

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

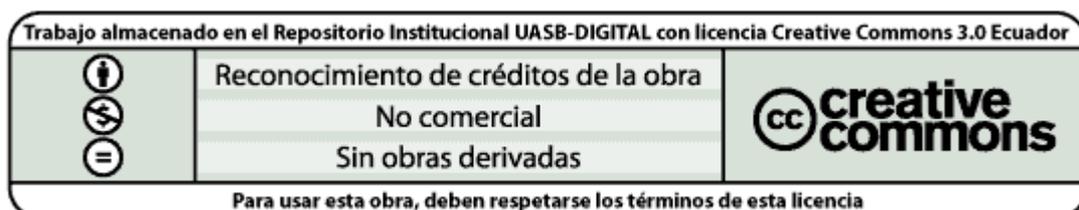
Diseño de un sistema de gestión basado en procesos.

**Caso: empresa dedicada a la importación y venta de equipos
para Data Centers**

Autora: María Gabriela Jácome Grijalva

Tutor: Ing. Carlos Bucheli

Quito, 2016



Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis

Yo, María Gabriela Jácome Grijalva, autora de la tesis intitulada “Diseño de un sistema de gestión basado en proceso. Caso: Empresa dedicada a la importación y venta de equipos para Data Centers”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. Firma:

Resumen

El presente proyecto es el desarrollo de una herramienta de gestión basada en procesos para la empresa KEOPSPower CIA. LTDA., empresa dedicada a la importación y comercialización de equipos para Centros de Cómputo.

Con base en la teoría de gestión por procesos, se presenta una propuesta de un sistema de gestión que considera las dimensiones de recurso humano, sistemas de información y procesos, como componentes de la gestión empresarial, desde la razón de ser de la organización.

El presente trabajo está conformado por un primer capítulo teórico que recopila los conceptos más relevantes y en los cuales se apoya el desarrollo del sistema de gestión, posteriormente se analiza la situación actual de la organización en función de las fuerzas competitivas y tomando en cuenta la dirección estratégica, para en un tercer capítulo realizar la propuesta del sistema de gestión.

En el capítulo tres se presenta la propuesta propiamente dicha, considerando las dimensiones de la gestión, es así que se realiza el levantamiento de procesos a partir de la cadena de valor de la organización, se definen indicadores de gestión, y se realiza la propuesta para la mejora de las dimensiones de Recurso Humano, y Sistemas de Información de KEOPSPower CIA. LTDA.

Finalmente dentro de este capítulo se realiza la proyección del ingreso, con el fin de comprobar la hipótesis planteada, que sostiene que, la implementación de un Sistema de Gestión basado en Procesos mejora la rentabilidad organizacional.

La principal herramienta de consulta ha sido la observación directa, así como las entrevistas con los diferentes niveles funcionales de la organización, así como documentación referente al plan estratégico de la organización.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a:

Mi amado hijo, Adrián, por sus inagotables sonrisas, por la ilusión con la que vive cada día, por ser la inspiración de todos mis anhelos.

A mis padres y hermanas,

Quienes han sido mi ejemplo y mi apoyo incondicional.

Agradecimiento

Mi más profundo agradecimiento a:

Dios por tantas bendiciones recibidas antes y durante la realización de este proyecto.

Al Ingeniero Carlos Bucheli, por su paciencia y dedicación.

A todos quienes conforman KEOPSPower CIA. LTDA. por creer en este proyecto y brindarme su apoyo, especialmente a Genoveva y Edison, quienes además me brindaron su amistad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	10
1. MARCO TEORICO	14
1.1. DEFINICIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN.....	15
1.1.1. Componentes de un sistema de Gestión	16
1.1.2. Metodología para el desarrollo de un sistema de gestión.....	19
1.2. GESTIÓN POR PROCESOS	21
1.2.1. Metodología para la definición de procesos.....	22
1.2.2. Herramientas para la identificación de procesos.....	24
1.2.3. Herramientas la descripción de procesos	26
1.2.4. Indicadores de Gestión.....	28
2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION	31
2.1. SITUACION ACTUAL.....	32
2.1.1. Políticas institucionales.....	33
2.1.2. Principios y valores de la organización.....	35
2.1.3. Misión Institucional	36
2.1.4. Descripción Funcional	37
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	44
2.2.1. Proveedores.....	44
2.2.2. Clientes	45
2.2.3. La Competencia	47
2.2.4. Barreras de entrada para nuevos Competidores	50
2.2.5. Bienes Sustitutos.....	52
2.2.6. Planeamiento Estratégico	53
2.2.7. Presentación de matriz FODA	53
2.2.8. Objetivos estratégicos	54

3. DEFINICION DEL SISTEMA DE GESTION BASADO EN PROCESOS	56
3.1. MODELAMIENTO DE PROCESOS.....	57
3.2.1. Identificación de macro procesos.....	57
3.2.2. Alcance y delimitación del campo de acción del modelo de procesos.....	62
3.2.3. Diseño y levantamiento del proceso de ventas.....	65
3.2.4. Medición y control de procesos	66
3.2. PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	70
3.3. PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTION DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	73
3.4. MATRIZ 5W-2H PROPUESTA	76
3.5. PROYECCION ESPERADA.....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS.....	86

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO: 1.1 COMPONENTES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	18
GRÁFICO: 1.2 MODELO DE LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.....	22
GRÁFICO: 1.3 JERARQUÍA DENTRO DEL MODELAMIENTO DE PROCESOS.....	24
GRÁFICO: 1.4 MODELO PARA LA AGRUPACIÓN DE PROCESOS.....	25
GRÁFICO: 1.5 SÍMBOLOS UTILIZADOS EN DIAGRAMAS DE FLUJO	26
GRÁFICO: 1.6 DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	27
GRÁFICO: 2.1 REUNIÓN DE TRABAJO KEOPSPower CIA. LTDA.....	32
GRÁFICO: 2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL KEOPSPower.....	38
GRÁFICO: 2.3 CLASIFICACIÓN DE CLIENTES	45
GRÁFICO: 2.4 COMPARATIVO INGRESOS VS. COSTO	49
GRÁFICO: 2.5 COMPARATIVO DE RENTABILIDAD.....	50
GRÁFICO: 2.6 MATRIZ FODA.....	54
GRÁFICO: 3.1 CADENA DE VALOR KEOPSPower CIA. LTDA.	58
GRÁFICO: 3.2 MAPA DE PROCESOS, KEOPSPower CIA. LTDA.	59
GRÁFICO: 3.3 ANÁLISIS VENTAS.....	64
GRÁFICO: 3.4 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO	65
GRÁFICO: 3.5 PROPUESTA PARA ORGANIGRAMA FUNCIONAL	72
GRÁFICO: 3.6 SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS Y FACTURACIÓN SISKP	73
GRÁFICO: 3.7 MATRIZ 5W-2H, PROPUESTA DE PROCESOS.....	76
GRÁFICO: 3.8 MATRIZ 5W-2H, PROPUESTA DE RECURSO HUMANO	77
GRÁFICO: 3.9 MATRIZ 5W-2H, PROPUESTA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	77
GRÁFICO: 3.10 PROYECCIÓN DEL 2% DE INCREMENTO DE VENTAS	79
GRÁFICO: 3.11 PORCIÓN DEL 2% DE INCREMENTO DE VENTAS.....	80
GRÁFICO: 3.12 PROYECCIÓN DEL 2% DE INCREMENTO DE COSTO	80
GRÁFICO: 3.13 GASTO, LUEGO DE LA PROYECCIÓN DE VENTAS.....	81
GRÁFICO: 3.14 RENTABILIDAD, LUEGO DE LA PROYECCIÓN DE VENTAS	82

INDICE DE TABLAS

TABLA: 2.1 CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES, SEGÚN LA PARTICIPACIÓN EN COMPRAS.....	46
TABLA: 2.2 TOP DE CLIENTES EN 2014	47
TABLA: 2.3 CUADRO COMPARATIVO SEGÚN CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS	48
TABLA: 2.4 PORCENTAJE DE SOBRETASA ARANCELARIA	52
TABLA: 2.5 BIENES SUSTITUTOS	53
TABLA: 2.6 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	55
TABLA: 3.1 INVENTARIO DE PROCESOS QUE GENERAN VALOR KEOPSPower	61
TABLA: 3.2 INVENTARIO DE PROCESOS DE APOYO, KEOPSPower.....	62
TABLA: 3.3 ANÁLISIS CUENTA DE INGRESOS	63
TABLA: 3.4 VARIACIÓN CUENTA DE INGRESOS	63
TABLA: 3.5 ANÁLISIS CUENTA DE RENTABILIDAD.....	63
TABLA: 3.6 VARIACIÓN ANUAL DE CUENTA DE RENTABILIDAD	63
TABLA: 3.7 MATRIZ PROCESOS VS INDICADORES	67
TABLA: 3.8 DESCRIPCIÓN DE INDICADORES 1 DE 2	68
TABLA: 3.9 DESCRIPCIÓN DE INDICADORES 2 DE 2	69
TABLA: 3.10 ESTIMACIÓN DE TIEMPOS, SOBRE LOS PROCESOS DEFINIDOS.....	78
TABLA: 3.11 TASAS DE INTERÉS PASIVAS REFERENCIALES EN DEPÓSITOS A PLAZO	82

ANEXOS

Anexo 1: Carta autorización KEOPSPower CIA. LTDA.....	86
Anexo 2: Portafolio de servicios.....	87
Anexo 3: Balances Generales y de Resultados de la corporación.....	92
Anexo 4: Caracterización de Procesos	95
Anexo 5: Diagrama de flujos de procesos	106
Anexo 6: Sistema Cálculo de Indicadores Keopspower Cia. Ltda.....	117

INTRODUCCION

Descripción

La empresa de estudio es ecuatoriana, líder en la importación y comercialización de equipos de tecnología para Centros de Datos, maneja la distribución exclusiva de marcas como APC(American Power Conversion) y CSB, está presente en el mercado por más de diez años, tiempo en el cual se ha destacado por su variedad de productos y buen servicio.

Sin embargo en el último año sus ventas han disminuido y al momento no existe una planeación formal de las operaciones. Esto es un factor crítico de éxito si consideramos que cada día se incorporan al mercado empresas jóvenes, con ideas innovadoras, que ofrecen productos similares a menor precio y corto tiempo de entrega.

El flujo de capital que la empresa necesita para sus operaciones es alto, principalmente por tratarse de importación directa de tecnología, de igual manera los costos de ventas y gastos de la operación, como lo son temas logísticos y el almacenamiento de los equipos, son altos.

De tal modo es indispensable que la organización en estudio cuente con procesos claros, en función de objetivos organizacionales, procesos que permitan controlar y medir datos, que sean diseñados conforme a una metodología y sean perfectamente comprendidos y aceptados dentro de la organización.

Alcance

Esta investigación analizará los procesos concernientes al área de ventas, de la organización, con el fin de generar un sistema de gestión, que por medio de indicadores se constituya en una herramienta de dirección y diagnóstico de este proceso.

Justificación

Con la implementación de un sistema de gestión la organización no solo que mejorará la eficiencia de sus operaciones, sino que será capaz de llevar a cabo los objetivos empresariales propuestos.

Mediante la implementación del sistema de gestión basado en procesos se persigue:

- Abstracter a partir de datos cuantitativos, información cualitativa sobre las actividades
- Obtener variables a partir de las cuales, se puede modificar un modelo de datos y analizar su impacto sobre las operaciones, así como analizar la relación e independencia entre sí.
- Se puede simplificar los procesos y actividades empresariales, a través de la comprensión de los factores críticos.
- Disminuir tiempos de respuesta y por tanto mejoramiento de los procesos de compra, venta y distribución.
- Utilizar la tecnología como un medio para organizar y sistematizar los procesos que se llevan a cabo de manera cotidiana.
- Tomar decisiones basados en realidades susceptibles de medición y comprobables, no en forma empírica.
- Socializar el comportamiento o resultados de la operación mediante indicadores, dentro de la organización, en todos sus niveles.

De donde se concluye que las ventajas sociales, y en forma particular para el caso en estudio, justifican la inversión de recursos y aseguran el cumplimiento de los objetivos organizacionales al utilizar esta herramienta para el desempeño las actividades.

Pregunta central

¿Cómo determinar los procesos que permitan diseñar un sistema de gestión, en el cual se basen las operaciones de la organización, las mismas que pueden ser controladas a través de indicadores generados, con el fin de maximizar la rentabilidad.?

Hipótesis

La propuesta del Diseño de un Sistema de Gestión basado en procesos, motivará a la alta dirección de la empresa a tomar la decisión de implementación.

Objetivo general

El principal objetivo de este trabajo es diseñar un sistema de gestión, luego de analizar los procesos concernientes a la comercialización, que permita a través de indicadores, maximizar la rentabilidad empresarial.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la compañía en cuanto a la funcionalidad y operatividad de los procesos de comercialización
- Documentar la situación actual del negocio, para una mejor comprensión del ámbito de desempeño
- Obtener un manual de procesos, que mejore los procesos existentes y de ser necesario genere nuevos, con base en conceptos de mejoramiento de la calidad.
- Realizar una propuesta concreta a la alta Gerencia sobre un modelo de gestión basado en procesos, que permita realizar en forma más eficiente y eficaz la gestión de ventas.

Metodología de la investigación

La investigación que se realizará es del tipo CAUSAL – CUANTITATIVA, a partir de ciertas causas identificadas, busca afirmar o rechazar una hipótesis a través del análisis cuantitativo de las variables.

Métodos de Investigación

Inductivo.- Se analizarán los procesos en la sucursal Quito, posterior a esto se replicarán los conceptos a las sucursales de Cuenca y Guayaquil, localizadas dentro del territorio ecuatoriano.

Deductivo.- Se implementarán conceptos generales de gestión basada en procesos, los cuales se deducen y aplican indistintamente del sector o área comercial, e incluso región geográfico organizacional.

Analítico.- Se utilizará para diseñar la mejora en los procesos organizacionales, así como el análisis de los indicadores que nacerán a partir de ellos.

Definición de variables

Variables Independientes.- Sistema de Gestión, conjunto de procedimientos que en forma ordenada, y documentada forman un sistema enfocado a la mejora de la calidad empresarial.

- El indicador para esta variable es el porcentaje de avance, en el análisis de los proceso empresariales.

Variables Dependientes.- Rentabilidad organizacional, porcentaje o margen de utilidad alcanzado en una organización al realizar una transacción comercial.

- Esta variable será medida de acuerdo a indicadores financieros como, Nivel de rotación de inventarios, porcentaje mensual de ventas, índices de calidad en la prestación de servicios

Variables Intervinientes.-Ambiente laboral, Compromiso de la Dirección.

Fuentes de información

Primarias: Entrevistas con Jefaturas de Ventas Nacionales, Gerencias Financieras y Análisis de Estados Financieros.

Secundarias: Observación sistemática y directa, además de entrevistas Supervisores y asesores de ventas.

Acopio y procesamiento de la información

Instrumentos:

- Entrevistas estructuradas y no estructuradas
- Grupos de Discusión
- Grabaciones de audio

CAPITULO UNO

1. MARCO TEORICO

Los temas tratados en este capítulo, son el resumen de tópicos que se consideran relevantes para el desarrollo de este trabajo, basados en textos guías de autores ampliamente reconocidos, que marcan la pauta a seguir en la determinación del sistema de gestión. En este capítulo se determinarán con claridad la metodología y herramientas que complementarán el análisis cuyo propósito es comprobar o negar la hipótesis planteada.

Este capítulo presenta que los conceptos desarrollados en décadas anteriores y hoy difundidos, forman parte de un círculo de calidad; no son fundamentos aislados, sino que se integran a cada unidad organizacional.

1.1. DEFINICIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN

QUE ES UN SISTEMA

A continuación se cita las definiciones de SISTEMA

”Sistema es un conjunto de elementos interdependientes orientados hacia la realización de un objetivo determinado”¹

“Estructura organizativa, procedimientos procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.”²

QUE ES UN SISTEMA DE GESTION:

A lo largo de la historia, varias han sido las definiciones de “Gestión”, y es que las organizaciones se ven en la necesidad de implementar herramientas que permitan el desarrollo ordenado de las actividades con el fin de lograr la consecución de sus objetivos organizacionales.

Para alcanzar resultados, las empresas requieren organizar sus actividades, y con ello la necesidad de desarrollar nuevas herramientas y metodologías con lo cual se han difundido los conceptos de sistemas de gestión.

Algunas de las definiciones de un sistema de gestión son:

“Un sistema de gestión es un mecanismo regulador anclado formalmente para la estructuración, dirección y desarrollo de organizaciones complejas. Regula la planificación, aplicación y control de los procesos organizacionales. Es la forma en que la empresa realiza la gestión empresarial asociada con la calidad”³

“Es una herramienta institucional sistemática y transparente que permite dirigir, controlar y evaluar el desempeño en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios”⁴

¹ L. Tawfik, A.M. Chauvel “Administración de la Producción”, (México McGrawHill 1993). 100-120

² D. Nogueira y otros. “Fundamentos para el control de la gestión empresarial”, (Quito 2010). 50

³ Manual para las pequeñas empresas, Guía sobre norma ISO9002:2008, 2-20

⁴ Artículo tomado de portal del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia

“Conjunto organizado de componentes diseñado tomando en cuenta la capacidad de cada uno de los componentes, diseño tomando en cuenta las responsabilidades de cada área, diseño pensando en la medición del desempeño y la toma de decisiones.”⁴

De lo mencionado, se puede concluir que un sistema de gestión constituye una herramienta que basada en los principios de la administración que luego de un análisis del marco estratégico, permite a la dirección conducir las actividades en forma organizada, que a través de la medición y control garantizan el cumplimiento de la misión empresarial.

1.1.1. Componentes de un sistema de Gestión

Según menciona en el documento de Introducción a la gestión empresarial, el autor Rubio Domínguez del Instituto Europeo de la Gestión empresarial, para realizar el control de la gestión es importante tener en cuenta las cuatro funciones principales de la gestión:⁵

- **ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.-** Definir con claridad los objetivos en base la situación empresarial, la meta que se persigue con la realización de sus esfuerzos.

Es un proceso mediante el cual la empresa analiza su entorno competitivo, para descubrir sus oportunidades y amenazas como su ambiente interno, recursos y capacidades internas así como las fuerzas competitivas e integra ambos análisis para determinar ventajas que permitan generar una posición sostenible en el tiempo.⁶

- **PROCESOS.-** Marcan la ruta a seguir, las funciones y responsabilidades del recurso humano, se utilizan para poner en marcha los objetivos propuestos.

Los procesos son parte de la ingeniería organizacional, más que una herramienta la revisión de procesos de negocio, es una necesidad constante⁷

⁵ P. Rubio Domínguez, "Introducción a la gestión empresarial". 41

⁶ Leopoldo Laborda Castillo, Elio Rafael De Zunai, "Fundamentos Gestión Empresarial". (Valletta Ediciones Argentina 2004). 185

⁷ Alejandro Córdova Largo, "El reto de la gestión empresarial" (Barcelona Ediciones Deusto 2005) 56

- **RECURSO HUMANO.-** para cumplir sus actividades con eficiencia a través del reciclaje y la formación profesional, es un elemento fundamental para la comunicación empresarial.

La distribución funcional es el modelo organizacional que articula el elemento del recurso humano y las órdenes necesarias para el cumplimiento de las funciones en forma eficiente y eficaz. Para que no se imponga el modelo informal de comportamiento se debe definir un modelo de funcionamiento mediante instrumentos como los organigramas y de procesos.

- **SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA.-** Que influyen directamente en el entorno de la organización. Dentro de la gestión se debe tener en cuenta que este factor puede influir en las demás variables internas de la organización, como el uso de robots, o las telecomunicaciones

El autor Alejandro Córdova Largo, menciona que dentro de estos factores se debe tomar en cuenta la importancia de los sistemas de información, y cita textualmente a Bartlett y Ghoshal: “La estructura formal solamente describe la anatomía básica de la organización, las empresas deben preocuparse también de la filosofía organizacional y los sistemas de información”

Según lo mencionado se puede resumir las dimensiones del sistema de gestión en el gráfico 1.1:

Gráfico: 1.1 Componentes de la gestión empresarial



Fuente: Rubio Domínguez, Introducción a la gestión empresarial.
Elaboración propia: El autor

Para el desarrollo del presente proyecto se tomará como referencia las normas internacionales de estandarización ISO90001:2008 y el modelo de gestión EFQM, pues tienen un enfoque en procesos.

Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM

”El modelo de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos estratégicos”⁸

Norma Internacional ISO9001

“Es una norma de calidad reconocida a nivel mundial se centra en todos los elementos de la gestión de calidad con que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos”¹⁰

⁸ Jaime Beltrán y otros, Guía para una gestión basada en procesos. (Instituto Andaluz de Tecnología ,2009), 74.

1.1.2. Metodología para el desarrollo de un sistema de gestión⁹

A continuación se define la metodología a seguir según los autores consultados, la misma que guiará el desarrollo del proyecto y será la referencia en los capítulos siguientes.

- **DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN.**- Constituye el punto de partida del sistema de gestión. Implica la identificación de la situación donde se encuentra la empresa, saber dónde se encuentra para saber a dónde ir. Qué es lo que está haciendo la empresa para conseguir los objetivos. ¿Está preparada para un cambio? ¿Cómo está realizando sus actividades?, ¿Cómo las controla?. Se consideran componentes como definición estratégica que es descripción de la organización, políticas, filosofía, objetivos estratégicos

- **LEVANTAMIENTO, Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.**- Es la definición de los procesos, con el fin de generar un documento formal de los procesos de la organización y su detalle basadas en una planeación estratégica. En la documentación del sistema se consideran aspectos como:
 - **Mapeo de procesos.**-Definición de los procesos de la empresa en sus diferentes niveles e iteraciones. La relación de estos entre las diferentes áreas de la empresa, la entrada y salida de información. Es importante mencionar que estos pueden ser mejorados o cambiados según las necesidades o las demandas del giro del negocio, siempre tendientes a la calidad continua
 - **Definición de Indicadores.**- Dentro del proceso se establecerá indicadores de gestión, que son medidas que permitirán evaluar el desempeño de los procesos. Los indicadores están ligados a los factores críticos de éxito organizacionales.

