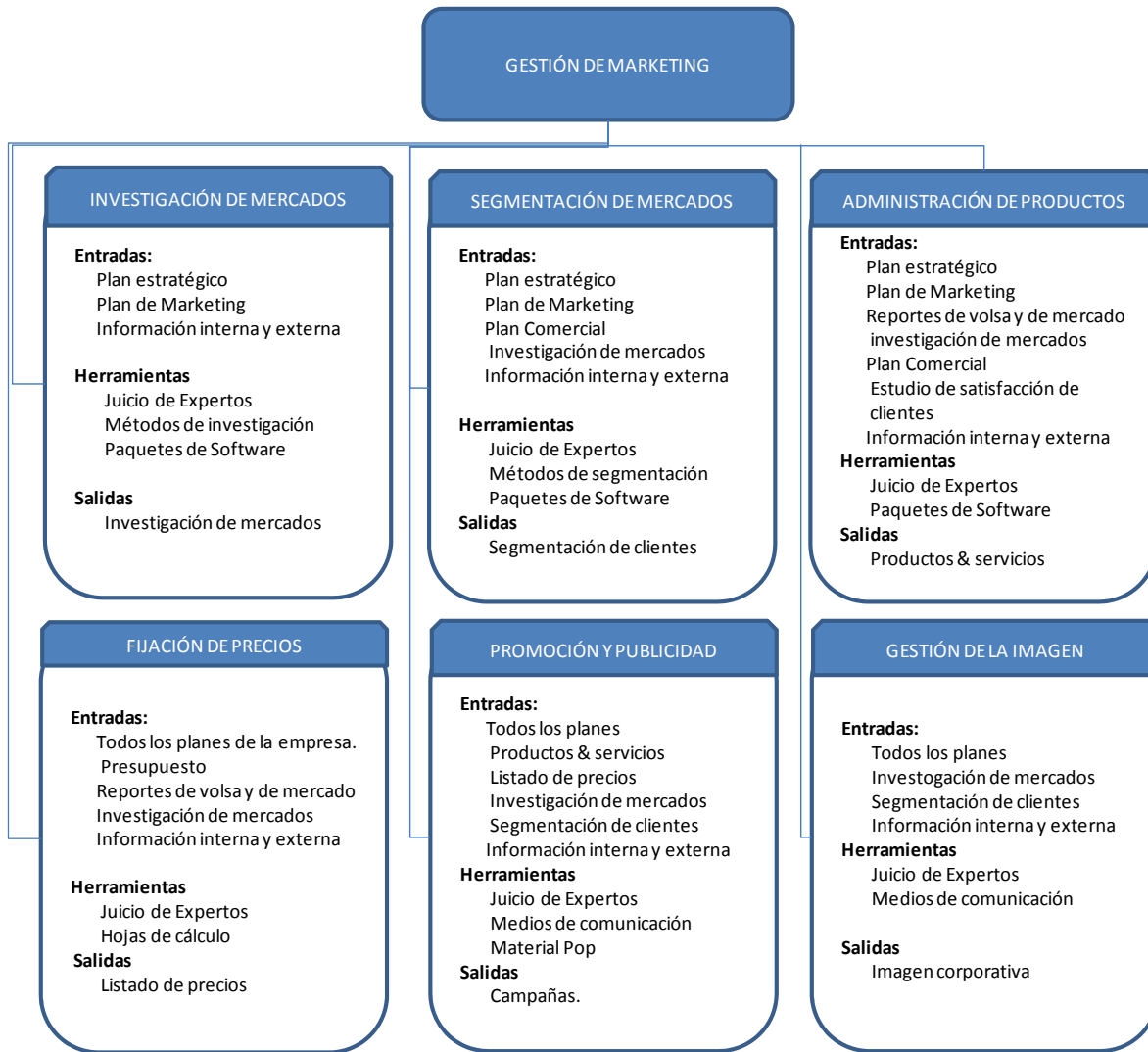
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	UNIDADES ADMINISTRATIVAS				PROVEEDOR EXTERNO		
			GERENCIA GENERAL	GERENCIA DE SERVICIOS INTERNOS	GERENCIA DE OPERACIONES	GERENCIA COMERCIAL	ASESORIA JURIDICA	TECNOLOGIA E INFORMACION	CONTABILIDAD
ESTRATÉGICOS	GESTION DE LA PLANIFICACION EMPRESARIAL	GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	X						
		GESTIÓN DE COMUNICACIÓN	X						
		GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA	X						
	GESTION DE DESEMPEÑO EMPRESARIAL	ADMINISTRAR LOS PROCESOS	X						
		SISTEMATIZAR LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN	X						
		SISTEMATIZAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO	X						
PRODUCTIVOS	GESTION DE MARKETING	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS				X			
		SEGMENTACIÓN DE MERCADOS				X			
		ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTOS				X			
		FIJACIÓN DE PRECIOS				X			
		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD				X			
		GESTIÓN DE LA IMAGEN				X			
	GESTION DE PROVEEDORES ESTRATEGICOS	BÚSQUEDA Y ANÁLISIS DE PROVEEDORES			X				
		CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES			X				
		MANEJO DE RELACIONES CON PROVEEDORES			X				
		NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES			X				
		ADMINISTRACIÓN DE BASES DE DATOS DE PROVEEDORES			X				
	GESTION COMERCIAL	PROSPECCIÓN DE CLIENTES				X			
		AGENDAMIENTO Y VISITAS				X			
		VENTA DE PRODUCTOS				X			
		NEGOCIACIÓN Y CIERRE DE VENTAS				X			
	GESTION DE LA OPERACIÓN	ADMINISTRACIÓN DE BASES DE DATOS DE CLIENTES				X			
		ADMINISTRACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA			X				
		MANEJO DE DOCUMENTOS DE IMPORTACIÓN			X				
		GESTIÓN DE FLETE			X				
		GESTIÓN DE SEGUROS			X				
		COORDINACIÓN CON VERIFICADORAS			X				
		RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS			X				
		PAGO DE IMPUESTOS ADUANEROS			X				
		PAGOS AL EXTERIOR			X				
		GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCIÓN DE RECLAMOS				X		
	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS					X			
	SERVICIO POST VENTA					X			
	SEGUIMIENTO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE					X			
APOYO	GESTIÓN DE TIC'S	DESARROLLO DE PROYECTOS INFORMATICOS	X						
		SOPORTE A USUARIOS						X	
		MANTENIMIENTO (CORRECTIVO, PREVENTIVO Y APLICACIONES)						X	
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN DE COMPRAS		X					
		ADMINISTRACION DE ACTIVOS FIJOS Y SEGUROS		X					
		ADMINISTRACION DE LA DOCUMENTACION		X					
		ADMINISTRACION DE SERVICIOS GENERALES		X					
		ADMINISTRACION DE PROVEEDURIA		X					
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL		X					
		ADMINISTRACION DE PUESTOS DE TRABAJO		X					
		RECLUTAMIENTO, SELECCION DE PERSONAL E INDUCCION DE PERSONAL		X					
		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		X					
		ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA		X					
		GESTIÓN DE REGISTROS (VACACIONES, ROL DE PAGOS, CONTROL DE ASISTENCIA, PERMISOS Y LICENCIAS, VIÁTICOS, ENCARGOS Y SUBROGACIONES)		X					
		DESARROLLO Y FORMACION DEL PERSONAL		X					
	GESTIÓN FINANCIERA	ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTOS		X					
		ADMINISTRACIÓN DE LA CONTABILIDAD						X	
		ADMINISTRACIÓN DE LA LIQUIDEZ		X					
		GESTIÓN DE COBROS		X					
	GESTIÓN LEGAL	GESTIÓN DE PAGOS		X					
		GESTIÓN DE CONSULTAS, CONTRATOS					X		
		PATROCINIO					X		
		TOTAL PROCESOS	7	16	13	15	2	2	1