- **IMPLEMENTACIÓN.**- Una vez creado y desarrollado el sistema de gestión esta etapa es donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza

⁹ Norma Internacional ISO9000:2008 “Sistemas de Gestión de Calidad”, 2008

a hacer uso de la herramienta, se comienza hacer uso inmediato de la nueva estructura

- **AUDITORIAS.**- una vez terminado el sistema debe realizarse una auditoria interna al mismo, con el fin de comprobar su correcto funcionamiento. De este resultado se obtendrán observaciones que deben ser tomadas en cuenta y puestas en práctica para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la auditoria del sistema de gestión se la puede realizar al interno, mediante la socialización y difusión en las áreas.

1.2. GESTIÓN POR PROCESOS

QUE ES PROCESO:

”Un proceso es el conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”¹⁰

En el caso de los modelos de gestión mundialmente adoptados y reconocidos, se promueve fundamentalmente la adopción de procesos como un principio básico para la obtención de resultados, mediante el manejo de documentación, metodologías y herramientas de control que permitan medir los resultados alcanzados a partir de un modelo de gestión.

”El objetivo de una administración por procesos es entender, documentar, controlar y reducir la variación en los resultados de cada proceso en la organización”¹¹

“La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona”¹²

Todos los procesos deben estar alineados con los objetivos organizacionales y deben ser diseñados para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance de la organización.

”Cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse un proceso”¹³

Uno de los principios de la norma ISO9000 considera el enfoque basado en procesos de donde se manifiesta que: *“Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”*.¹⁵

¹⁰ Luis F. Agudelo T. ”Gestión por Procesos”, Colombia, Editorial Xpress, Octubre 2007,29

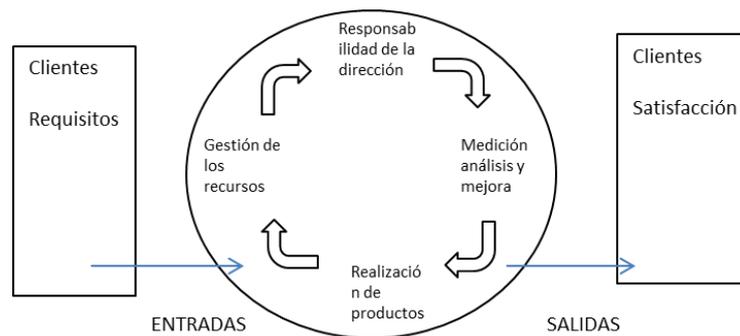
¹¹ H. James Harrington Process Management Excellence, Editorial Paton Press, Chico California, 2006, 1

¹² José Antonio Pérez Fernández de Velasco, “Gestión por procesos”(Madrid Editorial 2010).46

¹³ Norma Internacional ISO 9001:2008, “Sistemas de Gestión de la Calidad”, 2008

El gráfico 1.2 explica que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de estas partes interesadas requiere un seguimiento y evaluación hasta que se han cumplido sus necesidades y expectativas. Haciendo una similitud con lo que es el modelamiento de procesos, que contempla entradas y salidas luego de un procesamiento, tendiente a satisfacer necesidades de información.

Gráfico: 1.2 Modelo de la gestión basada en procesos



Fuente: Norma Internacional ISO9001_2005
Elaboración Propia

1.2.1. Metodología para la definición de procesos¹⁴

Según la norma ISO 9000, existen requisitos a seguir para mejorar continuamente la eficacia, para lo cual la organización debe:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos
- Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de los procesos
- Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.

¹⁴ Norma Internacional ISO9001_2005, “Sistemas de Gestión de la Calidad”, 2008

- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de procesos.

De donde la metodología a seguir durante el modelamiento de procesos en el presente proyecto será:

- **IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.-** que comprende las actividades de:
 - Determinar procesos
 - Determinar secuencias de los procesos
 - Definir dueños de los procesos
- **DESCRIPCION DEL PROCESO**
 - Definir las actividades del proceso
 - Definir requisitos, seguimiento y medición
 - Verificar el proceso respecto a los objetivos planificados
- **SEGUIMIENTO Y MEDICION DE PROCESOS.-** a través del establecimiento de indicadores
- **MEJORA DEL LOS PROCESOS.-** En base al seguimiento y medición se plantea la mejora continua de los procesos

Clasificación de procesos al interior de la organización

Los procesos al interior de la organización se clasifican según su grado de responsabilidad o su participación frente al cliente.

Claves.- Son los procesos relacionados directamente con el cliente, a partir de los cuales se medirá la calidad y la satisfacción.

Estratégicos.- Son los encaminados a analizar las necesidades del mercado y dictar directrices para asegurar cumplir con las condiciones del mercado.

Soporte.-Son aquellos que permiten a la organización realizar sus operaciones diarias.

La jerarquía dentro de una definición de procesos está dada según la siguiente figura, donde se inicia con la definición de macro procesos, hasta el detalle de las tareas, como se observa en el gráfico 1.3.

Gráfico: 1.3 Jerarquía dentro del modelamiento de procesos



Fuente: Luis Agudelo "Gestión por Procesos"
Elaboración propia

1.2.2. Herramientas para la identificación de procesos

Factores para la identificación de procesos:¹⁵

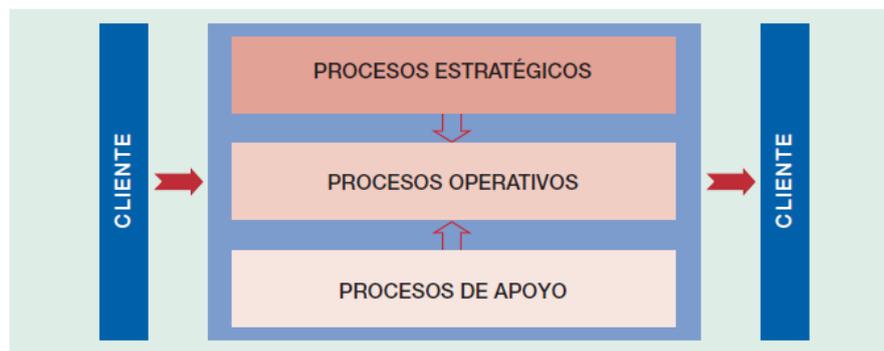
- Influencia en la satisfacción del cliente
- Los efectos de la calidad del producto/servicio
- Influencia en Factores Claves de Éxito (FCE)
- Influencia en la misión y estrategia
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- Los riesgos económicos y de insatisfacción
- Utilización intensiva de recursos

¹⁵ Jaime Beltrán y otros, Guía para una gestión basada en proceso. 20

- **MAPA DE PROCESOS.**-Es la agrupación de procesos, permite establecer analogías entre los procesos y facilita la identificación de las relaciones. Desde el punto de vista del cliente los procesos se clasifican según la siguiente gráfico 1.7

“Representación gráfica de la estructura de procesos que confirman un sistema de gestión”

Gráfico: 1.4 Modelo para la agrupación de procesos



Fuente: Jaime Beltrán, “Guía para una gestión basada en procesos”

Según la Norma ISO9001 la clasificación de los procesos puede estar dada mediante la siguiente clasificación:

Planificación.- vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección

Gestión de Recursos.- (Humanos, Infraestructura, ambiente de trabajo)

Procesos de Realización de producto.- Aquellos que permiten llevar a cabo la realización del producto o la prestación del servicio

Procesos de medición, análisis y mejora.- permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos y analizarlos y establecer acciones de mejora

- **DIAGRAMA CADENA DE VALOR.**-La determinación de la Cadena de Valor es el lugar de partida para el análisis y la realización de la planificación estratégica y por lo tanto el análisis de los procesos que conforman la organización. Se tomará en cuenta las actividades primarias y secundarias de acuerdo a la realidad organizacional y al orden de ejecución.

- **LISTADO DE PROCESOS.**- Con base en el análisis de la Cadena de Valor se realiza un listado de procesos donde se especifica elementos tales como recursos, proveedores, insumos, fechas, entre otros y la amplia descripción del proceso.

1.2.3. Herramientas la descripción de procesos¹⁶

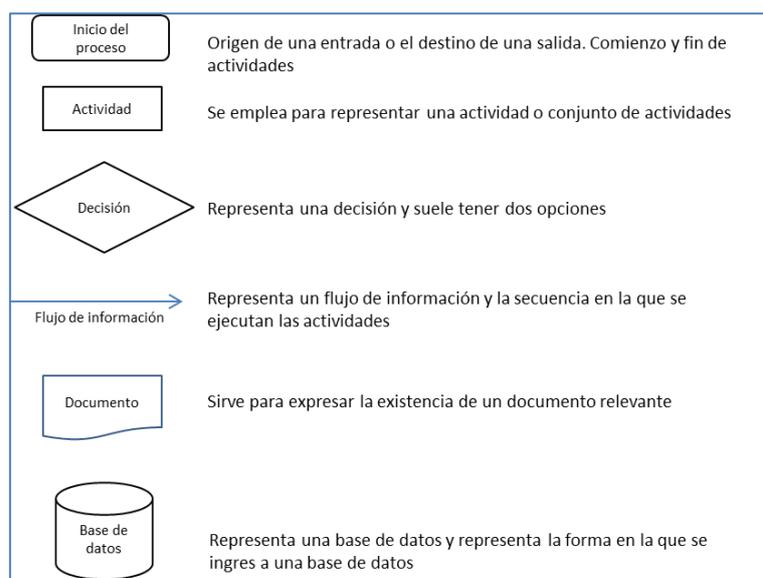
Para la definición de los mismos se utiliza las siguientes herramientas:

- **DIAGRAMA FUNCIONAL DE PROCESOS.**-Consiste en valerse de herramientas que esquematicen el flujo de información entre los procesos y los diferentes actores así como su correlación. Muestra las unidades o departamentos que interactúan, permite a todos los miembros del equipo visualizar el proceso en forma macro.

Uno de los aspectos más importantes de este diagrama es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, permite reflejar los diferentes actores que intervienen en el proceso. Los diagramas facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados ¹⁵

Para la representación gráfica de los procesos gráfico 1.5, se utiliza la siguiente simbología:

Gráfico: 1.5 Símbolos utilizados en Diagramas de Flujo



¹⁶ Beltrán y otros, Guía para una gestión basada en procesos. 30.

Fuente: Jaime Beltrán, “Guía para una gestión basada en procesos”
Elaboración propia

- **CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**¹⁷.-Documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que deben seguir los responsables de las áreas involucradas durante el desarrollo de un proceso, corresponden a un formato fácilmente entendible para los involucrados, uno de los formatos recomendados se muestra en el gráfico 1.6

Gráfico: 1.6 Diagrama de caracterización de procesos

CARACTERIZACION DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO:		CODIFICACION:	EDICION:
SUBPROCESO:			
PROPIETARIO DEL PROCESO:		REQUISITO DE LA NORMA:	FECHA:
ALCANCE:			
RECURSOS			
FISICOS:		ECONOMICOS:	
TECNICOS:		RRHH:	
PROVEEDORES	↓	PROCESO	↓
↓			↑
ENTRADAS			SALIDAS
			Reporte de ventas por asesor
	→		→
INDICADORES			REGISTRO DE ANEXOS
	↑		
CONTOLES			
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:

Fuente: Luis F. Agudelo Gestión por Procesos
Elaboración propia

Propietario.-Función a la que se asigna la responsabilidad del proceso y en concreto que este obtenga los resultados esperados.

Alcance.- Están marcados por las entradas y salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos y es necesario asegurarse de la

¹⁷ J. Beltrán y otros, Guía para una gestión basada en procesos. 38.

coherencia con lo definido en el diagrama de procesos y en el propio mapa de procesos.

Indicadores del proceso.- Permiten hacer una medición y seguimiento de como el proceso se orienta hacia el cumplimiento de la misión. Los indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso.

Controles.- Aquellos parámetros sobre los cuales se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso y que pueden alterar el funcionamiento del proceso y por lo tanto de los indicadores establecidos

Documentos y registro.- Se pueden referenciar aquellos documentos o registros vinculados al proceso.

Recursos.- Se pueden reflejar los recursos humanos e infraestructura y el ambiente necesario para ejecutar el trabajo

Entradas. Insumo del proceso que puede provenir del ambiente externo o interno de la organización.

Salidas.- Todo aquel entregable del proceso, insumos que se han agregado de valor luego de la realización de las actividades

Clientes.- Pueden ser internos o externos, quienes se benefician del valor agregado luego de la ejecución del proceso, esperan como insumo las salidas del proceso.

Aprobación.- Es parte de la información de versionamiento del documento; así como su formalización mediante el establecimiento de responsabilidades

1.2.4. Indicadores de Gestión

Los indicadores de un proceso constituyen el instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que obtiene, de forma que permite determinar su capacidad y eficacia así como su eficiencia.¹⁸

Según el autor José M. Beltrán J. “Indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de

¹⁸ J. Beltrán y otros, Guía para una gestión basada en procesos. 51.

cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas”.

Características de los indicadores de gestión ¹⁷

Los indicadores de gestión son parte del Sistema de información gerencial y por lo tanto el apoyo para la toma de decisiones, por ello deben cumplir con ciertas características:

Representatividad.-que esté relacionado con los objetivos empresariales fijados en la planificación.

Fiabilidad.- Fácil de comprender y utilizar.

Comparable.- que se pueda utilizar y comparar en empresas similares y dentro de la misma organización a lo largo del periodo.

Rentabilidad.- que no sea necesario incurrir en costos excesivos para crearlo.

Sensibilidad.- El indicador debe expresar resultados en forma precisa sin lugar a ambigüedades, o supuestos.

Relatividad en el tiempo.- que sea posible utilizarlo en forma periódica, con la variación del origen.

Origen definido.- puede originarse dentro o fuera de la organización, lo importante es que la fuente sea correcta.

Temporalidad.- debe ser capaz de identificar si la medición del fenómeno ha sido tomada en el tiempo pasado o futuro.

Oportunidad.- un indicador es válido cuando se actualiza o genera dentro del tiempo requerido.

Pasos generales para el establecimiento de indicadores

- Reflexionar sobre la misión del proceso
- Definir el tipo de resultado a obtener y la magnitud a medir
- Determinar los indicadores representativos y magnitudes a medir
- Establecer resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido

- Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar

CAPÍTULO DOS

2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

En este capítulo, se presenta una descripción de la situación actual de la organización, puesto que como menciona la teoría desarrollada en el capítulo anterior, la definición de un sistema para la gestión implica el conocimiento del entorno y las condiciones de la organización.

La dirección de KEOPSPower CIA. LTDA., ha dado toda la apertura para la realización de este proyecto, convencidos de los beneficios del proyecto además los directivos desean conocer todo el análisis que se realizará sobre aspectos que pueden no ser visibles al interno.

La información que se utiliza a continuación ha sido proporcionada y complementada por los involucrados en la gestión organizacional, y bajo supervisión del Directorio General, además se ha levantado información que no estaba documentada formalmente, para lo cual se ha realizado la observación directa y entrevistas de trabajo.

En este planteamiento se describe aspectos de las fuerzas competitivas como: servicios, proveedores, clientes, y bienes sustitutos, así como el planteamiento estratégico de la organización, lo que es un paso previo al modelamiento de procesos, parte medular del desarrollo del sistema de gestión.

2.1. SITUACION ACTUAL

La empresa KEOPSPower CIA. LTDA. con la oficina matriz ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador, funciona desde el año 2000, ofreciendo los servicios de comercialización, instalación y mantenimiento de sistemas de protección de infraestructura tecnológica y sistemas de seguridad, además servicios de diseño, implementación, mantenimiento y reparación de equipos, para lo cual posee sucursales en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Dentro de los productos que la organización ofrece están las Unidades de Energía Ininterrumpida (UPS), Estantes o Racks, Unidades de Distribución de energía (PDU), Climatización de áreas críticas / Aires Acondicionados, y accesorios para el monitoreo, como cámaras y sensores, todo ello como parte de una solución integral para el manejo de Centros de Datos. El Catálogo de Productos se lo visualiza en el Anexo 2.

Gráfico: 2.1 Reunión de trabajo KEOPSPower CIA. LTDA.



Fuente: Archivos Organización

2.1.1. Políticas institucionales¹⁹

A continuación un breve extracto de las políticas empresariales de la organización, para fines de este proyecto han sido citados los párrafos más relevantes del documento existente.

Política Ambiental.- Cumplir con la normativa legalmente constituida a nivel nacional, así como respetar convenios voluntariamente firmados sobre tratamiento y solución de problemas ambientales que competen a nuestras actividades, además de fomentar en los colaboradores una conciencia de protección y cuidado del medio ambiente.

Política de Equidad de Género y Oportunidades.- Asegurar que en los procesos de administración del talento humano no exista discriminación y asegurar la transparencia de estos procesos, así como, garantizar una estructura salarial digna y promover la transparencia en los procesos de selección. Eliminar y prevenir todo tipo de acoso sexual dentro de lo que compete al área laboral.

Política de Gestión de Proyectos.- Asegurar la calidad en el desarrollo de los proyectos a ejecutar, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente. Para lo cual durante el desarrollo de un proyecto se debe definir lo siguiente:

- Definir el objetivo con claridad
- Estructurar de forma adecuada un cronograma de actividades, con la asignación de recursos.
- Estructurar la documentación adecuada del proyecto.
- Gestionar la calidad del proyecto y los riesgos del mismo.
- Realización de pruebas de desempeño
- Garantizar el buen desempeño post-implementación del proyecto

Política de Proveedores.- Cumplir con todas la normativa legalmente establecida en la legislación ecuatoriana, sensibilizar a los proveedores con el tema de responsabilidad social, propiciar que no exista tolerancia alguna al trabajo infantil. Dar cumplimiento a temas contractuales aceptados y establecidos en documentación legal así como buscar la constante mejora de los productos ofrecidos, garantizando la calidad y la satisfacción del cliente

¹⁹ Información tomada de proyecto de Normativa Interna Keopspower

Política de Seguridad de La información.- La información es un activo propiedad de la empresa, por lo tanto el acceso, generación, reportes reproducción por parte de los colaboradores o consultores en el ejercicio de sus labores o en relación de prestación de servicios, deben seguir las reglas del uso autorizado para la información.

Política de Seguridad y Salud del Trabajo.- La organización se compromete a observar los siguientes puntos en este tema:

- Identificar los peligros, evaluar y controlar los riesgos ocupacionales inherentes al trabajo diario, con el fin de evitar los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales
- Cumplir con la legislación vigente en materia de Seguridad Laboral y convenios que voluntariamente hayamos suscrito
- Crear conciencia en los colaboradores de la importancia de tener una cultura de seguridad laboral.
- Determinar un presupuesto anual, para promover la implementación y mejora de un sistema de seguridad y salud ocupacional.

Política para el manejo y deshecho de bienes generadores de desechos peligrosos.- la organización se compromete al cumplimiento de la normativa legal para el cumplimiento del "Reglamento para la prevención y Control de la contaminación por sustancias químicas peligrosas, desechos peligros y especiales", emitido por el Ministerio del Medio Ambiente, para lo cual la organización se hace responsable de almacenar los desechos en áreas y lugares seguros, destinados especialmente para el bodegaje, como baterías y placas de plomo, evitando el contacto de estos con recursos naturales como suelo o agua que puedan ser contaminados, además la organización se compromete a realizar las adecuaciones pertinentes para que los lugares de almacenamiento de estos desechos, sean de fácil acceso para el transporte seguro de los materiales.

- Realizar la entrega de estos materiales, solo al personal calificado para la labor de reciclaje o desecho, que posean licencia ambiental y mantener un kárdex de estos materiales tanto con la naturaleza del movimiento, como con fechas del movimiento.

Política para el manejo de reclamos.- el área de ventas y sus asesores de post-venta, serán los encargados de atender y procesar cualquier tipo de reclamo, según los siguientes lineamientos:

- Todo reclamo deberá ser expresado en forma verbal o escrita, por el cliente en la oficina matriz o sucursales de Guayaquil y Cuenca e ingresado al sistema de información de la organización.
- Todos los reclamos deben ser motivados y respondidos por el asesor a cargo del proceso, de forma escrita, indicando la procedencia o no del mismo.
- El área técnica es la responsable de investigar el caso, de ser necesario, e informar por escrito al área de ventas sobre la aceptación o no del reclamo.
- La Jefatura de Ventas además será responsable del monitoreo y seguimiento a los casos de reclamos del cliente, así como de procurar una atención amable y cortés al cliente.
- En caso de comprobarse que el motivo del reclamo es una equivocación u omisión por parte de un colaborador, se tomarán las sanciones respectivas establecidas en el reglamento interno de Talento Humano.
- En caso de devoluciones, se procederá a la emisión del documento *Nota de Crédito*, con el valor equivalente al saldo facturado erróneamente, solo en casos excepcionales se procederá a la devolución del dinero, mediante aprobación de la Gerencia Administrativa de la organización.

2.1.2. Principios y valores de la organización²⁰

Desde el liderazgo de la organización existe el compromiso de dar énfasis a los valores que generarán no solo la ruta hacia la generación del cambio, sino también la generación de un buen ambiente de trabajo.

La organización ha determinado los siguientes principios y valores, como parte de su mejora y serán parte del sistema de gestión.

Transparencia y Honestidad.- Verdad e integridad en todas las acciones que emprende el individuo dentro de la organización.

²⁰ Información tomada de Normativa Interna Keopspower

Disciplina.-Observar y cumplir las normativas impuestas, reflejadas en el trabajo diario.

Actitud de servicio.-Capacidad de realizar un trabajo, proyectando una buena actitud, con el compromiso de servir al cliente interno y externo.

Mejoramiento Continuo.-Desempeñar las actividades con el enfoque de mejorarlas cada día, tanto en tiempos de procesamiento como en el aprovechamiento de recursos, realizar cada actividad con excelencia.

Solidaridad.- Apoyo incondicional a causas que sin ser la propia conciernen al equipo de trabajo y a la comunidad.

Compromiso con el medio ambiente.-Al ser una empresa cuyos productos son de alto impacto con el medio ambiente, una de las políticas organizacionales es el deshecho adecuado de residuos, o reciclaje de elementos altamente contaminantes.

Liderazgo.-Fomentar el liderazgo en cada una de las áreas de la organización, seguros de contar con personal altamente calificado, que motive al equipo de trabajo que alcanzando las metas individuales, genere las actividades que permitan alcanzar los objetivos organizacionales

Comunicación Vertical.-Propiciar y fomentar la comunicación especialmente entre los líderes de la organización, con el fin de coordinar actividades y facilitar el uso eficiente de los recursos, así como generar un buen clima laboral

Trabajo en Equipo.-Fomentar las actividades en equipo, convencidos de que el trabajo en equipo es el motor de la organización.

La empresa de estudio tiene como filosofía las siguientes determinaciones, las cuales constan desde el año de 2010, en el documento de planeación estratégica.

2.1.3. Misión Institucional²¹

Misión.- Comercializar servicios de instalación, asesoría y mantenimiento para Centros de Datos a través de personal altamente calificado, entrenado en fábrica, y la comercialización de equipos de marcas reconocidas a nivel mundial.

²¹ Información tomada de Normativa Interna Keopspower

Visión.- En el mediano plazo aspira establecerse como la primera empresa ecuatoriana especializada en brindar asesoría para centros de datos, ofreciendo productos y servicios de calidad, priorizando la atención oportuna y eficaz.

2.1.4. Descripción Funcional

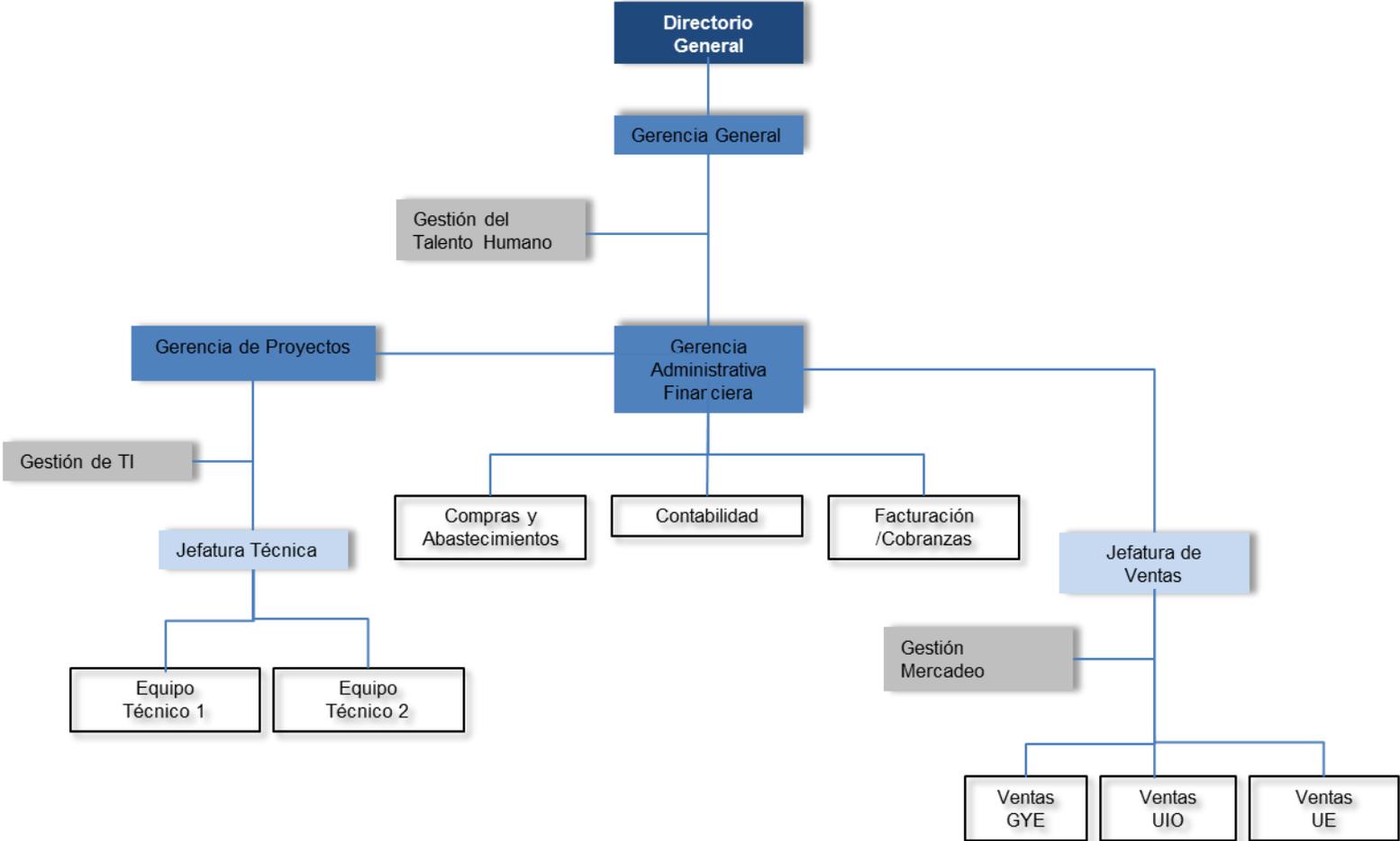
Conforme la teoría lo describe, dentro de los componentes de la gestión se encuentra el Recurso Humano, por lo que se presenta a continuación un extracto de la estructura funcional, definida en el Reglamento Interno de trabajo. La organización ha procurado que la estructura sea lo más horizontal posible, siendo la Gerencia General junto con los miembros del Directorio las unidades estratégicas de mayor jerarquía, seguidas por las Jefaturas y unidades de apoyo.

Este documento describe la Estructura Organizativa (cargos) de la empresa, y representa para KEOPSPower CIA. LTDA., y sus empleados una herramienta fundamental para que:

- El empleado comprenda su ubicación en la estructura organizativa y en qué documento se encuentran definidos los deberes y las responsabilidades de su cargo.
- El adiestramiento inicial y continuo que sea necesario, según el perfil de competencia requerido para cada cargo, con el objeto de mantener los niveles de calidad en todos los procesos realizados por la empresa.

En el gráfico 2.2 presenta la Estructura Organizativa de la Empresa que ilustra la autoridad relativa del personal que administra y ejecuta el trabajo en KEOPSPower CIA. LTDA.

Gráfico: 2.2 Organigrama funcional KEOPSPower



Fuente: Plan Estratégico Corporativo 2013.
Elaboración propia

Directorio General

Está conformado por los socios de la compañía, quienes toman decisiones sobre el macro entorno de la organización, en reuniones mensuales programadas donde las Jefaturas presentan un informe de actividades sobre temas relevantes, y los directores toman resoluciones, y estrategias para que los mandos medios apliquen dentro de su ámbito de acción.

Gerencia General

La Gerencia en su conjunto se estructura en una arquitectura vertical dependiendo directamente del Gerente quien administra, lidera, controla y toma decisiones sobre las actividades de la organización a un alto nivel constituyendo módulos de funcionamiento autónomo que trabajan unos exclusivamente para el ámbito interno de la empresa.

El Gerente General es el representante legal y principal funcionario administrativo de la empresa, le corresponde las siguientes facultades, atribuciones y funciones:

- Dirigir, administrar y fiscalizar las actividades de la organización ya sea directamente o mediante sus funcionarios.
- Asistir a las sesiones de Directorio.
- Proponer al Directorio, las medidas que juzgue necesarias para el mejor desarrollo de las actividades de la empresa.

Gestión de Talento Humano

Determinación ideal del perfil del ocupante del cargo, a través del cual se aplicará procesos de selección de los aspirantes luego de evaluaciones y entrevistas como base para la selección de personal, además funciones como:

- Determinación, mediante la evaluación y clasificación de cargos, de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los cargos dentro de la empresa y del nivel de salarios en el mercado de trabajo.

- Estímulo y motivación del personal, para facilitar la evaluación del mérito funcional y la promoción.

Gerencia Administrativa Financiera

El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el área contable, el área de cobranzas, presupuestal y el control de las bodegas y el inventario. Sus responsabilidades son:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar los objetivos esperados, decisiones que afectan al balance general.
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. externos, fondos provenientes de deuda vs. fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. corto plazo.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- Es el responsable de ejecutar todo el proceso relacionado con la importación de equipos.
- Revisar el estado de los materiales cuando llegan a los almacenes.

Gerencia de Proyectos

El Gerente de Proyectos tiene a su cargo el manejo de negocios cuya línea de negocio sea la instalación y puesta en producción de áreas críticas, adicionalmente supervisa al departamento técnico en el desarrollo de las actividades relacionadas con el proyecto, así como también brindar apoyo a los clientes sobre el avance del plan de trabajo.

Adicionalmente tiene autoridad total en el manejo de las ventas dentro de la razonabilidad del negocio. Tiene la libertad para negociar con los clientes y otorgar crédito tomando en cuenta ciertos criterios como: el financiamiento recibido por los proveedores, el tiempo del proyecto, el monto de la venta, la rentabilidad del proyecto y el efecto en la liquidez de la empresa.

- El Gerente de Proyecto elabora un bosquejo del proyecto con los datos proporcionados por el cliente para que los técnicos puedan dimensionar el trabajo a realizarse.
- Es el responsable de elaborar la lista de materiales y recursos que se va a utilizar en un determinado proyecto así como también el presupuesto del mismo.

Esta gerencia debe trabajar en conjunto con la Jefatura de ventas para actividades como:

- El Gerente de Proyectos es quien realiza la presentación del proyecto junto con la Jefatura de Ventas
- El Gerente de Proyectos se encarga de la supervisión del proyecto y de la entrega del mismo al cliente.
- Es el responsable de atender al cliente cuando requiere servicio técnico, asignándole un técnico para resolver el problema del cliente.

Gestión TI

Es un área de apoyo, que tiene como principal responsabilidad dos aspectos fundamentales relacionados con los sistemas de información empresariales, estos son:

- Garantizar la disponibilidad de los sistemas de información que posee la empresa, creando planes de contingencia y mitigación de riesgos
- Brindar el apoyo al resto de áreas, para la realización de sus actividades, así como soportar y mantener el buen desempeño de las aplicaciones informáticas.

Jefatura Técnica

Su principal responsabilidad es coordinar actividades del personal técnico asignado a la ejecución de proyectos, así como proporcionar servicio técnico

- Administración y vigilancia sobre los movimientos de la bodega de repuestos, así como informar a la Gerencia financiera sobre la necesidad de compras
- Investigar y apoyar al área a apoyo de Gestión de Mercadeo, para la compra o adquisición de equipos para la venta, así como a la Jefatura de Ventas para la asesoría a clientes.
- Presentar propuestas de capacitación al área de Gestión del Talento Humano sobre temas inherentes al manejo u operación de equipos.

Jefatura de Ventas

Es responsable de realizar la prospección de clientes, mediante el conocimiento de sectores de mercado desatendidos y demandas no satisfechas.

- Es responsable de elaborar cotizaciones a partir del contacto con posibles clientes y es responsable de la negociación con el cliente en cuanto a precio y crédito.
- Es responsable de mantener informada a la Gerencia Financiera sobre la demanda de equipos o el desabastecimiento en bodegas.
- Es responsable de manejar las negociaciones con el cliente, para el caso de las variables comerciales, como condiciones de servicio y políticas de precios.
- Es responsable de generar oportunidades de negocio para la empresa, mediante la comercialización de los servicios ofertados.
- El Jefe de Ventas realizará cualquier otra actividad solicitada por la Gerencia General.

Gestión Mercadeo

Es un área de apoyo a la Jefatura de Ventas, y dentro de sus responsabilidades están:

- Elaborar estrategias de comunicación y comercialización de servicio, además de mejora de comunicación con el cliente.
- Realizar el análisis de la competencia.

KEOPSPOWER está conformada por capital privado y es del tipo Compañía Limitada. Posee tres accionistas, dos de los cuales tienen cargos directivos dentro de la organización, quienes se encargan del manejo financiero de la empresa.

Por lo expresado se puede decir que la implementación de un sistema de gestión podría modificar la estructura de manera horizontal dependiendo del resultado del modelamiento de los procesos, para crear una cultura orientada a la mejora de la calidad.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

2.2.1. Proveedores

KEOPSPower CIA. LTDA. tiene la representación exclusiva de equipos en la marca americana APC / by Schneider Electric, una línea de productos dedicados específicamente para la instalación de Centros de Datos de la empresa alemana Schneider Electric, el especialista mundial en administración de energía desde 1836, ha incursionado en el mundo de la electrónica diseñando desde tableros básicos de distribución de energía, del tipo doméstico, hasta equipos de alta tecnología, diseñados y patentados, para la industria. La marca APC, cumple con los más exigentes estándares de desempeño y normas ambientales a diferencia de otros competidores en la región.

La organización además ofrece baterías importadas, de Válvula regulada de plomo ácido (VRLA), fundada en 1986 y presente en más de 100 países como EEUU, Inglaterra, España, Italia, Francia CSB, utilizadas especialmente en sistemas de Energía Ininterrumpida, Energía solar, Energía Eólica, Iluminación de emergencia. El fabricante produce más de cuatro millones de baterías mensualmente. Son recargables y altamente eficientes a prueba de fugas, libres de mantenimiento. Cumplen con certificaciones ISO²².

Para llegar a un segmento de mercado más amplio se obtuvo a principios del año 2013 la representación de la marca europea Xmart, que diseña y produce equipos UPS, que se distribuyen para el mercado nacional en modelos de baja potencia.

El poder de negociación que la organización tiene con los proveedores es bajo, puesto que estas marcas manejan precios a nivel regional, mediante escalas de ventas, sin embargo dependiendo del monto de la solución ofertada ofrecen la posibilidad de gestionar precios preferenciales o descuentos adicionales, en lo referente al respaldo y garantía de sus productos se puede decir que existe toda la apertura para con el distribuidor.

²²” Especifica los requisitos para un sistema de Gestión de Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para su certificación”

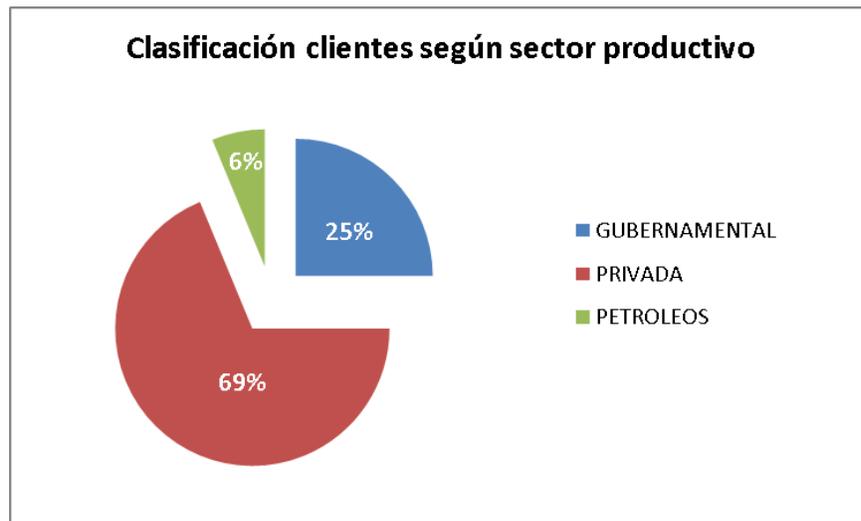
Es importante mencionar que la empresa trabaja con empresas externas que prestan servicios especializados en áreas como informática y redes, siempre buscando servicios de calidad, lo que garantiza el buen diseño, puesta en marcha y mantenimiento de áreas críticas de datos.

2.2.2. Clientes

KEOPSPOWER durante estos diez años en el mercado se ha destacado por brindar una asesoría personalizada para sus clientes, con personal de gran experiencia y capacitado en puntos de fábrica, sin embargo la empresa no ha diseñado planes de seguimiento post-venta, como retención o medición de satisfacción del cliente, lo que podría estar mermando su capacidad de establecer relaciones a largo plazo con el cliente.

KEOPSPOWER, tiene por clientes instituciones privadas, y de gobierno, a continuación en el gráfico 2.3 se muestra esta clasificación según el porcentaje de compras realizadas en el último año.

Gráfico: 2.3 Clasificación de clientes



Fuente: Sistema de Gestión SISKP, según cifras de ventas 2012-2013
Elaboración propia: El Autor

El poder de negociación en la compañía está dado por el poder de compra del cliente, para realizar este análisis se aplicó el método de suma ABC, para el período 2014, obteniendo como resultado lo siguiente, como se muestra la tabla 2.1:

- Se ha facturado mercadería a un total de 137 clientes
- 13 clientes pertenecen a la categoría A, con un total de ventas del US \$1.226.820 que corresponden al 70% de la facturación total del período analizado.
- Del total de 137 clientes facturados en 2014, 50 realizaron compras correspondientes al 25% de la facturación total.
- La participación del 5% corresponde a 74 clientes.

Tabla: 2.1 **Categorización de clientes, según la participación en compras**

Clasificación Clientes	Cant. Clientes	2014	% Participación
Categoría A	13	\$ 1.226.820,11	71,5%
Categoría B	50	\$ 430.352,40	25,1%
Categoría C	74	\$ 59.497,32	3,5%
Total	137	\$ 1.716.669,83	100%

Fuente: Sistema de información SISKP, año 2014
Elaboración propia

Con respecto al poder de negociación, son los clientes de la categoría “A” quienes realizaron compras significativas, con respecto al total anual, por lo tanto tienen un mayor poder de negociación con respecto al resto de clientes, sin embargo como se muestra en la tabla 2.2 la que presenta cifras de años anteriores, para evidenciar que la relación comercial con KEOPSPower no ha sido constante a lo largo del tiempo como es el caso de la empresa Electropower.

En cuanto a los clientes de categoría B tienen un poder de negociación menor, con respecto a los ubicados en la categoría A.

Tabla: 2.2 Top de clientes en 2014

CLIENTE	2011	2012	2013	2014	% Participación	TOTAL ANUAL
PETROAMAZONAS EP	\$ 151.414	\$ 319.611	\$ 268.994	\$ 629.783	37%	\$ 1.369.802
ELECTPOWER				\$ 131.253	8%	\$ 131.253
DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DE TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL		\$ 168		\$ 71.498	4%	\$ 71.666
FERRERO DEL ECUADOR S.A.				\$ 53.548	3%	\$ 53.548
NOVARTIS ECUADOR S.A.		\$ 129.471	\$ 35.270	\$ 52.842	3%	\$ 217.582
SIGMAPLAST S.A.	\$ 11.715	\$ 9.023	\$ 8.452	\$ 49.386	3%	\$ 78.576
CASABACA S. A.			\$ 57.483	\$ 45.250	3%	\$ 102.732
EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.				\$ 37.096	2%	\$ 37.096
SCHNEIDER ELECTRIC ECUADOR S.A.	\$ 2.088	\$ 403	\$ 36.650	\$ 36.543	2%	\$ 75.684
SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER				\$ 32.077	2%	\$ 32.077
EPMAPS		\$ 8.808	\$ 23.096	\$ 30.626	2%	\$ 62.531
CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP				\$ 28.559	2%	\$ 28.559
SERVICIOS INTEGRADOS DE INGENIERIA SMARTPRO S.A.		\$ 182.963	\$ 46.112	\$ 28.361	2%	\$ 257.436
TOTAL	\$ 165.217	\$ 650.447	\$ 476.056	\$ 1.226.820	71%	\$ 2.518.541

Fuente: Sistema de información SISKP
Elaboración propia

2.2.3. La Competencia

Como la competencia de KEOPSPower CIA. LTDA., podríamos mencionar un sin número de empresas del sector, sin embargo se analizará aquellas que compiten directamente en el día a día con la organización en estudio y se consideran como competencia por ofrecer productos y servicios similares.

Mediante entrevistas con delegados de la Jefatura de Ventas y Técnica y según lo analizado con el personal técnico y asesores comerciales, se ha definido a las siguientes empresas como competidoras de la organización FIRMESA, CELCO, PROTECUMPU.

Para sustentar el hecho de que estas ofrecen productos similares se presenta la siguiente tabla comparativa 2.3

Tabla: 2.3 Cuadro comparativo según características de las empresas competidoras

	PRODUCTO	FABRICANTE	DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS	PRESENCIA	SERVICIOS POST-VENTA
FIRMESA	UPS	Eaton	Stock limitado de repuestos	Quito/Guayaquil	Mantenimiento Preventivo y Correctivo
	BATERIAS	Power-Sonic			
	CLIMATIZACION	Canatal	Importación bajo pedido		
	SEGURIDAD	Firmesa	Amplio stock de repuestos		
CELCO	UPS	General Electric	Amplio stock de repuestos	Quito/Guayaquil /Cuenca	Mantenimiento Preventivo y Correctivo
	BATERIAS	EVERY EXCEED			
PROTECOMPU	UPS	Libert	Amplio stock de repuestos	Quito/Guayaquil	Mantenimiento Preventivo y Correctivo
	CLIMATIZACION	Intelcol-Minimate-Challenger Liebert	Amplio stock de repuestos		
	SEGURIDAD		Amplio stock de repuestos		
KEOPSPOWER	UPS	APC	Amplio stock de repuestos	Quito/Guayaquil /Cuenca	Mantenimiento Preventivo y Correctivo,
	BATERIAS	CSB			Garantía de 3 años en equipos APC
	CLIMATIZACION	APC	Stock limitado de repuestos		
	SEGURIDAD	APC	Importación bajo pedido		

**

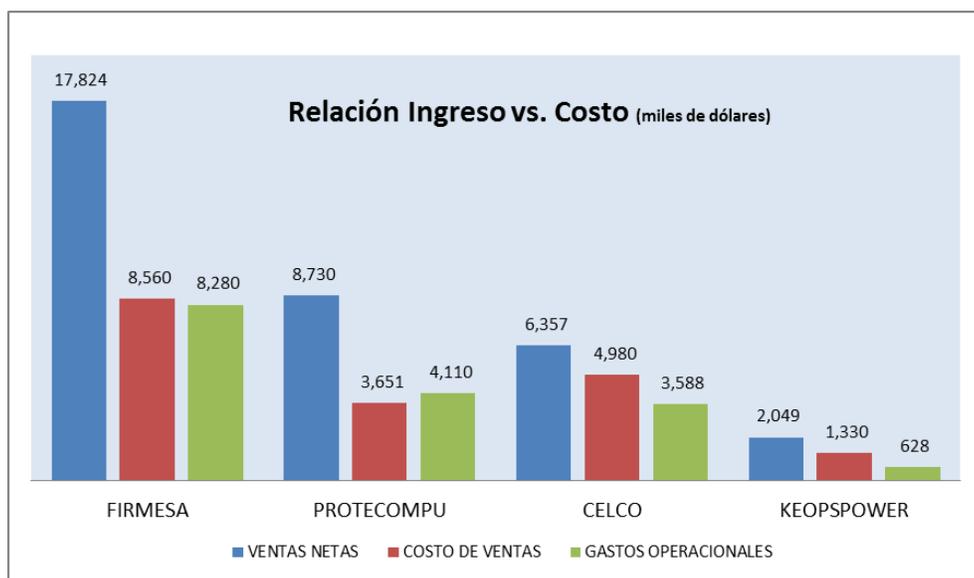
Fuente: www.firmesa.com.ec, www.celco.com, www.protecompu.com.ec.