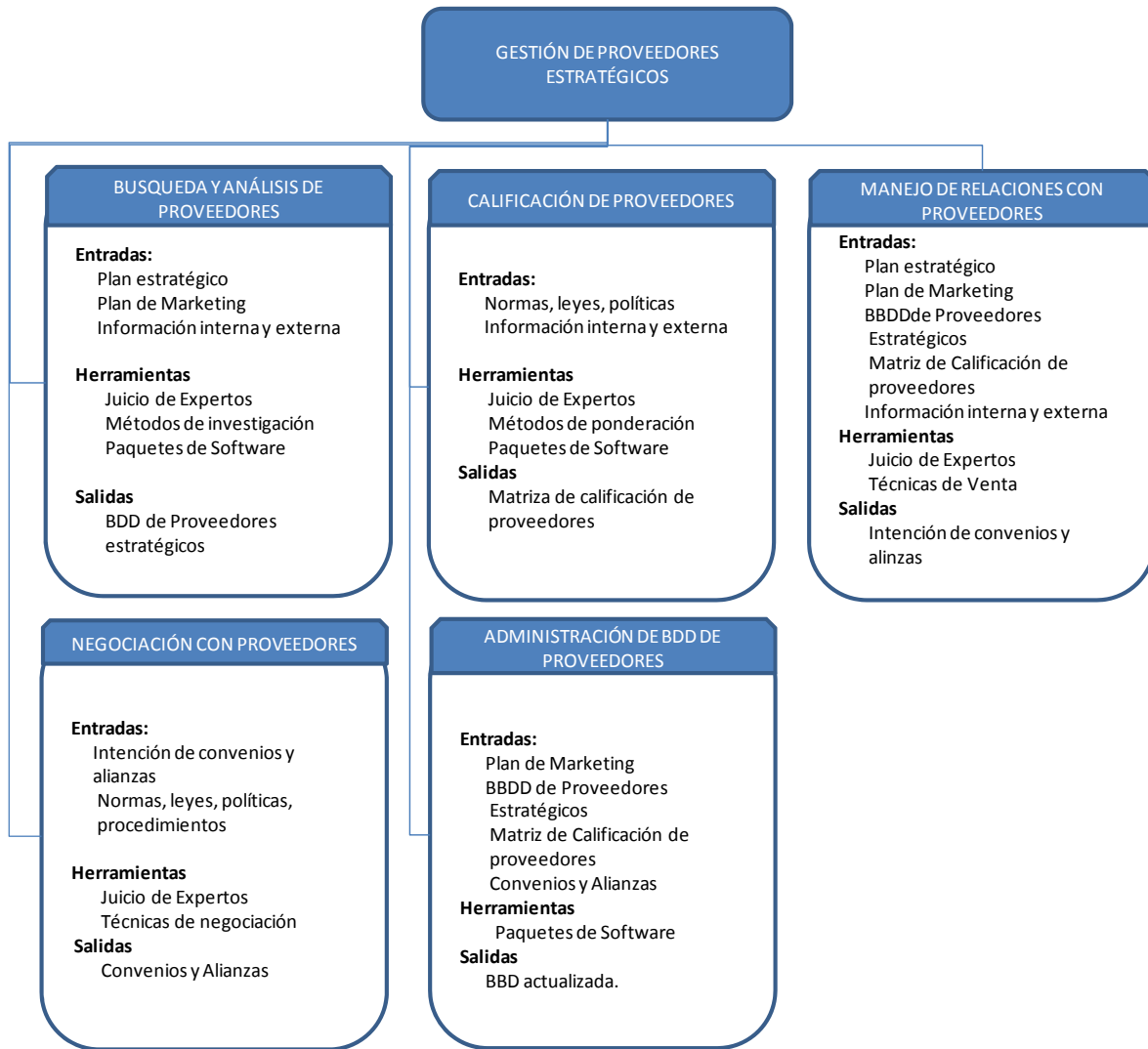
Descripción detallada de procesos ANEXO 5