Elaboración propia

Comparación Financiera de la competencia

Con el objetivo de determinar la posición que KEOPSPower tiene frente sus competidores se ha realizado la comparación de las ventas correspondientes al 2014, que si bien no marcan una tendencia, es una visión general del comportamiento de la organización en el último año.

Gráfico: 2.4 Comparativo Ingresos vs. Costo



Fuente: Superintendencia de Compañía. Período 2014
Elaboración propia

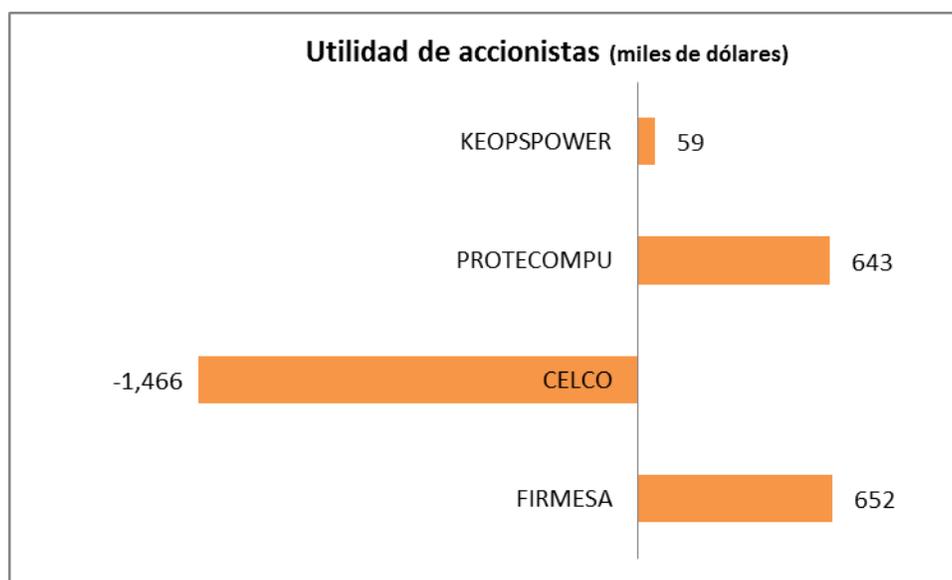
En el gráfico 2.4 se aprecia como CELCO y KEOPSPower CIA. LTDA. son las empresas con menores ventas en el año 2014. En el caso de KEOPSPower CIA. LTDA. sus ventas representaron apenas el 11% de las ventas de su competidor FIRMESA.

En cuanto al costo, KEOPSPower CIA. LTDA. manejó una proporción de costos correspondiente al 65% de los ingresos, a diferencia de los competidores FIRMESA y PROTECOMPU, cuyo costo fue inferior a los ingresos en aproximadamente el 48%.

En el caso de los gastos operacionales FIRMESA, CELCO Y KEOPSPower CIA. LTDA. no superaron al valor de los costos. En el caso de KEOPSPower

corresponde al 31% de los ingresos, 56% y 46% para CELCO Y FIRMESA respectivamente.

Gráfico: 2.5 Comparativo de rentabilidad



Fuente: Superintendencia de Compañías 2014.
Elaboración propia El Autor

En cuanto a las cuentas de rentabilidad, la utilidad percibida en el año 2014, KEOPSPower CIA. LTDA. tiene un margen de utilidad del 2.9%, que es cercano al del resto de competidores con 4% y 7% FIRMESA y PROTECOMPU, sin embargo es un margen muy limitado, tomando en cuenta la inversión en la que deben incurrir para la operación en este mercado, lo que se muestra en el gráfico 2.5.

Luego de este análisis se puede concluir que a pesar de ser una empresa cuya participación de ventas es inferior a las competidoras directas, durante el último año, KEOPSPower CIA. LTDA. puede mejorar sus ingresos tomando en cuenta que la actividad genera rentabilidad, con un cambio en la gestión empresarial estableciendo puntos de control, innovando y manejando el gasto.

2.2.4. Barreras de entrada para nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores en el mercado se dificulta por las siguientes razones:

Flujo de Capital Alto.- Para pago de garantías, seguros, transporte, almacenaje e incluso una vez realizada la venta, el cobro tiene la modalidad contra entrega o en abonos parciales.

Tecnología siempre cambiante y diversa.- Se requiere de una constante capacitación y entrenamiento del personal, no solo en el área técnica sino comercial, pues existe una diversidad de productos de tecnología en los diferentes segmentos.

Obtener la distribución de marcas reconocidas.- Es necesario contar con el respaldo de marcas de renombre, buscar alianzas estratégicas, no solo para ofrecer productos de calidad, sino para garantizar el soporte post-venta.

Infraestructura para almacenamiento.- el volumen de los equipos demanda gran espacio físico para bodegaje, esto implica que el nivel de rotación debe ser alto, puesto que por tratarse de equipos de tecnología muchos se discontinúan en fábrica o sufren deterioro por las condiciones climáticas.

Conocimiento especializado.- Por tratarse de soluciones para áreas críticas de datos, la experiencia del personal técnico es un requisito indispensable para todos quienes forman parte de esta organización.

Políticas Gubernamentales.- Adicionalmente, desde el mes de Marzo de 2015 mediante resolución 11 del Comité de Comercio Exterior (Comex), el Ecuador oficializó la aplicación de sobretasas arancelarias, donde se estable un arancel adicional de entre el 5 y 45% para 2800 partidas y subpartidas. Esto representa un gran desafío para la organización que dispone para la venta equipos importados que aún cumpliendo con estándares internacionales de calidad, tendrán precios poco competitivos frente al mercado de equipos nacionales, pues la producción de estos bienes es aún escasa

En la tabla 2.4 algunos de los productos importados que comercializa la organización y se verán afectados con la elevación del arancel fijado por el Gobierno de forma temporal, por quince meses.

Tabla: 2.4 **Porcentaje de sobretasa arancelaria**

PRODUCTO	ARANCEL
Cables	5%
Aires	15%
Detectores de Humo	15%
Convertidores de Energia	15%
Servidores	15%
Reguladores	45%
UPS	45%

Fuente: Resolución 11 Comex.
Elaboración propia

Por estas razones el ingreso de nuevos competidores no es un hecho frecuente, por lo que no es una amenaza para la actividad de la organización, debido a las barreras de ingreso a este mercado.

2.2.5. Bienes Sustitutos

Como bienes sustitutos se puede mencionar aquellos equipos o sistemas instalados de forma doméstica, los cuales pueden suplir de momento las necesidades, pero que de ninguna manera constituyen un sistema comparable, con el beneficio que se ofrece y menos aún con la seguridad en cuanto al cumplimiento de sus funciones como la seguridad de utilización. Un equipo de esta naturaleza, requiere para el buen manejo de energía, no solo que debe cumplir con ciertos estándares de desempeño, sino que además debe ser amigable con el medio ambiente, sin embargo se puede ver en muchas áreas críticas soluciones domésticas de climatización, bandejas y estantes improvisados, en general pobres soluciones para áreas altamente críticas.

En la tabla 2.5, se puede apreciar algunos de los productos sustitutos que son utilizados en reemplazo de los productos que comercializa la organización.

Tabla: 2.5 **Bienes sustitutos**

PRODUCTO	SUSTITUTO
UPS	Plantas de Generación eléctrica
	Sistemas de Baterías en paralelo
CLIMATIZACION	Ventiladores –Sistemas Ventilación Mecánica
	Aires de confort
SEGURIDAD	Cámaras de circuito cerrado
	Extintidores de mano

Fuente: Entrevista con personal técnico de KEOPSPower CIA. LTDA.
Elaboración propia

2.2.6. **Planeamiento Estratégico**

Actualmente KEOPSPower CIA. LTDA. se encuentra en un proceso de definición del Plan Estratégico Institucional, seguros de que es una herramienta para la buena dirección empresarial, y el camino a seguir para conseguir los objetivos organizacionales.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a KEOPSPower que inciden sobre su quehacer interno, y que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

La revisión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la compañía. A continuación la matriz FODA, que será la base para la definición de los objetivos estratégicos.

2.2.7. **Presentación de matriz FODA**

La tabla 2.6, es un extracto de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas delineadas en base a la metodología y desarrolladas al interno de la organización para su análisis y mejoramiento.

Gráfico: 2.6 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Personal técnico especializado y capacitado en puntos de fábrica Brasil y Colombia</p> <p>F2 Adecuada infraestructura física y tecnológica</p> <p>F3 Amplio portafolio de servicios, con variedad de marcas importadas y productos que cumplen estándares internacionales de calidad</p> <p>F4 Rentabilidad sostenida a lo largo de los últimos cinco años.</p> <p>F5 Experiencia de mas de 10 años en el mercado</p> <p>F6 Bajo nivel de endeudamiento a largo plazo</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 Falta de un modelo procedimental, que oriente sus actividades</p> <p>D2 Descoordinación entre diferentes áreas de la organización</p> <p>D3 Falta de herramientas para la medición y control de procesos, que faciliten la toma de decisiones.</p> <p>D4 Falta de estrategias de comunicación interna</p> <p>D5 Escasa reingeniería del gasto</p> <p>D6 Ausencia de planificación en la gestión de ventas</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Acceso a proveedores externos de reconocido prestigio y amplia trayectoria mundial. Incremento de la demanda de equipos para Data Center, especialmente en el sector público debido a políticas gubernamentales en cuanto al acceso a la información.</p> <p>O2</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 Sobretasas arancelarias para la importación de ciertos productos</p> <p>A2 Competencia desleal, aplicando precios inferiores al mercado para captar clientes.</p> <p>A3 Falta de transparencia en concursos públicos.</p>

Fuente: Borrador de Plan Estratégico KEOPSPower CIA. LTDA.
Elaboración propia

2.2.8. Objetivos estratégicos

Posterior al análisis de la matriz FODA, se fijan los siguientes objetivos estratégicos, con el fin de asegurar el cumplimiento de la misión y visión organizacional.

Como se muestra en la Tabla 2.6 la organización se han fijado objetivos en diferentes ámbitos de acción, cabe señalar que los mismos son flexibles y ajustables en medida de los requerimientos de la dirección, sin embargo marcan una ruta a seguir sobre las actividades de la organización.

Tabla: 2.6 Matriz de Objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META
FINANCIERA	- Maximizar el margen de rentabilidad financiera, creando fuentes de trabajo e ingresos para personas naturales y jurídicas asociadas al trabajo de KEOPSPower CIA. LTDA...	Incrementar el margen de rentabilidad financiera en un 3% para el año 2015
CLIENTES	<p>-Satisfacer las exigencias nacionales en cuanto a la demanda de equipos para manejo y distribución de energía, así como brindar asesoría acerca del buen uso de la energía eléctrica en áreas críticas de información.</p> <p>-Mejorar el área de atención al cliente, mediante el seguimiento post-venta de los equipos</p> <p>-Expandir el alcance de nuestro servicio, buscando siempre nuevos mercados o segmentos desatendidos.</p> <p>- Mantener relaciones a largo plazo con los clientes del tipo A, cuyo nivel de compras es mayor</p>	<p>Incrementar el volumen de clientes en un 10% anual a partir del 2016.</p> <p>Mejorar el índice de satisfacción del cliente en un nivel tipo B²³, para el año 2016</p> <p>Implantar un plan de presupuestos de ventas hasta finales de 2015</p> <p>Generar una política de retención y fidelización de clientes para el primer trimestre del año 2016</p>
PROCESOS INTERNOS	<p>-Proveer a las diferentes áreas las herramientas adecuadas para realizar su gestión de manera oportuna y eficiente.</p> <p>-Coordinar con todos los departamentos la realización de sus actividades, fomentando siempre una gestión por procesos.</p> <p>-Definir el rumbo estratégico de la organización.</p> <p>-Renovar y corregir permanentemente los marcos conceptuales, metodologías y tecnología empleada.</p>	<p>Mejorar los tiempos de atención al cliente interno y externo en un 5% al término del año 2015.</p> <p>Contar con un Plan Estratégico organizacional al año 2016</p> <p>Implementar un Sistema de Gestión basado en procesos, hasta el año finalizar el 2016.</p>
TALENTO HUMANO	<p>-Introducir una filosofía de reconocimiento del talento humano, con el fin de lograr la cooperación y dedicación de los colaboradores.</p> <p>-Capacitar continuamente al personal, con el fin de estar al día sobre nuevas tecnologías para el buen manejo de la energía</p>	Implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano, para finales de 2016

Fuente: Borrador de Plan Estratégico KEOPSPower CIA. LTDA.
Elaboración propia

²³ Niveles de atención al cliente tipo A,B,C, siendo A el nivel de mayor satisfacción del cliente.

CAPITULO TRES

3. DEFINICION DEL SISTEMA DE GESTION BASADO EN PROCESOS

Conforme la teoría desarrollada en el capítulo uno, un sistema de gestión es inherente a los aspectos de Recurso Humano, Tecnológico y Proceso, basados en el direccionamiento estratégico de la organización, de tal manera el presente capítulo es la aplicación de la metodología definida, para la determinación de un sistema de gestión por procesos, orquestado por la alta dirección, quien ha propiciado el ambiente necesario para el levantamiento de información.

Este capítulo es el aporte directo del autor a la gestión de la organización con una herramienta diseñada a la medida; es la propuesta realizada tomando como referencia conceptos de la mejora contrastados con la realidad de KEOPSPOPOWER CIA. LTDA., con el fin de generar mayor utilidad.

En este capítulo se desarrollan además temas de medición y control con la fijación de indicadores referentes al proceso analizado, así como la proyección esperada luego de la implementación de esta herramienta.

3.1. MODELAMIENTO DE PROCESOS

El siguiente componente del sistema de gestión es el modelamiento de procesos, a continuación el desarrollo detallado de la metodología mencionada en el punto 1.2.1, y la utilización de las herramientas citadas.

Por medio de entrevistas a directores, mandos medios y colaboradores de la parte operativa, así como la observación directa del proceso, se realizó el levantamiento de la siguiente información, la misma que ha sido aprobada por el directorio de KEOPSPower CIA. LTDA.

La información expuesta a continuación ha sido producto de la observación, como se mencionó, no existen proyectos de esta naturaleza en la organización por lo que será un referente para las actividades de KEOPSPower CIA. LTDA. para plantear mejoras en busca de un objetivo común.

Según la metodología para el levantamiento de procesos, los aspectos que desarrollarán a continuación son:

- Mapa de procesos
- Inventario de Procesos,
- Caracterización de procesos
- Diagrama Funcional de Procesos

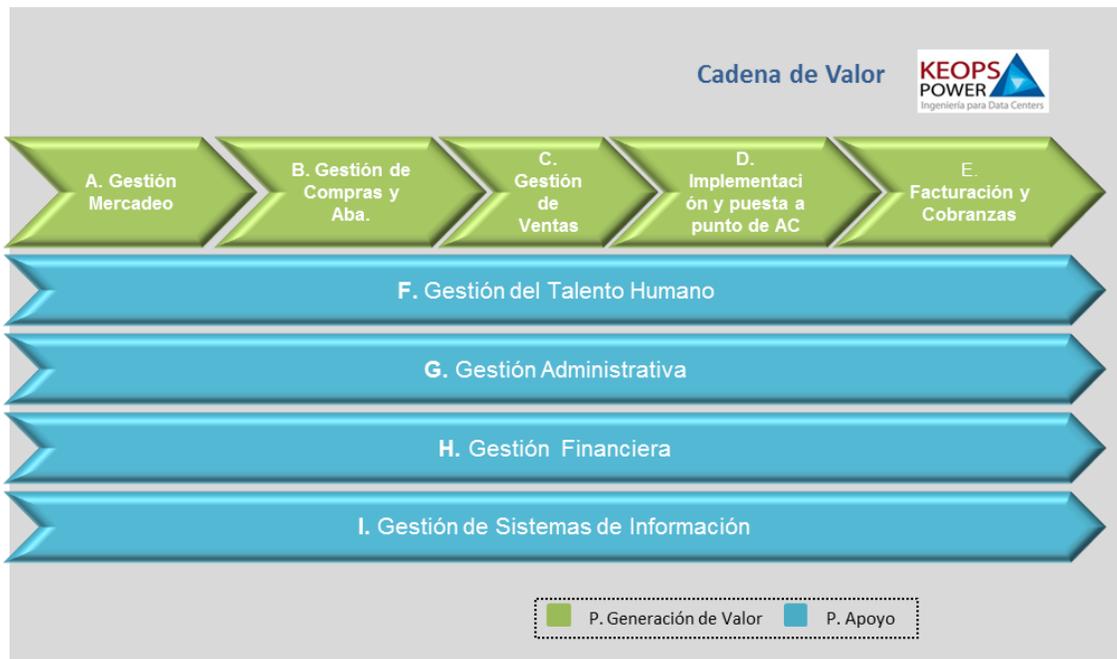
3.2.1. Identificación de macro procesos

Para definir los macro procesos de la organización se utilizará el instrumento de definición de Cadena de valor, que es una representación gráfica de los procesos que originan la actividad comercial de KEOPSPower, así como los procesos que apoyan la gestión.

La representación gráfica, proporciona un entendimiento de los procesos actuales, tal y como están dados, es así que como dentro de los procesos que agregan

valor están la Gestión de Mercadeo, Gestión de Compras y Abastecimientos, Gestión de Ventas, y Gestión de Facturación y Cobranzas, que en KEOPSPower están dados como lo muestra el gráfico 3.1.

Gráfico: 3.1 Cadena de valor KEOPSPower CIA. LTDA.

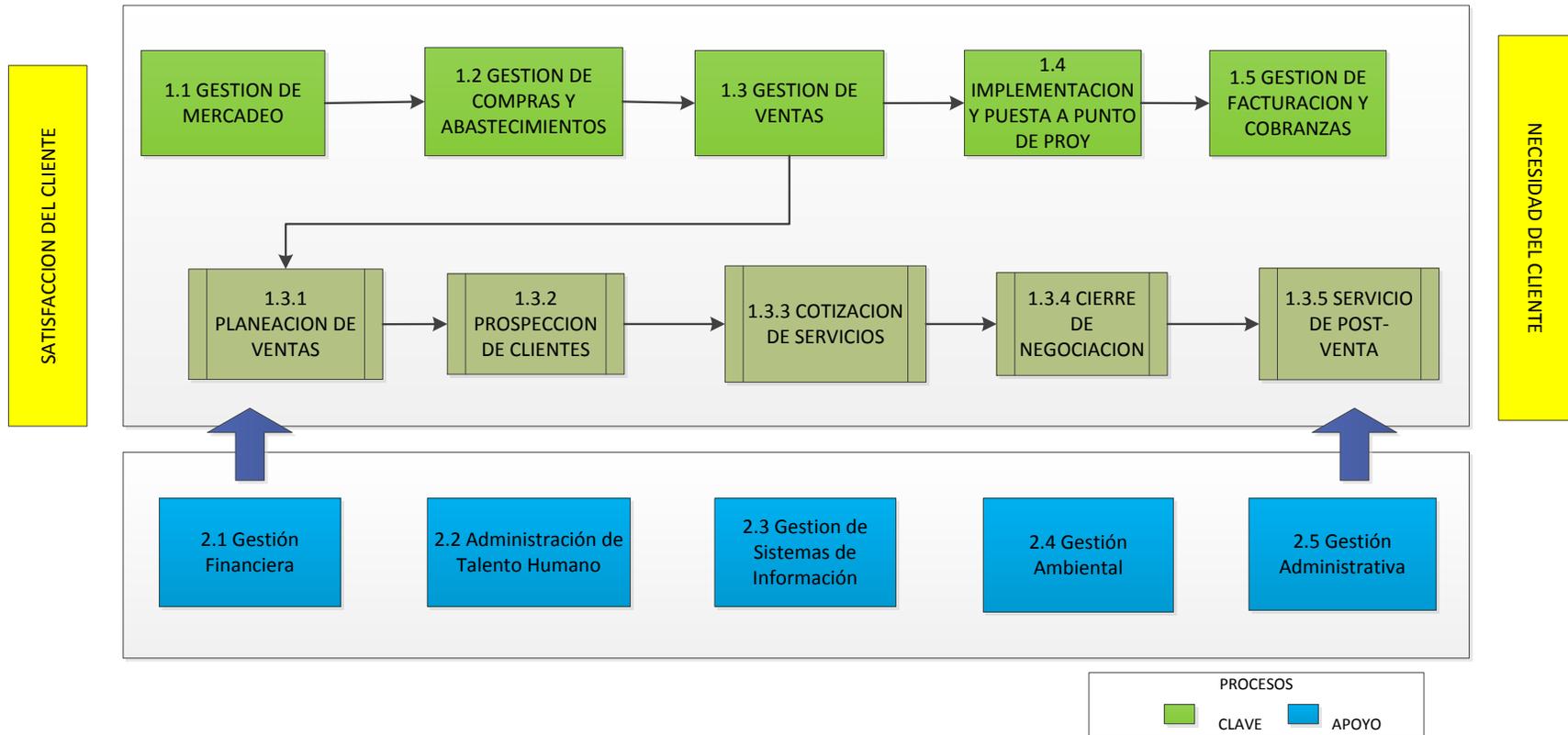


Fuente: Reunión de trabajo con directivos de compañía.
Elaboración propia: El Autor

Mapa de procesos de la organización

Una vez establecida la cadena de valor organizacional, se construye el mapa de procesos de la organización, que es una representación visual de las relaciones entre los procesos que originan las actividades dentro de la compañía, como lo muestra el gráfico 3.2, donde se detalla a mayor nivel el principal proceso generados de valor para KEOPSPower que es la venta de servicios para Data Centers.

Gráfico: 3.2 Mapa de procesos, KEOPSPower CIA. LTDA.



Fuente: Reunión de trabajo con directivos de compañía.

Elaboración propia

Listado de Procesos

Se ha planteado de forma macro de los procesos organizacionales, y la relación existente entre dichos procesos, a continuación se presenta un inventario, con el fin de definir con mayor detalle la composición de los procesos, como se muestra en la tabla 3.1 se detalla a un nivel de macro proceso aquellos definidos en la cadena de valor, mediante la codificación <1.1> y los procesos hijos mediante la codificación <1.1.1>, en el caso del macro-proceso de ventas se realiza un mayor despliegue, puesto que se considera la razón de ser de la organización y cuyos subprocesos están codificados según el nivel <1.1.1.1>

Identificados en la tabla 3.1 se encuentran los procesos que agregan valor a la organización, mientras en la tabla 3.2 se encuentran los procesos de apoyo a la gestión, según la cadena de valor de la organización.

Tabla: 3.1 Inventario de procesos que generan valor KEOPSPOWER

1.1	GESTION DE MERCADEO
1.1.1	Desarrollo de productos y servicios
1.1.2	Desarrollo de políticas de precios
1.1.3	Promoción de productos
1.2	GESTION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
1.2.1	Planificación de compras
1.2.2	Calificación y Selección de Proveedores
1.2.3	Compra de Bienes y Servicios
1.2.4	Manejo de Inventarios
1.2.5	Gestión de almacenamiento y despacho
1.3	GESTION DE VENTAS
1.3.1	PLANEACION DE VENTAS
1.3.1.1	Planeación y evaluación de la gestión de ventas
1.3.2	PROSPECCION DE CLIENTES
1.3.2.1	Prospección de clientes sector público
1.3.2.2	Prospección de clientes del sector privado
1.3.3	COTIZACION DE SERVICIOS
1.3.3.1	Cotización equipos
1.3.3.2	Cotización extensión de garantías
1.3.3.3	Cotización Servicios de mantenimiento
1.3.3.4	Cotización Servicio técnico
1.3.3.5	Cotización Diseño e implementación de centros de computo
1.3.4	CIERRE NEGOCIACION
1.3.4.1	Negociación oferta comercial
1.3.5	SERVICIOS DE POST-VENTA
1.3.5.1	Manejo de quejas y reclamos
1.3.5.2	Medición de Satisfacción al cliente
1.4	IMPLEMENTACION Y PUESTA A PUNTO DE PROY
1.4.1	Planificación del proyecto
1.4.2	Ejecución
1.4.3	Pruebas
1.4.4	Puesta en marcha
1.5	FACTURACION Y COBRANZAS
1.5.1	Prefacturación
1.5.2	Emisión de Facturas
1.5.3	Gestión de Cobro

	Macroproceso
	Proceso
	Subproceso

Fuente: Reunión de trabajo con directivos de compañía.
Elaboración propia

Tabla: 3.2 **Inventario de procesos de apoyo, KEOPSPOWER**

2.1	GESTION FINANCIERA
2.1.1	Administración del presupuesto
2.1.2	Gestión Contable
2.1.3	Gestión Tributaria
2.1.4	Pago de Nómina
2.1.5	Tesorería
2.1.6	Gestión de Pagos
2.2	GESTION ADMINISTRATIVA
2.2.1	Administración de Activos Fijos
2.2.2	Manejo de Documentación y Archivo
2.2.3	Mantenimiento de Infraestructura Física Interna
2.3	ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO
2.3.1	Reclutamiento y Selección de Personal
2.3.2	Contratación de Personal
2.3.3	Capacitación
2.3.4	Plan de Carrera
2.3.5	Evaluación del desempeño
2.4	GESTION DE SISTEMAS DE INFORMACION
2.4.1	Gestión de infraestructura tecnológica
2.4.2	Gestión de infraestructura informática
2.4.3	Gestión de la información
2.5	GESTION AMBIENTAL
2.5.1	Gestión para desechos sólidos

	Macroproceso
	Proceso

Fuente: Reunión de trabajo con directivos de compañía.
Elaboración propia

3.2.2. Alcance y delimitación del campo de acción del modelo de procesos

Con el fin de delimitar el ámbito de desarrollo del modelo de procesos, y considerando que el proceso de ventas es un área crítica para la organización, se ha realizado un análisis de las ventas anuales, durante los cuatro últimos años, para examinar su comportamiento.

Se analizó la cuenta del ingreso y su relación con la rentabilidad obtenida a lo largo del período 2011 al 2014, siendo este último el año base para el análisis de las cuentas: Ingresos (monto relacionado a las transacciones propias del giro del negocio) y Rentabilidad Neta.

La tabla 3.5 muestra el monto del balance de resultados presentado de la cuenta de ingresos (ventas), mientras que la tabla 3.6 corresponde a la variación anual que tuvo la cuenta. En esta información se puede apreciar que el año de mayores ingresos para la

compañía fue el 2013, sin embargo esto cambió en el último año 2014, existiendo un decremento de las ventas del 4%, siendo los años 2011 y 2012 años de ventas inferiores, mientras que en el 2013 tuvo un incremento en ventas del 38%.

Tabla: 3.3 **Análisis cuenta de ingresos**

	BALANCE DE RESULTADOS CONSOLIDADO			
GRUPO DE CUENTAS	Año 2014	Año 2013	Año 2012	Año 2011
INGRESOS	2,048.57	2,143.97	1,550.91	1,580.38

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaboración propia

Tabla: 3.4 **Variación cuenta de ingresos**

	VARIACION CUENTAS DE RESULTADOS		
GRUPO DE CUENTAS	VAR. 2014-2013	VAR. 2013-2012	VAR. 2012-2011
INGRESOS	-4%	38%	-2%

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaboración propia

En cuanto a la utilidad empresarial, según muestra la tabla 3.7 y 3.8, se puede ver el decremento del 4% en las ventas en el año 2014, se refleja en una caída en la utilidad del 31%, mientras que el año con mayores utilidades fue el 2013 que aumentaron en un 47%, de forma consistente con el incremento de las ventas en este año.

Tabla: 3.5 **Análisis cuenta de Rentabilidad**

	BALANCE DE RESULTADOS CONSOLIDADO			
GRUPO DE CUENTAS	Año 2014	Año 2013	Año 2012	Año 2011
RENTABILIDAD LUEGO DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES	59.46	85.88	58.54	49.10

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaboración propia

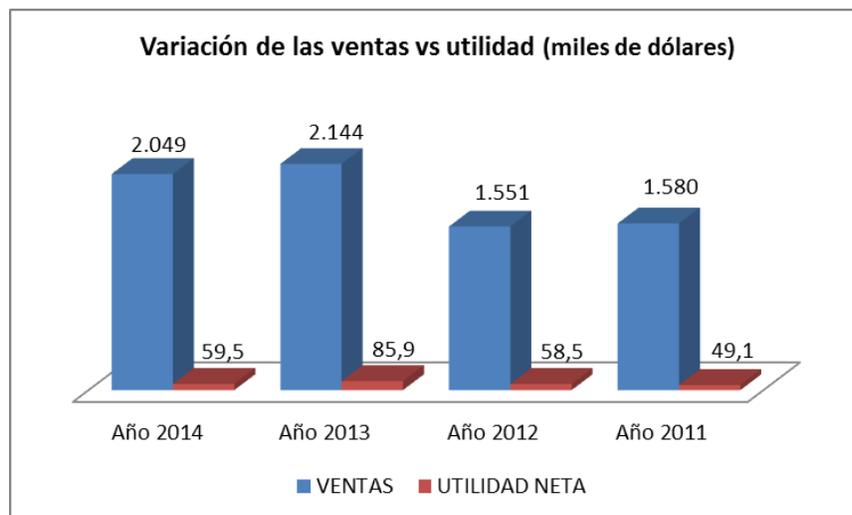
Tabla: 3.6 **Variación anual de cuenta de rentabilidad**

	VARIACION CUENTAS DE RESULTADOS		
GRUPO DE CUENTAS	VAR. 2014-2013	VAR. 2013-2012	VAR. 2012-2011
RENTABILIDAD LUEGO DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES	-31%	47%	19%

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaboración propia

El gráfico 3.3 muestra la relación de la utilidad versus las ventas de los últimos cuatro años, donde se puede ver que el porcentaje de utilidad con respecto a los ingresos en términos generales es muy bajo, en cuanto a la variación, el impacto de la disminución de la utilidad está relacionado directamente con la variación en ventas.

Gráfico: 3.3 Análisis ventas



Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaboración propia

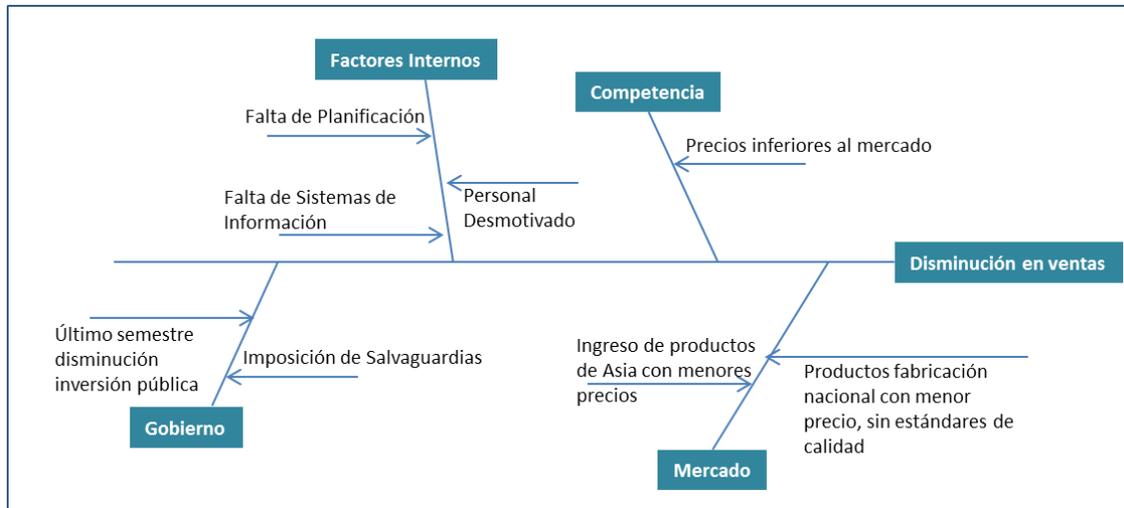
En años anteriores la compañía ha logrado el incremento de sus ventas hasta en un 38%, sin embargo el último año 2014 el decremento es considerable lo que afecta directamente la rentabilidad, por tal motivo en reunión mantenida al interno de la organización se acuerda que se debe implementar herramientas que mejoren la gestión en el proceso de ventas.

Análisis Causa Efecto

Una vez que se ha determinado que el proceso de ventas presenta deficiencias, las que se ven reflejadas en la disminución de los ingresos durante el último año fiscal, se ha realizado un análisis de los factores que contribuyen con este decremento, mediante la representación gráfica mediante el diagrama de Ishikawa, gráfico 3.4.

La metodología que se utilizó fue delimitar los aspectos determinantes del problema mediante una lluvia ideas entre los mandos medio de la organización.

Gráfico: 3.4 Diagrama Causa - Efecto



Fuente: Mandos medios KEOPSPower CIA. LTDA.
Elaboración: El autor

Finalmente al analizar la situación actual de la organización se identifica que posee puntos fuertes que deben ser potencializados para alcanzar el éxito, así como implementar nuevas formas de gestión para explotar el potencial mercado al que no está llegando, con la administración de ventas actual.

La organización cuenta con una importante inversión, sin embargo de ello en el último año existe una baja significativa en las ventas, motivo por el cual el análisis y modelamiento de procesos se enfocará al proceso de ventas, con el fin de mejorar los tiempos de servicio, las responsabilidades del área y por ende implementar índices de calidad en las actividades de venta.

3.2.3. Diseño y levantamiento del proceso de ventas

Por lo expuesto en el punto anterior, delimitación del ámbito de acción del modelo de procesos, y de acuerdo a petición de la Gerencia General de KEOPSPower CIA. LTDA., la organización necesita mejorar el proceso de gestión de ventas con el fin de aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece.

Para la determinación de los procesos se utilizará la herramienta de observación de los procesos en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Quito, además de entrevistas realizadas a los encargados de la Jefatura de Ventas y asesores comerciales como la parte operativa de la organización.

Caracterización de sub-procesos

La caracterización de procesos es el detalle del proceso, donde se describen a menor nivel los componentes del proceso como son: Insumos, entradas, salidas, recursos, alcance, objetivo e indicadores.

Los subprocesos detallados en la caracterización, son aquellos definidos en el punto 3.2.3 Listado de procesos.

El detalle de los procesos ha sido revisado y aprobado por la Jefatura de Ventas, así como mejorado según las políticas organizacionales, puesto que no existe un levantamiento de procesos anterior al cual se le puedan aplicar mejoras. Debido a la extensión de esta documentación, la caracterización de procesos se presenta en la sección de anexos del proyecto.

Diagrama funcional de sub-procesos

Al igual que la caracterización, el diagrama funcional es parte de la metodología definida para la realización del proyecto, que constituye una herramienta por medio de la cual a partir de la caracterización de los procesos, se construye de forma gráfica el flujo de actividades y la secuencia que tienen, hasta lograr el objetivo del proceso. Debido a la extensión de la documentación se adjuntan como parte de los anexos del proyecto.

3.2.4. Medición y control de procesos

Una vez realizado el modelamiento de procesos, mediante la utilización de las herramientas definidas, y según la metodología para el modelamiento de procesos el siguiente aspecto es controlar el desempeño de lo establecido para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, herramienta que no ha sido utilizada antes en KEOPSPower.

Con la finalidad de conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, esta medición es indispensable y va ligada a los conceptos de mejoramiento de la calidad. Los indicadores también proporcionan una clara visión del uso de los recursos, basados en los objetivos estratégicos.

A continuación se determinan los indicadores de gestión para el proceso de ventas, así como su frecuencia, naturaleza y forma de cálculo.

Determinación de indicadores de gestión para el proceso de ventas

Se ha elaborado la tabla 3.7 donde se asigna indicadores a cada uno de los sub-procesos analizados.

Tabla: 3.7 **Matriz Procesos vs Indicadores**

MACRO PROCESO DE VENTAS		INDICADORES			
CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE		
131	Planificación de ventas	I-131-1	Variación volumen de clientes		
		I-131-2	Variación monto de ventas		
		I-131-3	Relación costo de ventas vs ventas		
		I-131-4	Eficiencia en ventas		
		I-131-6	Ventas promedio por vendedor		
		I-131-7	Clientes con mayor porcentaje de ventas		
		I-131-8	Segmento de producto con mayor demanda		
		I-131-9	Vendedor con mayores ventas		
		I-131-10	Sucursal con mayores ventas		
		I-131-12	Descuentos aplicados		
		132	Prospección de clientes	I-132-1	Eficiencia en la prospección de clientes
		133	Cotización de Servicios	I-133-1	Eficiencia en la cotización de servicios
I-133-2	No de pedidos rechazados por falta de stock				
134	Cierre Negociación	I-134-1	Eficiencia en cierre y negociación de proyectos		
135	Servicios de Post Venta	I-135-1	Eficiencia en la resolución de quejas y reclamos		
		I-135-2	Solucion de Quejas		
		I-135-3	Fidelizacion de Clientes		
		I-135-4	Satisfaccion del Cliente		

Elaboración propia

Una vez entendida la necesidad, es se debe describir las propiedades de los indicadores definidos, para implementarlos y medirlos. Para esto se define la siguiente matriz, que se muestra en la tabla 3.8, 3.9

Tabla: 3.8 Descripción de indicadores 1 de 2

RESPONSABLE DE MEDICIÓN: Jefatura de Ventas						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN: Mensual						
CODIGO	NOMBRE	FORMA DE CALCULO	MEDIDA	SENTIDO	META 2016	FUENTE DE INFO.
I-131-1	Variación volumen de clientes	(No clientes actual * 100%/No. Cliente anterior)-100%	%	+	30%	SISKP
I-131-2	Variación monto de ventas	(Total ventas actual* 100%/Total ventas anterior)-100%	%	+	30%	Estados Financieros
I-131-3	Relación costo de ventas vs ventas	Total Costo/Total Ventas	%	+	2%	Estados Financieros
I-131-4	Eficiencia en ventas	Total de ventas/Total ventas planeadas	%	+	100%	Plan Ventas
I-131-6	Ventas promedio por vendedor	Total de ventas/No vendedores		+		SISKP
I-131-7	Clientes con mayor porcentaje de ventas	Sumatoria de los valores de ventas por cliente/total ventas	\$	+		SISKP
I-131-8	Segmento de producto con mayor demanda	sumatoria de ventas por segmento de producto/total ventas	\$	+		SISKP
I-131-9	Vendedor con mayores ventas	sumatoria de ventas por vendedor/total ventas	\$	+		SISKP
I-131-10	Sucursal con mayores ventas	sumatoria de ventas por sucursal/total ventas	\$	+		SISKP
I-131-12	Descuentos promedio por vendedor	Total descuentos aplicados por vendedor	\$	+		SISKP

Elaboración: El autor

Tabla: 3.9 Descripción de indicadores 2 de 2

RESPONSABLE DE MEDICIÓN: Jefatura de Ventas						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN: Mensual						
CODIGO	NOMBRE	FORMA DE CALCULO	MEDIDA	SENTIDO	META 2016	FUENTE DE INFO.
I-132-1	Eficiencia en la prospección de clientes	No. de clientes interesados/No. de clientes contactados	%	+	70%	SISKP
I-133-1	Eficiencia en la cotización de servicios	No de cotizaciones aceptadas/No de cotizaciones realizadas	%	+	70%	SISKP
I-133-2	No de cotizaciones rechazados por falta de stock	Total cotizaciones rechazadas por falta de stock/Total cotizaciones realizadas	%	+	5%	SISKP
I-134-1	Eficiencia en cierre y negociación	No negociaciones cerradas/No de negociaciones realizadas	%	+	60%	SISKP
I-135-1	Eficiencia en la solución de quejas y reclamos	Tiempo Real Prestación/Tiempo Previsto para prestación (días)	%	+	100%	archivos de info
I-135-2	Solución de peticiones de garantía	No. De ingresos por garantía solucionados/No de ingresos por garantía ingresados	%	+	70%	archivos de info
I-135-3	Fidelización de Clientes	No clientes con mas de dos compras / No clientes	%	+	70%	archivos de info
I-135-4	Satisfacción del Cliente	Co clientes satisfechos/No clientes	%	+	60%	archivos de info

Elaboración: El autor

3.2. PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Como se menciona en la parte teórica, la gestión está basada en los componentes de Procesos, Recurso Humano y Sistemas de Información, por lo que a continuación se plantea una mejora para el manejo de recurso humano que facilite la gestión por procesos.

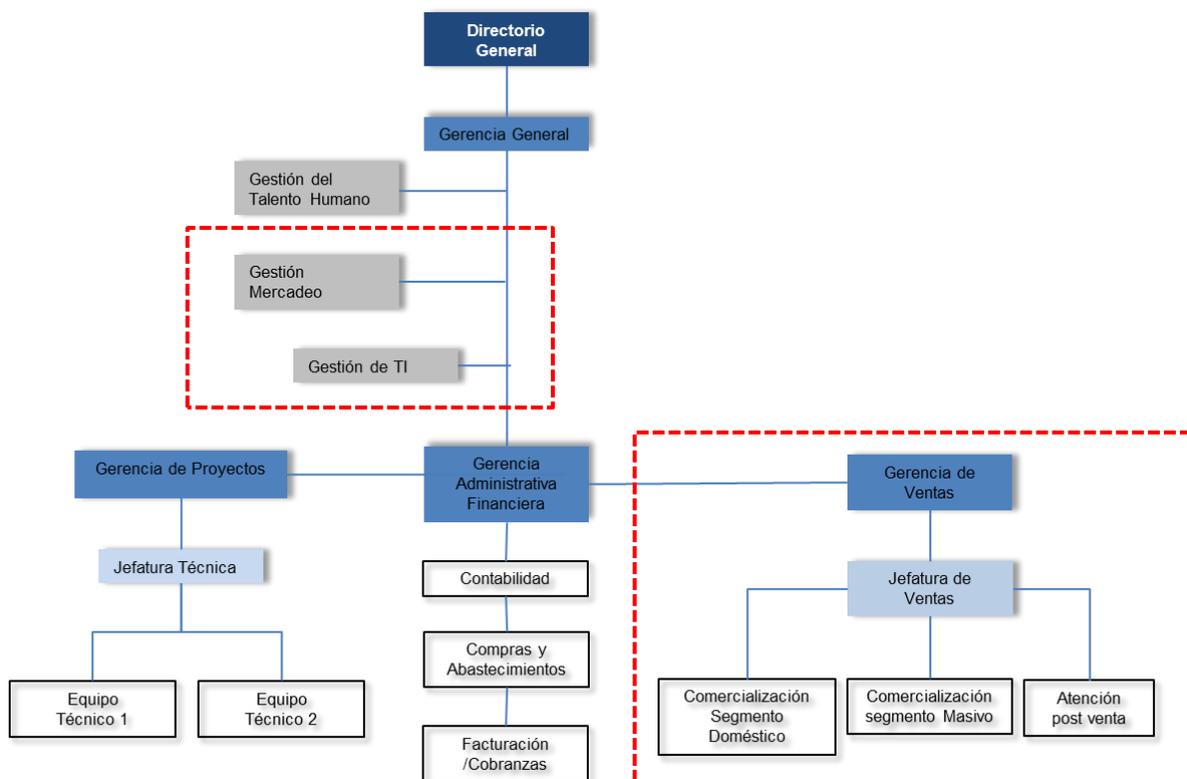
En el gráfico 3.4, se muestra la propuesta de mejora con respecto al organigrama funcional, tomando como antecedente el modelamiento de procesos realizado y las debilidades encontradas con relación a la distribución del recurso humano en el proceso de ventas.