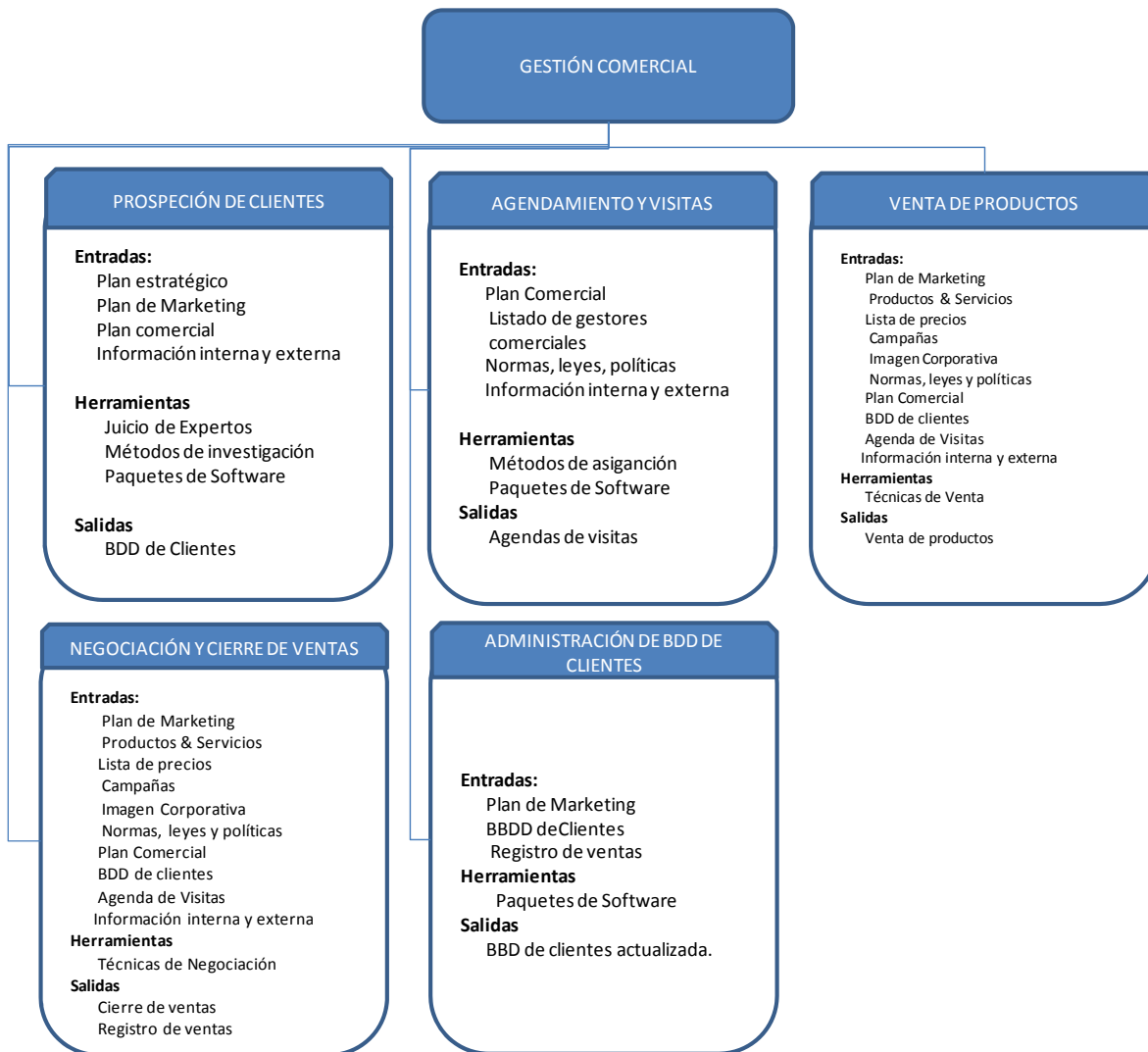
A continuación en base a un formato adaptado del PMBOK 4ta edición se describen los procesos de la empresa “Quarios” en relación a sus procesos y subprocesos. (ver anexo 4)