- La actual Jefatura de Ventas requiere una mejora en la distribución del recurso humano, para lo cual se propone crear un nivel jerárquico de **Gerencia de Ventas**, cuya principal función es la planificación de las ventas y la coordinación directa con la Gerencia General para la toma de decisiones sobre el proceso de comercialización, será responsable de elaborar presupuestos anuales de ventas, e informes de gestión anual en conjunto con la Jefatura de Ventas para la Gerencia General.
- Se agrega a las funciones de la Jefatura de Ventas actividades de Asesoría Post Venta, las mismas que son:
 - Brindar servicios de atención al cliente, así como servicios de atención de reclamos, considerando los tiempos de servicio de atención al cliente
 - Manejo de relaciones con el cliente durante la post venta.

Esto por cuanto actualmente no se están realizando actividades para medición de la satisfacción del cliente, es así que el comportamiento de ventas de los últimos cuatro años denota que no existen políticas de fidelización y retención del cliente.

- La Jefatura de ventas debe reorganizar el personal, en áreas específicas de atención al cliente, esto con el fin de brindar un servicio especializado de acuerdo al volumen de demanda del mercado, para esto la distribución propuesta es:
 - Segmentos Domésticos, que corresponde a equipos de baja potencia.
 - Segmento Corporativo para atender a clientes con productos de mayor potencia o volumen de demanda.
- Como cambio en la estructura organizacional, se propone que las áreas de apoyo como Gestión de Mercadeo, y Gestión de Sistemas de información brinden asesoría a toda la organización con temas como:
 - **Gestión de Mercadeo.**- Diseñar y ejecutar planes anuales de promoción de ventas y fidelización de clientes y elaborar planes para la determinación del posicionamiento organizacional.
 - **Gestión de Sistemas de Información.**- Gestionar la compra y/o diseño de nuevas herramientas informáticas que apoyen la gestión de las áreas que conforman la organización y realizar el dimensionamiento anual de la infraestructura de la organización.

Gráfico: 3.5 Propuesta para organigrama funcional



Elaboración propia.

- Finalmente la propuesta es que a nivel de la Gestión de Talento Humano se lleve a cabo procesos de mejora con herramientas como evaluación del desempeño. A continuación en la tabla 3.9, una descripción general de lo que sería la implementación de un sistema de evaluación por competencias, para el cliente interno en KEOPSPower, para el área comercial.

Tabla: 3.9 Modelo Análisis por competencias

COMPETENCIAS	PUESTOS	
	Jefe de Ventas	Asesor Comercial
Análisis Información financiera	4	4
Análisis estadístico	4	2
Buena comunicación	4	4
Orientación a resultados	4	4

Fuente: El reto de la gestión empresarial, Alejandro Córdova

Elaboración propia

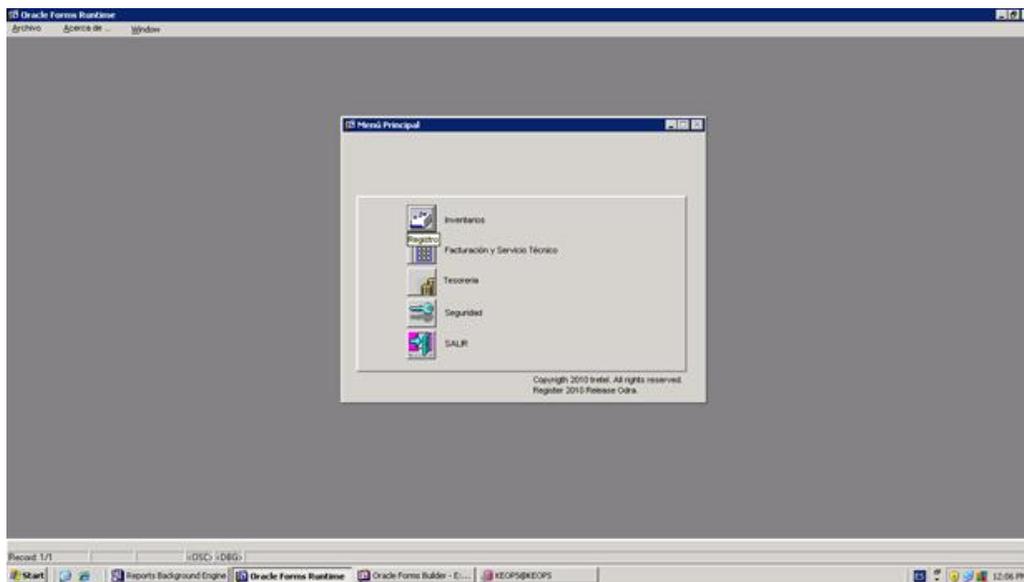
3.3. PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTION DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Actualmente, el componente tecnológico ha dejado de ser una herramienta de apoyo para la gestión empresarial y se ha convertido en un factor crítico de éxito, es el elemento que agrega valor a las actividades de la organización y marca la diferencia en la prestación de un servicio.

Actualmente KEOPSPower cuenta con sistemas de información básicos, por lo que la propuesta de mejora tecnológica, considera herramientas que por su naturaleza genera una ventaja competitiva en el mercado además de apoyar la implementación de un sistema de gestión.

Al momento la organización cuenta con el sistema de información denominado SISKP se muestra en el gráfico 3.6, para el manejo de inventarios y facturación, desarrollo *in house* del cual es propietaria la organización pero que requiere de mejoras para adaptarse a los procesos formales de la compañía.

Gráfico: 3.6 Sistema de gestión de inventarios y facturación SISKP



Fuente: Sistema SISKP.

- **Propuesta de mejora para el sistema de información SISKP**

Con el fin de completar los procesos de la cadena de valor, se recomienda que la organización cuente con el desarrollo de la funcionalidad correspondiente a los procesos de:

Módulo de recaudación y cartera.- La funcionalidad del módulo es el manejo de cobros mediante convenios con instituciones financieras, conciliación de pagos realizados en oficinas, generación de reportes de recaudación y diferidos, reportes de cartera vencida, seguimiento de gestión de cobros, alertas sobre morosidad de clientes.

Módulo de compras y abastecimientos.- Compra y adquisición de material, distribución y almacenamiento de material, aprovisionamiento, reportes de material en tránsito, aprovisionamiento y stock.

- **Inversión en herramientas que apoyan la gestión**

La propuesta es que la organización implemente herramientas específicas para el apoyo de la gestión como las siguientes:

CRM (Gestión de relación con los clientes): Para KEOPSPower es indispensable contar con un software que maneje la información de los clientes, de forma completa y detallada, no solo para el manejo de estadísticas, sino para conocer las oportunidades que puedan generarse a futuro, al momento la organización no cuenta con un modelo de datos que pueda manejar la fidelización y retención de clientes, lo que le resta competitividad.

- **Implementación de la herramienta de cálculo de indicadores CIK**

Como parte de la propuesta, se ha desarrollado una herramienta para la medición de indicadores, como propuesta para la mejora de sistemas de información, con la finalidad de brindar facilidad en el cálculo y la visualización de indicadores, la que se denomina Cálculo de Indicadores Keopspower. (CIK)

La herramienta CIK, realiza el cálculo de los indicadores definidos para el proceso de ventas, mediante la fórmula establecida, y proporciona un resultado,

numérico y gráfico del indicador. Al momento la información se obtiene de los sistemas de información que posee la organización, estos son: Sistemas de información de SISKP, estados financieros y archivos de Microsoft Office, con que los asesores comerciales realizan sus actividades.

La aplicación consta de dos funcionalidades que son:

- Variables para el cálculo, de forma mensual el usuario ingresa la unidad o el monto de la variable que servirá para la aplicación de la fórmula y el cálculo respectivo del indicador. Gráfico 3.6
- Resultados.- Mediante el cálculo de la fórmula definida y las variables ingresadas por el usuario, la aplicación calcula el valor del indicador y grafica el resultado, tomando en cuenta los valores mensuales.

La herramienta desarrollada, además de apoyar la gestión de ventas, por ser de fácil utilización y diseñada a la medida de la organización, según las pruebas realizadas con datos del período Enero a Junio del año 2014 se confirma que hasta el momento no existían controles de este tipo aunque se trata de información muy útil para la compañía que requiere de ajustes para mejorar la gestión de ventas.

3.4. MATRIZ 5W-2H PROPUESTA

Como parte de la propuesta se ha elaborado la matriz 5W-2H, que tiene por objeto clarificar los temas relacionados con el desarrollo del proyecto y el impacto en la organización.

PROYECTO: Implementación de un sistema de Gestión basado en procesos para Keopspower Cia. Ltda.

Gráfico: 3.7 Matriz 5W-2H, Propuesta de Procesos

COMPONENTE DE LA GESTION: PROCESOS		
QUÉ HACER?	POR QUÉ HACERLO?	CÓMO HACERLO?
Se implementarán mejoras en el proceso de ventas y subprocesos, así como la medición mediante indicadores de este proceso que permitan obtener información como manejo de post-venta y efectividad en el proceso	Según el análisis realizado en base a los ingresos obtenidos durante los últimos cuatro años, se evidencia un decremento del 4% en el año 2014 con respecto al nivel de ingresos de 2013, producto de lo que ha decrecido la rentabilidad organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A través de la Gerencia General se socializará el modelo de gestión por procesos, haciendo énfasis en las actividades, responsables y entregables, según el levantamiento de procesos realizado 2. Estandarización y Formalización del modelo propuesto 3. Capacitación sobre el sistema de gestión 4. Medición y evaluación a través de la medición de tiempos 5. Comparar con los objetivos organizacionales 6. Levantar documentación acerca de lecciones aprendidas
QUIÉN DEBE HACERLO?	DÓNDE HACERLO?	
Auspiciante del proyecto: Gerencia General Líder del equipo: Jefatura de Ventas Equipos de apoyo: Talento Humano - Gerencia Administrativa Equipo de trabajo: Asistentes Comerciales	En la oficina matriz, así como sucursales de Guayaquil y Cuenca	
CUÁNTO VA A COSTAR?	CUÁNDO HACERLO?	
Procesos de Capacitación y Socialización: \$1,000	El cambio en los procesos se lo hará a partir de Febrero del 2016	

Elaborado por: El autor

Gráfico: 3.8 Matriz 5W-2H, Propuesta de Recurso Humano

COMPONENTE DE LA GESTION: RECURSO HUMANO		
QUÉ HACER?	POR QUÉ HACERLO?	CÓMO HACERLO?
Cambios en la estructura funcional de la empresa, agregando una Gerencia de Ventas, y estableciendo funciones de Post-Venta	No existen funciones claramente definidas para la gestión de postventa, por lo que no existen indicadores de este tipo de gestión, y no es posible realizar actividades concretas de fidelización y retención al cliente	1. Se modificará el Reglamento Orgánico funcional de la organización, 2. Se promocionará al Jefe de Ventas para la Gerencia de Ventas, quien a su vez será reemplazado por un asesor comercial en la Jefatura de Ventas, quienes asumirán las nuevas funciones
QUIÉN DEBE HACERLO?	DÓNDE HACERLO?	
Auspiciante Gerencia General Lider de equipo: Talento Humano	El cambio en la estructura organizacional afectará la matriz Quito que es donde se ubican las Jefaturas y Gerencias	
CUÁNTO VA A COSTAR?	CUÁNDO HACERLO?	
Promoción y contratación de personal: \$16,800	El cambio del Reglamento Organico se lo hará hasta la terminación de Diciembre 2015 y la selección y contratación de personal a partir de Enero del 2016	

Elaborado por: El autor

Gráfico: 3.9 Matriz 5W-2H, Propuesta de Sistemas de Información

COMPONENTE DE LA GESTION: SISTEMAS DE INFORMACION		
QUÉ HACER?	POR QUÉ HACERLO?	CÓMO HACERLO?
1. Evaluación y adquisición de una herramienta de Gestión de Clientes. 2. Modificaciones en el sistema de información existente. 3. Implementación de herramienta de cálculo de indicadores	Los sistemas de información con los que cuenta la organización no brindan la facilidad de generar información para la toma de decisiones respecto al proceso de Ventas	La Gerencia de TI, se encargará de proponer a la Gerencia General herramientas Open Source, que respondan a las nuevas funciones del Reglamento Organico Funcional, y estén bajo el presupuesto señalado
QUIÉN DEBE HACERLO?	DÓNDE HACERLO?	
Auspiciante: La Gerencia General, Lider del proyecto: Gerencia de TI, en apoyo con la Gerencia de Ventas	La evaluación e implementación inicial se lo hará en la oficina matriz Quito, para luego ser replicada a las oficinas de Guayaquil y Quito	
CUÁNTO VA A COSTAR?	CUÁNDO HACERLO?	
Implementación nueva herramienta: \$5.000 Mejoras del Sistema de Información \$1.000	La evaluación de la herramienta se la hará a partir de Febrero 2016, Mientras que la implementación se propone hacerla en el mes de Junio 2016	

Elaborado por: El autor

Por lo expuesto anteriormente las operaciones de desarrollaran en la oficina matriz, siempre con la participación de la alta Gerencia y se estima un aproximado en costos de implementación del proyecto de \$23.800.

3.5. PROYECCION ESPERADA

La construcción de un sistema de gestión basado en procesos tiene ventajas significativas dentro de la gestión empresarial, mismas que serán expuestas más adelante, en este punto se analizará el beneficio económico que tiene la realización de este proyecto.

Para determinar el impacto de la implementación se presenta el análisis de tiempos estimados, pues como se mencionó, no es posible medir la mejora ya que no existe un modelo de procesos referencial, por lo que se realizará una estimación de tiempos sobre los procesos versus el tiempo que toman actualmente.

Tabla: 3.10 Estimación de tiempos, sobre los procesos definidos

PROCESO DE VENTAS. KEOPSPower CIA.LTDA.						
NOMBRE DEL PROCESO	Cantidad de empleados en Nómina dedicados a esta actividad	Frecuencia	Tiempo unitario, estimado antes de la implementación el SG (min)	Tiempo unitario, estimado luego de implementar el SG (min)	Volumen Anual	TIEMPO TOTAL (min)
Planieación anual de	4	M	-	1.440	12	69.120
Prospeccion de clientes sector público	2	D	180	120	237	56.880
Prospeccion de clientes sector privado	2	S	300	240	48	23.040
Cotización equipos	3	D	60	60	237	42.660
Cotización servicio técnico	1	D	180	120	237	28.440
Cotización extencion de garantía	1	M	1.488	1.440	12	17.280
Cotización mantenimiento equipos	1	M	960	960	12	11.520
Cotización desarrollo construcción cc	3	M	2.400	2.400	12	86.400
Cierre y negociacion	2	M	960	960	12	23.040
Manejo de quejas y reclamos	1	D	-	60	237	14.220
Medicion satisfaccion del cliente	1	ME	-	2.400	2	4.800
TIEMPO TOTAL (min)			6.528	6.300		289.260

Fuente: Observación de la operación, Jefatura de Ventas
Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 3.11 la mejora estimada, con respecto a los tiempos actuales en la realización de los procesos es del 3% de forma unitaria, esta variación se obtiene al comparar el tiempo total del proceso antes de la implementación del SG que es de 6.528 y el tiempo estimado luego de la implementación del SG que es de 6.300 minutos.

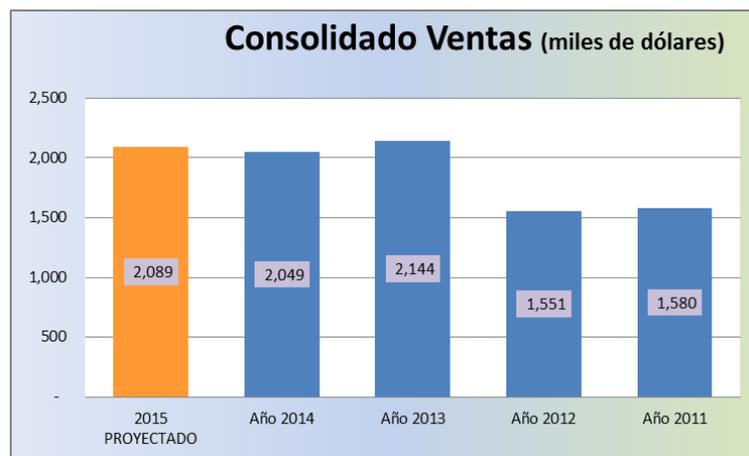
Esta herramienta permite hacer un estimado de los tiempos de mejora de los procesos, sin embargo son algunos factores adicionales, tratados anteriormente, son los que permiten concluir que la productividad en ventas se incrementa luego de la implementación de este sistema, estos son:

- Mejora es la distribución de recursos, mediante la reorganización del organigrama funcional, que facilita la gestión por procesos, pues se crean funciones que antes no estaban contempladas en busca de un mejor servicio y control de los procesos.
- Mejora y actualización en los sistemas de información, mediante la implementación de una herramienta que permite el cálculo de indicadores y por tanto mejora la toma de decisiones.

Con este análisis se realiza a continuación una proyección del incremento de ventas, para lo cual es importante destacar que se ha realizado una proyección poco ambiciosa del 2%, con el objeto de demostrar que por mínimo que sea el incremento en los ingresos, el resultado será la mejora de la rentabilidad organizacional.

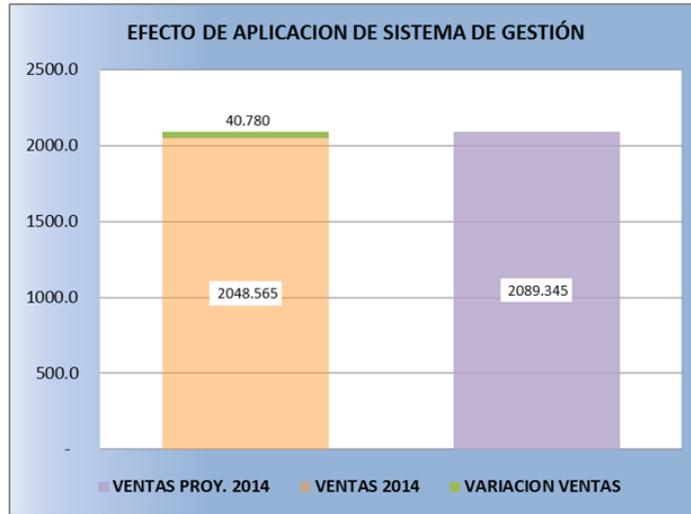
Como lo muestran los gráficos 3.7, y 3.8 el incremento del 2% en las ventas representa US \$40.000 en las ventas, proporción se puede ver en los Gráfico lo que proviene del beneficio de la propuesta

Gráfico: 3.10 Proyección del 2% de incremento de ventas



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración propia

Gráfico: 3.11 Porción del 2% de incremento de ventas



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración propia

En cuanto al costo, se mantiene la proporción en relación a las ventas, misma que en el año 2014, tuvo una regla de 65%, mientras que en términos monetarios el incremento del 2% en el costo corresponde a US \$27.000 según la proyección realizada, variación que se aprecia en el gráfico 3.9.

Gráfico: 3.12 Proyección del 2% de incremento de costo



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración propia

Con respecto al gasto, la organización presenta las siguientes cifras: año 2011 26%, año 2012 28%, 2013 25%, 2014 31%, con respecto al ingreso, por lo que se tomará la premisa de que el gasto incrementara en 1%, que son US \$6.284, sin embargo es importante mencionar que al mejorar la gestión existe un mejor control del gasto, es así que con respecto a los ingresos el gasto será del 30% en la proyección, un punto porcentual menos que el último año, ver gráfico 3.10

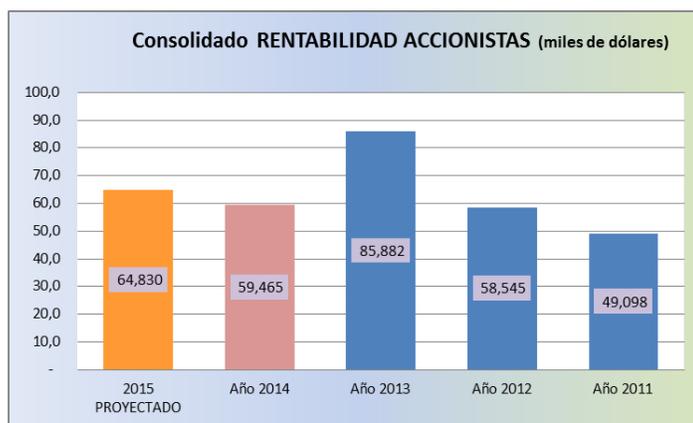
Gráfico: 3.13 Gasto, luego de la proyección de ventas



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración propia

Como resultado de esta proyección del 2% sobre las ventas, se aprecia un incremento de la rentabilidad que va del 2.9% en el 2014 al 3.1% en el año proyectado, con respecto a las ventas, la misma que en términos monetarios es de US \$5.365, y en porcentaje es del 9% con respecto a la utilidad obtenida el año 2014, como se muestra en el gráfico 3.11

Gráfico: 3.14 Rentabilidad, luego de la proyección de ventas



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración propia

Por lo expuesto, se determina que el incremento en las ventas de al menos el 2%, se refleja en el aumento de la utilidad en un 9%, que es comparable con tasa referencial pasiva del sistema financiero que es del 6.8%, como se muestra en la tabla 3.12, con el fin de determinar el costo de oportunidad del dinero, con lo que se demuestra que la implementación de un sistema de gestión basado en procesos, mejora el beneficio económico de la organización.

Tabla: 3.11 Tasas de interés Pasivas Referenciales en depósitos a plazo

3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.67	Plazo 121-180	6.11
Plazo 61-90	4.55	Plazo 181-360	6.77
Plazo 91-120	5.77	Plazo 361 y más	7.53

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La propuesta de implementar el sistema de gestión basado en procesos ha sido aceptada por la alta dirección de la organización, debido a que se demuestra que es un proyecto de mejora para la organización y según la proyección realizada la inversión en el proyecto coincide con el ajuste de costos proyectado, sin embargo se realizará un análisis financiero para determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo este proyecto, el mismo que podría cambiar el alcance de existir una variación importante en los costos que no haya sido considerada. Por lo tanto la hipótesis planteada se comprueba como válida al tener la aceptación del directorio para la implementación del Sistema de Gestión.
- Por medio del levantamiento de procesos, se ha podido identificar que la organización ejecuta los procesos de manera empírica, sin que exista una normalización o formalidad en el cumplimiento de las actividades, principalmente procesos relativos a la post-venta que necesita ser fortalecido para lograr ventaja sobre el mercado.
- La falta de planificación estratégica tiene relación con la forma de llevar a cabo los procesos en la organización, pues a la falta de este plan se refleja en el desempeño de las actividades, los objetivos y la forma de medir la gestión.
- La gestión por procesos es el punto de partida para gestionar con calidad, por lo que este proyecto prevé un mejor control del gasto y maximización del ingreso.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Dirección General se involucre y lidere los procesos de cambio en la organización, influyendo de manera positiva para que los colaboradores participen activamente en este cambio.
- La implementación del sistema de gestión propuesto, bajo la metodología planteada en el punto 3.5 (Matriz 5W-2H), que consta de las etapas de Socialización, Estandarización, Capacitación, Comparación con la planeación estratégica, Documentación formal, con el fin de garantizar la mejora en la gestión.
- Se recomienda generar anualmente un Plan estratégico corporativo, que fundamente la mejora continua en los procesos de la organización, con objetivos claros y medibles a corto y largo plazo.
- Se recomienda que, con base en el sistema de gestión propuesto se realice el levantamiento de los procesos restantes de la cadena de valor; así mismo que este modelo se actualice y revise periódicamente para garantizar su vigencia y aplicabilidad.
- Para el desarrollo de este proyecto se ha definido una metodología tanto para lo que es la definición de un sistema de gestión, así como para el levantamiento de procesos, con base en las normativas ISO9000, siendo este un precedente para futuras investigaciones referentes al diseño de modelos de gestión de la calidad, que es el valor agregado de una gestión por procesos.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo T. Luis "Gestión por Procesos", Colombia, Editorial Xpress, Octubre 2007,29
- Artículo tomado de portal del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia
- Beltrán Jaime, Miguel A Carmona, Remigio Carrasco, Miguel A Rivas, Fernando Tejedor,"Guía para una gestión basada en procesos", (España Editorial IAT 2009). 1,13-100
- Cadena Echeverría Jaime, Presentación para la materia de Gerencia de Procesos Quito, 1-50
- Córdova Largo A., "El reto de la gestión empresarial" (Barcelona Ediciones Deusto 2005) 56
- Domínguez Rubio P., "Introducción a la gestión empresarial". 41
- Estrategias Gerenciales para el Emprendimiento, www.uie.edu.co
- Harrington James, "Process Management Excellence", Editorial PatonPress, Chico California, 2006, 1-50
- Laborda Castillo Leopoldo, Elio Rafael De Zunai, "Fundamentos Gestión Empresarial ". (Valletta Ediciones Argentina 2004). 185-200
- Manual para las pequeñas empresas, Guía sobre norma ISO9002:2008, 2-20
- Nogueira D., A. Medina "Fundamentos para el control de la gestión empresarial". México: 2010. 50-56
- Norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos
- Pérez Fernández José Antonio, "Gestión por procesos"(Madrid Editorial Esic 2010).46
- Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos UNE-EN ISO9001:2008
- Tawfik L., A.M. Chauvel "Administración de la Producción". México: Editorial McGrawHill, 1993

ANEXOS

Anexo 1. Carta de Autorización KEOPSPower CIA. LTDA.

CARTA DE AUTORIZACION

Quito, 30 de Enero de 2015

Doctor
Wilson Araque
DIRECTOR DEL ÁREA DE GESTIÓN
Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador

De mi consideración,-

La empresa KEOPSPower CIA. LTDA. Tiene el agrado de comunicarle que autoriza la investigación a realizarse por parte de la Sra. María Gabriela Jácome Grijalva, con CI: 1712041322, para lo cual la organización proporcionará la información necesaria en lo que se refiere a la elaboración y feliz culminación de este proyecto, como parte de su tesis de grado, previo a la obtención de su título de cuarto nivel.

Atestamos

KEOPSPower CIA. LTDA.
Sr. René Acosta
GERENTE ADMINISTRATIVO
KEOPSPower CIA. LTDA.

Anexo2. Portafolio de Productos KEOPSPower CIA. LTDA.

Se presenta a continuación el catálogo de productos que ofrece la organización en el mercado nacional, como equipos para Centros de Cómputo.

SISTEMA DE ESTANTES



NetShelter SX

(Aplicaciones integradas en red, de servidores y de audio/video de baja y alta densidad)
Gabinets para dispositivos informáticos con gran variedad de funciones optimizados para realizar instalaciones en forma sencilla, organizar los cables, integrar la distribución de energía y maximizar la circulación de aire.



NetShelter VL

(Aplicaciones de servidores de baja y media densidad)
Gabinets económicos para dispositivos informáticos con funcionalidades y características básicas.



NetShelter CX

(Para espacios de oficinas, no entornos informáticos)
Una sala de servidores con aislamiento acústico lista para usar permite la implementación de sistemas informáticos donde y cuando se los necesite, y con importantes ahorros de espacio, costos y tiempo de implementación.



Specialty Enclosures

(Aplicaciones de oficina con protección sísmica para montaje en pared)
Gabinets para dispositivos informáticos diseñados para aplicaciones y entornos específicos



Open Frame Racks

(Aplicaciones integradas en red y de patches, aplicaciones de servidores de baja densidad)
Racks abiertos para un acceso sencillo al cableado y los equipos informáticos.



SISTEMA ININTERRUMPIDO DE ENERGIA(UPS)



Smart-UPS
(420-1500 VA básico, 750-5000 VA estándar, 750-3000 VA con autonomía extendida)
Protección de energía en red inteligente y eficiente; incluye desde modelos básicos hasta modelos con autonomía escalable. Ideal para servidores, puntos de venta, routers, switches, hubs y otros dispositivos de red.



Back-UPS Pro
(500VA - 1500VA)
Respaldo por baterías premium con protección contra sobretensiones para computadoras y dispositivos electrónicos de alto rendimiento



Symmetra
(2-16 kVA N+1 rack o torre redundante)
Protección de energía online de doble conversión con altos niveles de disponibilidad, redundancia y escalabilidad



Smart-UPS On-Line
(1-20kVA Rack/Tower Convertible)
Protección de energía online, de alta densidad y doble conversión con autonomía escalable

APC
by Schneider Electric



Supra: UPS Interactiva
500VA - 900VA



Supra: UPS Interactiva
1.100VA - 2.100VA



Optima: UPS ONLINE
Doble Conversión
1K, 1.5K, 2K, 3K

Xmart
Quality Power Products

SISTEMAS DE REFRIGERACION



InRow Chilled Water
(Hasta 70kW)
Enfriamiento estrechamente acoplado con agua helada para centros de datos medianos y grandes.



InRow Direct Expansion
(Hasta 37 kW)
Enfriamiento estrechamente acoplado con aire, agua y glicol para salas de cableado, salas de servidores y centros de datos



InRow Pumped Refrigerant
(Hasta 27 kW)
Enfriamiento estrechamente acoplado con refrigerante con bombeo para centros de datos medianos y grandes



Row Cooling Accessories
Opciones para optimizar el rendimiento o la funcionalidad de los productos para enfriamiento por hilera

APC
by Schneider Electric

SEGURIDAD Y MONITOREO



NetBotz 200
(Monitoreo de montaje en rack para un máximo de 78 sensores externos)
Monitoreo ambiental de salas de red y centros de datos



NetBotz 300
(Monitoreo de montaje en pared para un máximo de 4 sensores externos y 1 cámara)
Seguridad y monitoreo ambiental rentables para salas de red a centros de datos



Security Cameras
(Cámaras NetBotz y dispositivo compacto con adaptador para cámaras de CCTV)
Cámaras que se integran con dispositivos NetBotz 300, 400 y 500



NetBotz Sensors
Amplia gama de sensores ambientales y para control de acceso "plug and play" para usar con la familia de productos NetBotz



Software for NetBotz Appliances
Amplíe las posibilidades de la administración remota potenciada con herramientas avanzadas de software



NetBotz Accessories and Cables
(Ménsulas, cables e inyectores PoE)
Amplia gama de accesorios para potenciar la familia de productos NetBotz



BATERIAS:



EVH Series

EVH Series is specially designed for efficient discharges in cyclical applications. The EVH series can serve more than 400 with a design life up to 5 years in standby service.



EVX Series

EVX Series is specially designed for efficient discharges in cyclical applications. The EVX series can serve more than 400 with a design life up to 8 years in standby service.



GP Series

GP Series is a general purpose battery with a design life up to 5 years in standby service or more than 260 cycles at 100% discharge in cycle service. As with all CSB batteries, all are rechargeable, highly efficient, leak proof and maintenance free.



GPL Series

GPL Series is a general purpose battery up to 10 years design life under normal float charge at 25°C (77°F). As with all CSB batteries, all are rechargeable, highly efficient, leak proof and maintenance free.



HC Series

HC Series is specially designed for high efficient discharge application. Its invisible terminal can be inserted PC board directly. HC series battery can serve more than 260 cycles at 100% discharge in cycle service, or three to five years in standby service.



HR Series

HR Series is specially designed for high efficient discharge application. Its characteristics are small volume, light weight and high discharge efficiency. It can be used for more than 260 cycles at 100% discharge, and has a design life of three to five years in standby service.



HRL Series

HRL Series is specially designed for high rate discharge and has a design life of 10 years. Its characteristics are high discharge efficiency and ability to withstand high temperatures.



MSJ Series

MSJ Series is a Long service life battery up to 20 years expected life under normal float charge. As with all CSB batteries, all are rechargeable, highly efficient, leak proof and maintenance free.



MSV Series

MSV Series is a Long service life battery up to 15 years expected life under normal float charge. As with all CSB batteries, all are rechargeable, highly efficient, leak proof and maintenance free.

ACCESORIOS:



Switched Rack PDU

(1,4 kW - 12,5 kW, 10A - 50A, montaje horizontal o vertical)

Las unidades PDU para rack con conmutación proporcionan un monitoreo avanzado de carga combinado con control de conmutación encendido/apagado en forma remota de tomas de salida individuales para posibilitar ciclos de potencia, retardos en la secuenciación de encendido y administración del uso de tomas de salida.



Metered Rack PDU

(1,4 kW - 22,0 kW, 10A - 60A, montaje horizontal o vertical)

Las unidades PDU para rack con instrumentación proporcionan monitoreo remoto en tiempo real de las cargas conectadas. Las alarmas definidas por el usuario advierten sobre potenciales sobrecargas en los circuitos antes de que se produzcan fallas en los equipos informáticos clave.



Basic Rack PDU

(1,4 kW - 5,7 kW, 15A - 30A, montaje horizontal o vertical)

Distribución de energía confiable



Rack PDU Accessories

Abrazaderas para sujeción de cables y kits de ménsulas para montaje vertical que completan las soluciones de distribución de energía para montaje en rack



Modular Power Accessories

(16-60A)

Módulos y accesorios para actualizar y expandir las unidades de distribución de energía modulares.



Configurable Power Distribution

(40-150kW)

Sistema de distribución de energía configurado a medida y ensamblado en fábrica para equipos informáticos instalados en centros de datos de todos los tamaños o en zonas de alta densidad.



Configurable Power Accessories

(16-60A)

Disyuntores, conjuntos de cables y accesorios para actualizar y expandir las unidades de distribución de energía.



MGE Static Transfer Switches

(3-Phase 200-600A, 208-600V)

Redundancia verdadera y confiabilidad excepcionalmente alta para conmutación entre fuentes de energía



Anexo 3. Estados financieros KEOPSPower CIA. LTDA.

Se presenta a continuación los Estados Financieros, que sirven de soporte para los análisis financieros realizados en el proyecto, que son los mismos presentados a los organismos de control.

Balance General 2011

	RAZÓN SOCIAL	KEOPSPower CIA. LTDA.
	DIRECCIÓN	AV. REPUBLICA DEL SALVADOR 1058 Y AV. NACIONES UNIDAS
	EXPEDIENTE	89078
	RUC	179127835001
	AÑO	2011
	FORMULARIO	SC.NEC.09078.2011.1
	NUMERO DE INGRESO	56228
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBO LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)		
23/01/2012		
ESTADO FINANCIERO BAJO NEC PARA LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS		
OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR EN EL EJERCICIO ECONOMICO		
CUENTA	CODIGO	VALOR US\$
ACTIVO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	11	
PASIVO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	12	
INGRESO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	13	
EGRESO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	14	
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	15	
BALANCE GENERAL (NEC 1)		
CUENTA	CODIGO	VALOR US\$
CAJA - BANCOS	311	152.581,78
INVERSIONES CORRIENTES	312	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	313	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR	314	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	315	223.935,26
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	316	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	317	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR	318	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	319	81.329,83
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	320	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	321	-2.081,33
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR (IVA)	323	16.271,33
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR (RENTA)	324	15.909,31
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	325	
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	326	
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	327	
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCADO EN ALMACEN	328	89.444,74
MERCADERÍAS EN TRANSITO	329	
INVENTARIO REPUESTOS,	330	
ESTADO DE RESULTADOS (NEC 1)		
CUENTA	CODIGO	VALOR US\$
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 13%	601	1.579.901,40
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 2%	602	
EXPORTACIONES NETAS	603	
OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	604	
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	605	
OTRAS RENTAS GRAVADAS	606	474,27
UTILIDAD EN NETO DE ACTIVOS FIJOS	607	
DIVIDENDOS PERCIBIDOS LOCALES	608	
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DE RESERVAS PUBLICAS	609	
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DE OTRAS LOCALES	610	
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DEL EXTERIOR	611	
OTRAS RENTAS EXENTAS	612	
VENTAS NETAS DE ACTIVOS FIJOS (INFORMATIVO)	661	
INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)	662	
TOTAL INGRESOS	660	1.580.375,67
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	701	137.464,33
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	702	221.704,77
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	703	813.322,83
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	704	

Balance General 2012

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS		RAZÓN SOCIAL	NEOPROFEROJA, LTDA.		
		DIRECCIÓN	AV. REPUBLICA DEL SALVADOR 1028 Y AV. NACIONES UNIDAS		
		EXERCENTE	SRTE		
		RUC	179172703001		
		AÑO	2012		
		PERIÓDICO	SCNPF 00276.2012.1		
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (COMMAAAA)			01/03/2013		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVO	1	361.508,73	PASIVO	2	274.108,26
ACTIVO CORRIENTE	101	327.082,36	PASIVO CORRIENTE	201	274.108,26
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	10101	14.748,21	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	188.918,80	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	177.704,62
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALES	2010301	20.946,97
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	156.757,65
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO	1010204		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	178.998,36	LOCALES	2010401	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020501		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502	178.998,36	PROVISIONES	20105	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206	14.280,99	LOCALES	2010501	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207		DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208	20.587,65	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20106	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010209	-19.908,40	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	71.249,25
INVENTARIOS	10103	73.658,62	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	19.813,63
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	21.849,88
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL IESS	2010703	3.317,68
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	13.022,68
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	13.245,38
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306	73.658,62	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	25.154,19
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307		OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	
OBRAS TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0,00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311		JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	0,00	PASIVO NO CORRIENTE	202	0,00
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401		PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
ARRENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0,00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403		LOCALES	2020201	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404		DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	44.758,63	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	0,00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	18.488,75	LOCALES	2020301	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	28.290,18	DEL EXTERIOR	2020302	
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	0,00
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		LOCALES	2020401	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC 23 PAFES)	10107		DEL EXTERIOR	2020402	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108		OBLIGACIONES EMITIDAS	20205	
ACTIVO NO CORRIENTE	102	34.426,37	ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
			PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0,00
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	
			OTRAS PROVISIONES	20208	
			PASIVO OPERADO	20209	0,00

Balance General 2013

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS		RAZÓN SOCIAL	NEOSPOWER SA, LTDA.		
		DIRECCIÓN	AV. REPUBLICA DEL SALVADOR 1098 Y AV. NACIONES UNIDAS		
		EXPOSICIÓN	8076		
		RUC	179172763001		
		AÑO	2013		
		FORMULARIO	SC-NEF-82/NE-2013.1		
		FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMMAAAA)	31/03/2014		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVO	1	602.834,47	PASIVO	2	571.714,58
ACTIVO CORRIENTE	101	589.012,84	PASIVO CORRIENTE	201	571.714,58
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	28.224,55	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	425.848,10	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	454.215,00
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALES	2010301	152.911,70
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	301.903,30
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO	1010204		OBIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	408.150,84	LOCALES	2010401	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020501		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502	408.150,84	PROVISIONES	20105	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206	7.474,96	LOCALES	2010501	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207		DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208	34.100,98	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20106	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010209	-23.887,80	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	117.490,58
INVENTARIOS	10103	56.616,89	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	45.282,63
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	28.229,80
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL ISS	2010703	4.307,73
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	20.240,08
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	19.430,34
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306	56.616,89	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307		OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	
OBRAS TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0,00
INVENTARIOS REPLETOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311		JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	0,00	PASIVO NO CORRIENTE	202	0,00
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401		PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
ARRENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0,00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403		LOCALES	2020201	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404		DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	76.323,22	OBIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	0,00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	50.440,00	LOCALES	2020301	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	27.874,14	DEL EXTERIOR	2020302	
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	0,00
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		LOCALES	2020401	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC 23 P.M.E.S)	10107		DEL EXTERIOR	2020402	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108		OBIGACIONES EMITIDAS	20205	
ACTIVO NO CORRIENTE	102	103.821,63	ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
			PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0,00
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	
			OTRAS PROVISIONES	20208	
			PASIVO DETERMINADO	20209	0,00

Anexo 4. Caracterización de procesos KEOPSPower CIA. LTDA.

Se presenta a continuación la caracterización de los procesos levantados, sobre el proceso de ventas de la organización.