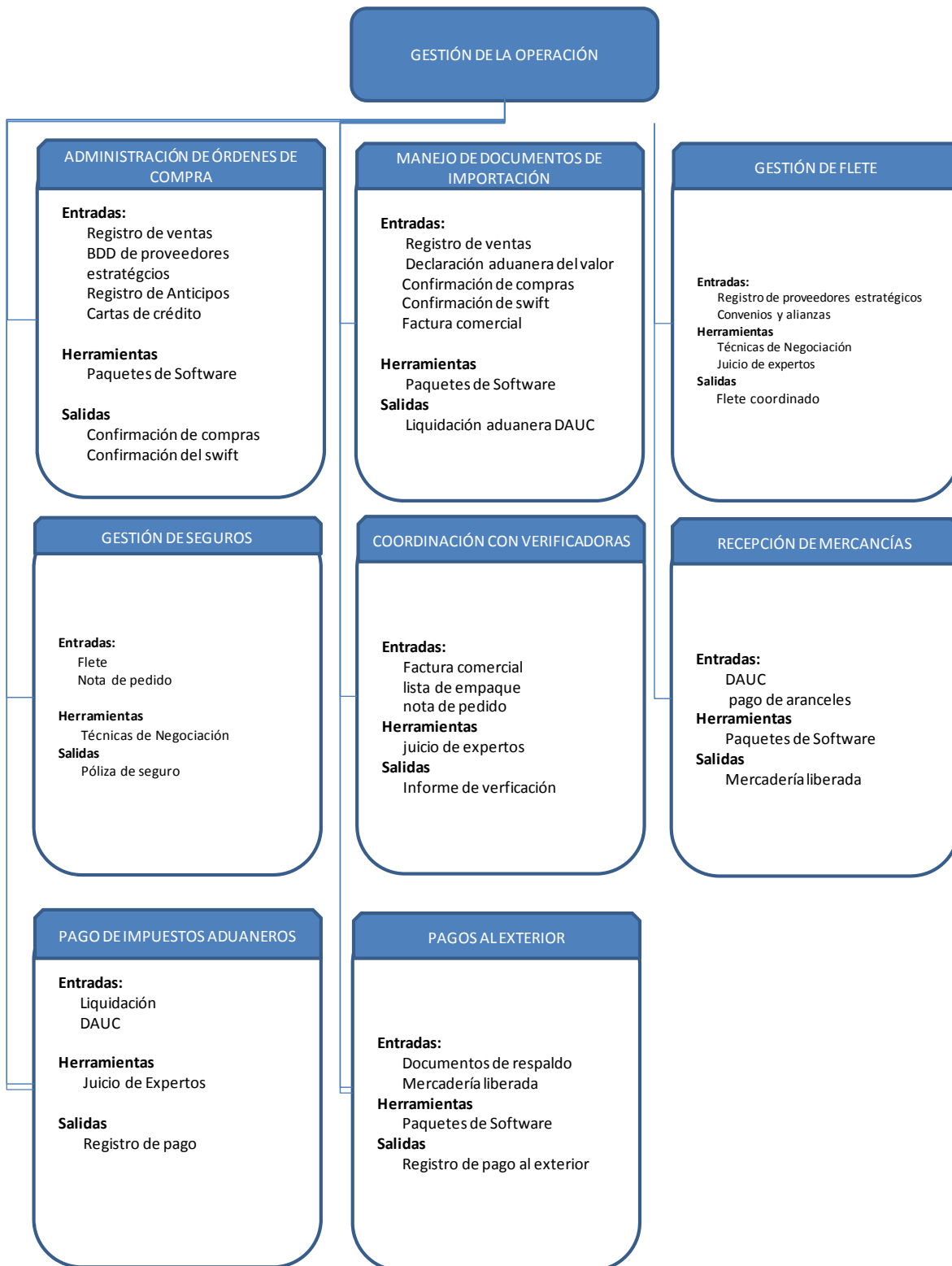


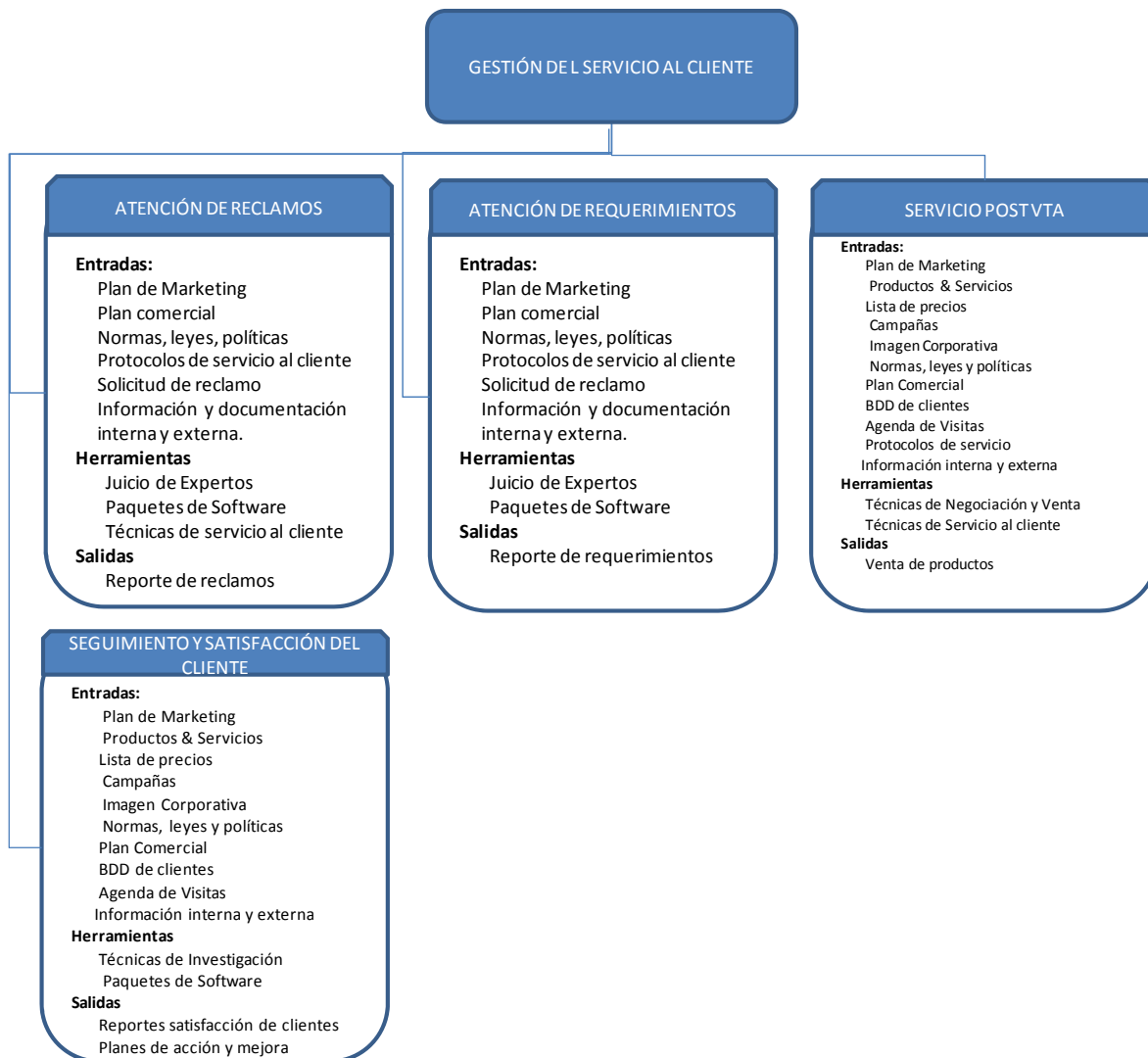












GESTIÓN DELTIC's

DESARROLLO DE PROYECTOS INFORMÁTICOS

Entradas:

Todos los planes de la empresa
Reportes de desempeño
Información interna y externa
Normas, leyes, políticas

Herramientas

Juicio de Expertos
Paquetes de Software

Salidas

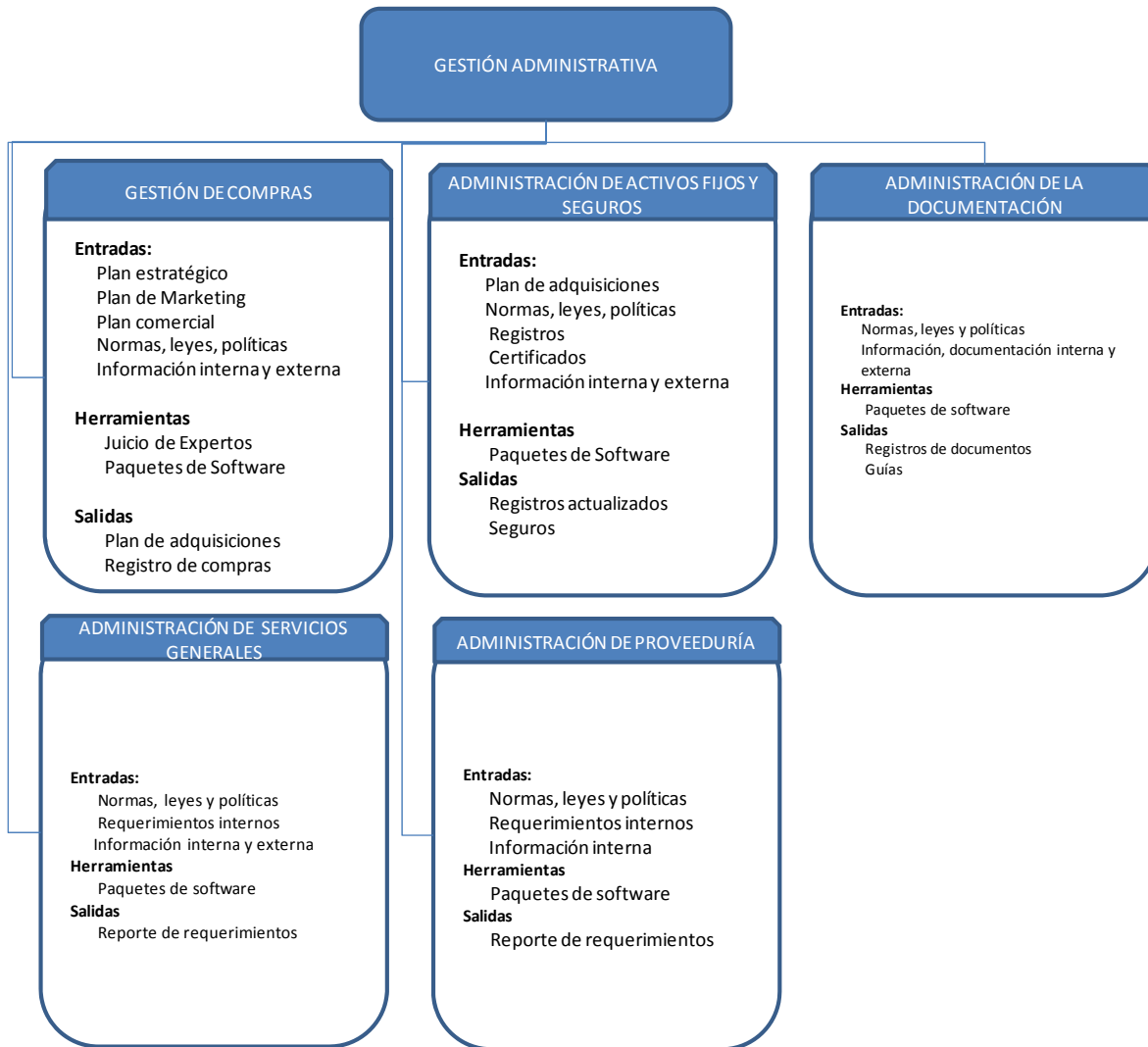
Manuales, procesos,
procedimientos
Actualización e informes de
de desempeño
Aplicativos

SOPORTE AL USUARIO

**NOTA: Este proceso es
terciarizado pero gestionado por
el proceso GESTIÓN
ADMINISTRATIVA que garantiza
su cumplimiento.**

SISTEMATIZAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO

**NOTA: Este proceso es
terciarizado pero gestionado por
el proceso GESTIÓN
ADMINISTRATIVA que garantiza
su cumplimiento**



GESTIÓN DE LA RECURSOS HUMANOS