4.1 Subproceso: Planeación y evaluación de ventas

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:		GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:		1.3.1
SUBPROCESO:		PLANEACION Y EVALUACION DE VENTAS			
PROPIETARIO DEL PROCESO:		JEFATURA DE VENTAS		FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:		Aprobación plan de mejora			
RECURSOS					
FISICOS:		Tecnológicos	ECONOMICOS:		Presupuesto de Ventas
TECNICOS:		Sistemas Informáticos	RRHH:		Asesores Comerciales
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES			
Sistema de gestión SISKP Jefatura de Ventas	Medición de Resultados de ventas anuales Medición de indicadores de gestión Presentación informe para liquidación de comisiones Análisis y evaluación de situación sectorial Elaboración informe anual de resultados Presentación Plan Anual de ventas	Gestión de Talento Humano Directorio de la corporación			
ENTRADAS	Aprobación plan anual de ventas Elaboración de Ajustes	SALIDAS			
Reportes de ventas por asesor Reportes de ventas por línea de negocio Reportes de ventas por cliente		Reporte de ventas por asesor Plan de ventas trimestral			
	OBJETIVO				
	Elaboración de un plan trimestral de ventas, que refleje las estrategias y metas de ventas, en base a los				
INDICADORES					
Incremento de clientes Incremento de ventas Relación de costos con respecto a las Cumplimiento de metas de Ventas promedio por vendedor Ventas por cliente Ventas por segmento Ventas por vendedor Ventas por zona geográfica Ventas por línea de producto Descuentos aplicados					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:			
El autor / Gabriela Jácome	Jefatura de Ventas / Genoveva Endara	Directivos / Freddy Parra			

4.2 Subproceso: Prospección de clientes del sector público

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:	GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:	1.3.2.1		
SUBPROCESO:	PROSPECCION DE CLIENTES SECTOR PUBLICO				
PROPIETARIO DEL PROCESO:	JEFATURA DE VENTAS			FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:	Cerrar contrataciones con empresas del sector público				
RECURSOS					
FISICOS:	Tecnológicos	ECONOMICOS:	Presupuesto de Ventas		
TECNICOS:	Sistemas Informáticos	RRHH:	Asesores Comerciales		
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES		
Protal de SERCOP (Servicio Nacional de Compras Públicas)	Identificación de oportunidades de negocio Presentación Oferta Comercial Invitación a participar en puja o negociación directa Negociación de oferta comercial Concurso adjudicado Cierre negociación		Insituciones del Sector Público		
ENTRADAS			SALIDAS		
Pliegos de Contratación			Propuesta Comercial		
	OBJEIVO				
	Cerrar contratos con insituciones del sector público				
INDICADORES					
Eficacia en la prospeccion del cliente					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
El autor / Gabriela Jácome	Jefatura de Ventas / Genoveva Endara		Directivos / Freddy Parra		

4.3 Subproceso: Prospección de clientes del sector privado

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:	GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:	1.3.2.1		
SUBPROCESO:	PROSPECCION DE CLIENTES PRIVADOS				
PROPIETARIO DEL PROCESO:	JEFATURA DE VENTAS			FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:	Generar interes del cliente en la oferta de servicios				
RECURSOS					
FISICOS:	Tecnológicos	ECONOMICOS:	Presupuesto de Ventas		
TECNICOS:	Sistemas Informáticos	RRHH:	Asesores Comerciales		
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES		
Camaras de la pequeña industria Jefatura Técnica	Selección de datos, posibles clientes Establecer primer contacto con posible cliente Existe interés en servicios Se requiere visita técnica Visita técnica para identificar necesidades Elaboración Oferta Comercial		Potenciales Clientes		
ENTRADAS	Aprobación de Oferta comercial		SALIDAS		
Base de datos externas Informes Técnicos			Propuesta Comercial		
	OBJEIVO				
	Identificar oportunidades de negocio				
INDICADORES					
Eficacia en la prospeccion del cliente					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
El autor / Gabriela Jácome	Jefatura de Ventas / Genoveva Endara		Directivos / Freddy Parra		

4.4 Subproceso: Cotización de equipos

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:		GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:	1.3.3.1	
SUBPROCESO:		COTIZACION DE EQUIPOS			
PROPIETARIO DEL PROCESO:		JEFATURA DE VENTAS		FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:		Verificación de disponibilidad de equipos			
RECURSOS					
FISICOS:		Tecnológicos	ECONOMICOS:	Presupuesto de Ventas	
TECNICOS:		Sistemas Informáticos	RRHH:	Asesores Comerciales	
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES		
Bodega Jefatura Técnica Sistema Información SIGKP	Identificación necesidad de cliente Es necesario realizar visita técnica Visita técnica para identificar necesidades Es posible satisfacer necesidad Existe el producto en bodega Verificación mercadería en transito		Clientes Jefatura de Abastecimientos		
	ENTRADAS		SALIDAS 		
Propuesta comercial/Proforma Stock de Inventarios	Elaboración de oferta comercial		Proforma de servicios Pedido de compras		
	OBJEIVO				
	Asegurar que el equipo solicitado por el cliente se encuentre disponible para la venta				
INDICADORES					
Eficacia en la cotización de servicios					
No de pedidos rechazados por falta de stock					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
El autor / Gabriela Jácome		Jefatura de Ventas / Genoveva Endara		Directivos / Freddy Parra	

4.5 Subproceso: Cotización servicios de extensión de garantía

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:	GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:	1.3.3.2		
SUBPROCESO:	COTIZACION EXTENSIONES DE GARANTIA				
PROPIETARIO DEL PROCESO:	JEFATURA DE VENTAS			FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:	Firma de contrato de prestación de servicios				
RECURSOS					
FISICOS:	Tecnológicos	ECONOMICOS:	Presupuesto de Ventas		
TECNICOS:	Sistemas Informáticos	RRHH:	Asesores Comerciales		
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES		
Proveedores equipos Jefatura de Ventas	Ingreso datos de cliente Equipo apto para garantía Elaboracion de ARF (Agreement Request Form) Levantamiento de información sobre equipos con extensión Solicitud de extensión en punto de fábrica		Clientes		
ENTRADAS			SALIDAS		
Necesidad del cliente Proforma de proveedor sobre garantía	Verificación en fábrica Enviar Propuesta comercial Elaboración cotización		Informe datos de cliente y equipo en Propuesta comercial definitiva		
	OBJEIVO				
	Generar negocios				
INDICADORES					
Eficacia en la cotización de servicios No de pedidos rechazados por falta de stock					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
El autor / Gabriela Jácome	Jefatura de Ventas / Genoveva Endara		Directivos / Freddy Parra		

4.6 Subproceso: Cotización servicios de mantenimiento

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:		GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:		
SUBPROCESO:		COTIZACION DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO			
PROPIETARIO DEL PROCESO:		JEFATURA DE VENTAS		FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:		Aprobación plan de trabajo para prestación de servicios			
RECURSOS					
FISICOS:		Tecnológicos	ECONOMICOS:		Presupuesto de Ventas
TECNICOS:		Sistemas Informáticos	RRHH:		Asesores Comerciales
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES		
Jefatura Técnica Sistema Información SIGKP	Petición de Servicio Revisión técnica del equipo Elaborar Plan de Trabajo para mantenimiento Elaboración Oferta comercial Aceptación de Oferta comercial Aprobación Oferta		Clientes		
					
ENTRADAS			SALIDAS		
Propuesta comercial/Proforma Stock de repuestos Cronograma de actividades técnicas			Plan de trabajo aprobado		
					
INDICADORES	OBJETIVO				
Eficacia en la cotización de servicios No de pedidos rechazados por falta de stock	Contar con un Plan de trabajo aprobado, que guíe la prestación del servicio solicitado.				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
El autor / Gabriela Jácome	Jefatura de Ventas / Genoveva Endara		Directivos / Freddy Parra		

4.7 Subproceso: Cotización servicio técnico

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:	GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:	1.3.3.4		
SUBPROCESO:	COTIZACIONES DE SERVICIO TECNICO				
PROPIETARIO DEL PROCESO:	JEFATURA DE VENTAS			FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:	Elaborar propuesta comercial sobre servicios técnicos				
RECURSOS					
FISICOS:	Tecnológicos	ECONOMICOS:	Presupuesto de Ventas		
TECNICOS:	Sistemas Informáticos	RRHH:	Asesores Comerciales		
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES		
Jefatura Técnica Sistema Información SIGKP	Ingreso equipo en área de servicio técnico Generación Orden de trabajo Evaluación de equipos Generación Oferta Comercial Aceptación de Cliente para realizar trabajo Aprobación Orden de Trabajo		Clientes		
ENTRADAS			SALIDAS		
Orden de trabajo para servicio técnico Estatus de reparación			Informe técnico Proforma de servicio		
	OBJEIVO				
	Propuesta comercial sobre servicios técnicos				
INDICADORES					
Eficacia en la cotización de servicios No de pedidos rechazados por falta de stock					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:			
El autor / Gabriela Jácome	Jefatura de Ventas / Genoveva Endara	Directivos / Freddy Parra			

4.8 Subproceso: Cotización diseño e implementación de centros de cómputo

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:	GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:	1.3.3.5		
SUBPROCESO:	COTIZACION DISEÑO E IMPLEMENTACION DE CENTROS DE COMPUTO				
PROPIETARIO DEL PROCESO:	JEFATURA DE VENTAS			FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:	Presentación de la propuesta comercial				
RECURSOS					
FISICOS:	Tecnológicos	ECONOMICOS:	Presupuesto de Ventas		
TECNICOS:	Sistemas Informáticos	RRHH:	Asesores Comerciales		
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES		
Empresas externas Jefatura de Ventas	Ingreso Necesidades del cliente Visita técnica, para determinar necesidades Dimensionamiento del Proyecto Cotización con proveedores externos Generación Oferta Comercial Solicitud de cambios de la propuesta		Potenciales Clientes		
ENTRADAS	Ajustes a la propuesta comercial		SALIDAS		
Necesidad del cliente Presupuestos empresas externas			Propuesta comercial definitiva Contrato de servicios Plan de trabajo		
	OBJEIVO				
	Generar negocios				
INDICADORES					
Eficacia en la cotización de servicios No de pedidos rechazados por falta de stock					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
El autor / Gabriela Jácome	Jefatura de Ventas / Genoveva Endara		Directivos / Freddy Parra		

4.9 Subproceso: Cierre Negociación

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:		GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:		
SUBPROCESO:		CIERRE DE NEGOCIACION			
PROPIETARIO DEL PROCESO:		JEFATURA DE VENTAS		FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:		Facturación sobre prestación de servicios			
RECURSOS					
FISICOS:		Tecnológicos	ECONOMICOS:		Presupuesto de Ventas
TECNICOS:		Sistemas Informáticos	RRHH:		Asesores Comerciales
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES		
Jefatura Técnica	Presentación Propuesta Comercial Negociación de precios y condiciones comerciales Aprobación de la propuesta comercial Firma del contrato de servicios		Potenciales Clientes		
ENTRADAS			SALIDAS		
Informe visita técnica Propuesta comercial			Propuesta comercial aprobada por cliente		
	OBJETIVO				
	Generar una venta de servicios				
INDICADORES					
Eficiencia en la venta					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
El autor / Gabriela Jácome	Jefatura de Ventas / Genoveva Endara		Directivos / Freddy Parra		

4.10 Subproceso: Manejo de quejas y reclamos

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:	GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:	1.3.5.1		
SUBPROCESO:	MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS				
PROPIETARIO DEL PROCESO:	JEFATURA DE VENTAS			FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:					
RECURSOS					
FISICOS:	Tecnológicos	ECONOMICOS:	Presupuesto de Ventas		
TECNICOS:	Sistemas Informáticos	RRHH:	Asesores Comerciales		
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES		
Cliente Sistema Información SIGKP	Comunicación del reclamo en centro de llamadas Verificar de datos cliente Se requiere consulta técnica Analisis de reclamo ingresado Aprobacion del reclamo Solucion al reclamo		Cliente Jefatura de Administrativa		
ENTRADAS	Elaboración informe de no pertinencia del reclamo Aprobación de solución de reclamo		SALIDAS		
Orden de Atención por reclamo			Informe motivado sobre solución Acta de Entrega Recepcion		
INDICADORES	OBJEIVO				
Eficiencia en la resolución de quejas y reclamos % Solución quejas Fidelización de clientes Satisfacción del cliente	Seguimiento y solución de reclamos imputables a la organización				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
El autor / Gabriela Jácome	Jefatura de Ventas / Genoveva Endara		Directivos / Freddy Parra		

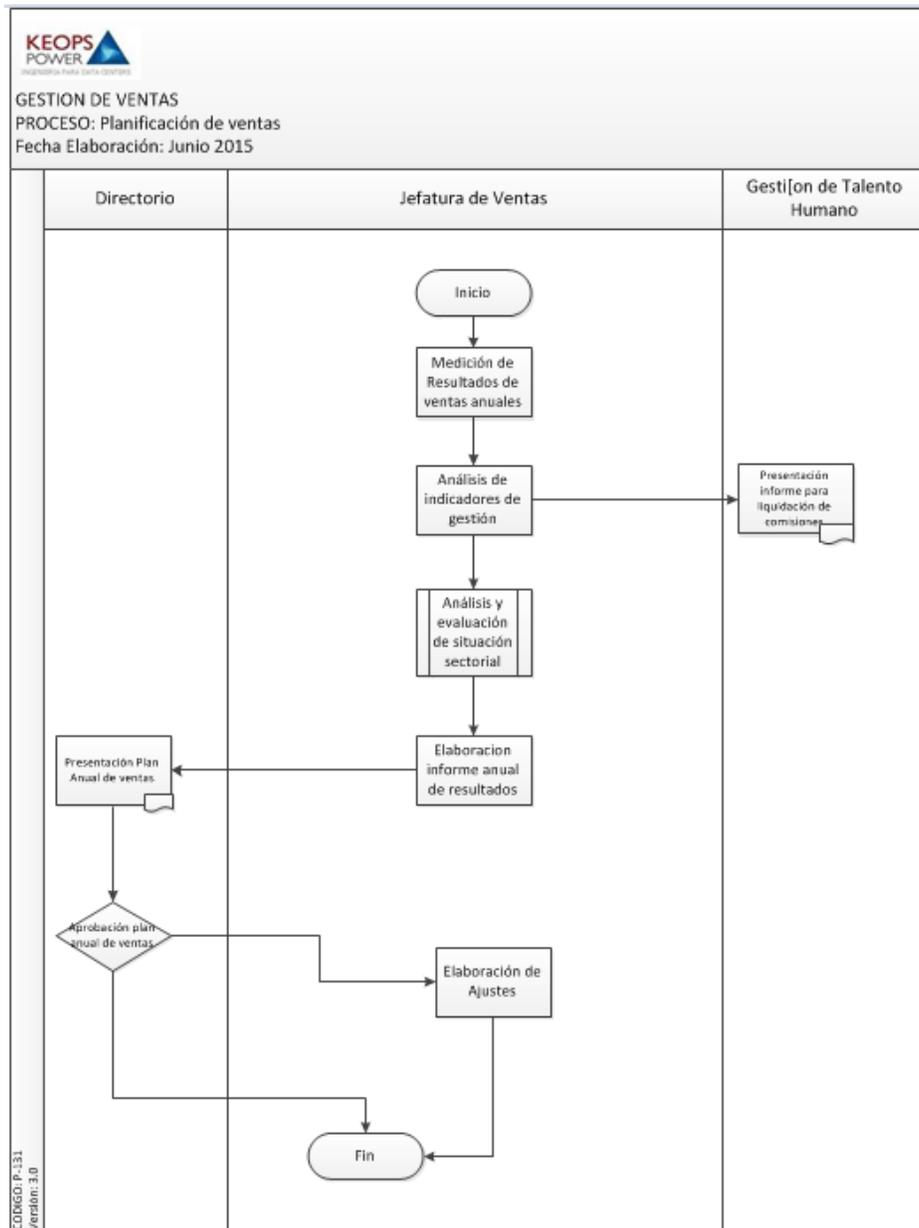
4.11 Subproceso: Medición satisfacción del cliente

CARACTERIZACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:		GESTION DE VENTAS	CODIFICACION:	1.3.5.2	
SUBPROCESO:		MEDICION DE SATISFACCION DEL CLIENTE			
PROPIETARIO DEL PROCESO:		JEFATURA DE VENTAS		FECHA:	MAYO 2015
ALCANCE:		Medir nivel de satisfacción del cliente, con respecto a servicios de organización			
RECURSOS					
FISICOS:		Tecnológicos	ECONOMICOS:	Presupuesto de Ventas	
TECNICOS:		Sistemas Informáticos	RRHH:	Asesores Comerciales	
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES		
Cliente Jefatura de Ventas	Elaborar encuesta de satisfacción Contacto con el cliente Ingreso de datos sobre encuesta de satisfacción Tabulación de la información Análisis y presentación de resultados Elaboración de planes de mejora		Cliente Jefatura de Ventas		
ENTRADAS	Elaboración de planes de mejora		SALIDAS		
Indicadores de nivel de satisfacción del cliente			Informe de satisfacción del cliente		
	OBJEIVO				
	Establecer planes de mejora para la satisfacción del cliente				
INDICADORES					
Eficiencia en la venta Eficiencia en la resolución de quejas y reclamos % Solución quejas Fidelización de clientes Satisfacción del cliente					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
El autor / Gabriela Jácome	Jefatura de Ventas / Genoveva Endara		Directivos / Freddy Parra		

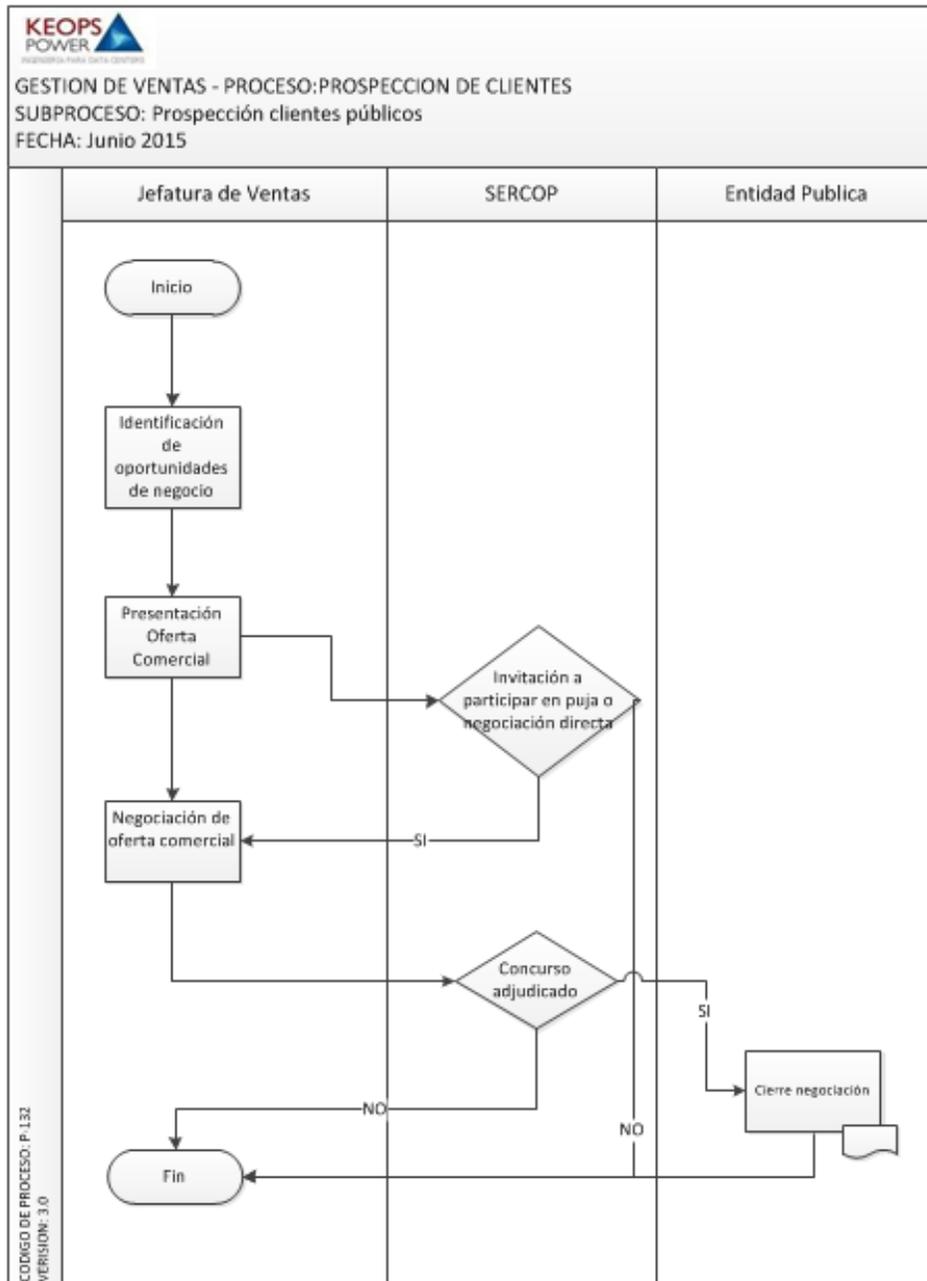
Anexo 5. Diagramas de Flujo procesos KEOPSPower CIA. LTDA.

Se presenta a continuación los diagramas de flujo a partir de la caracterización de los procesos levantados, sobre el macro-proceso de ventas de la organización.

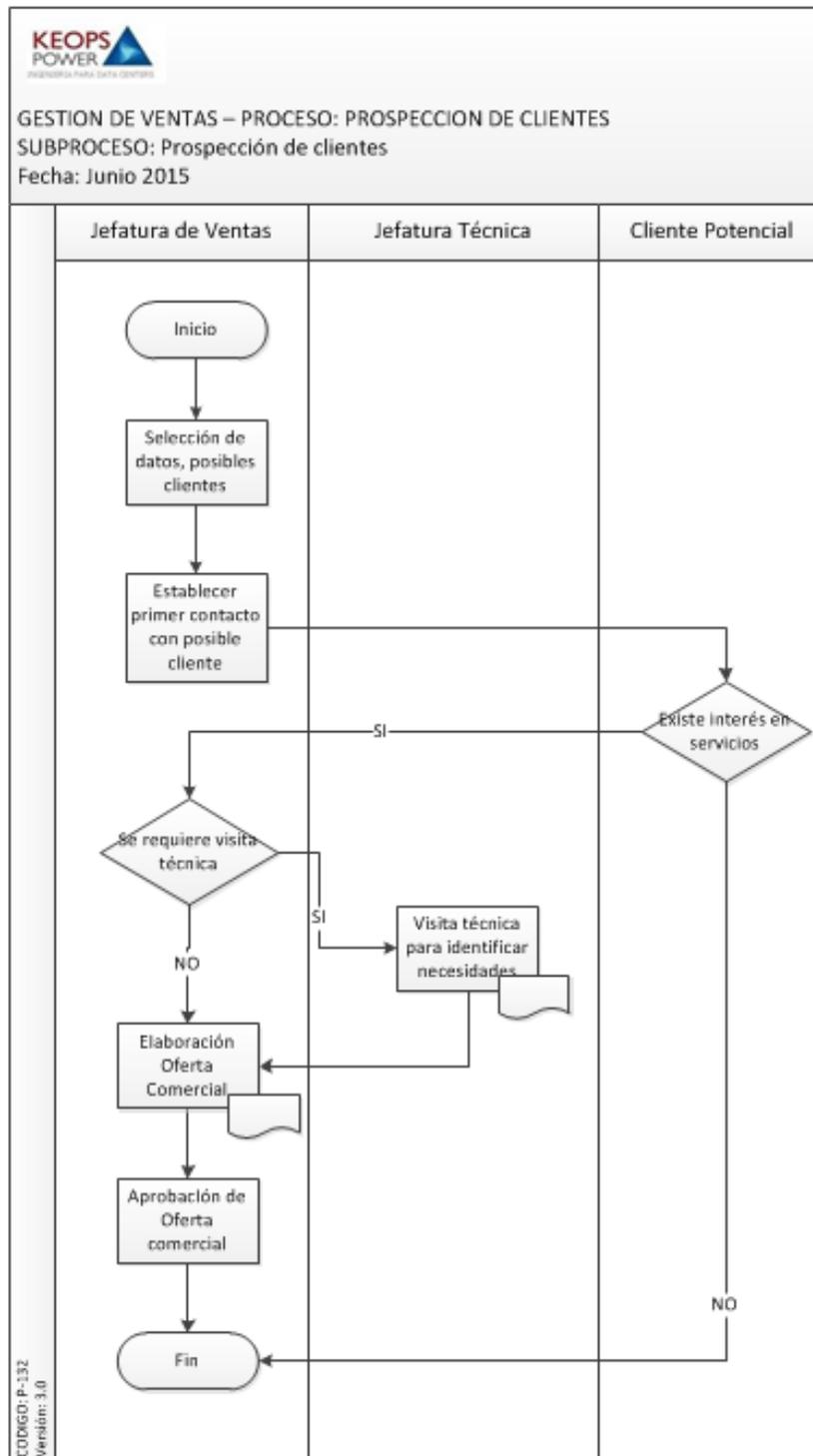
5.1 Subproceso: Planificación de ventas



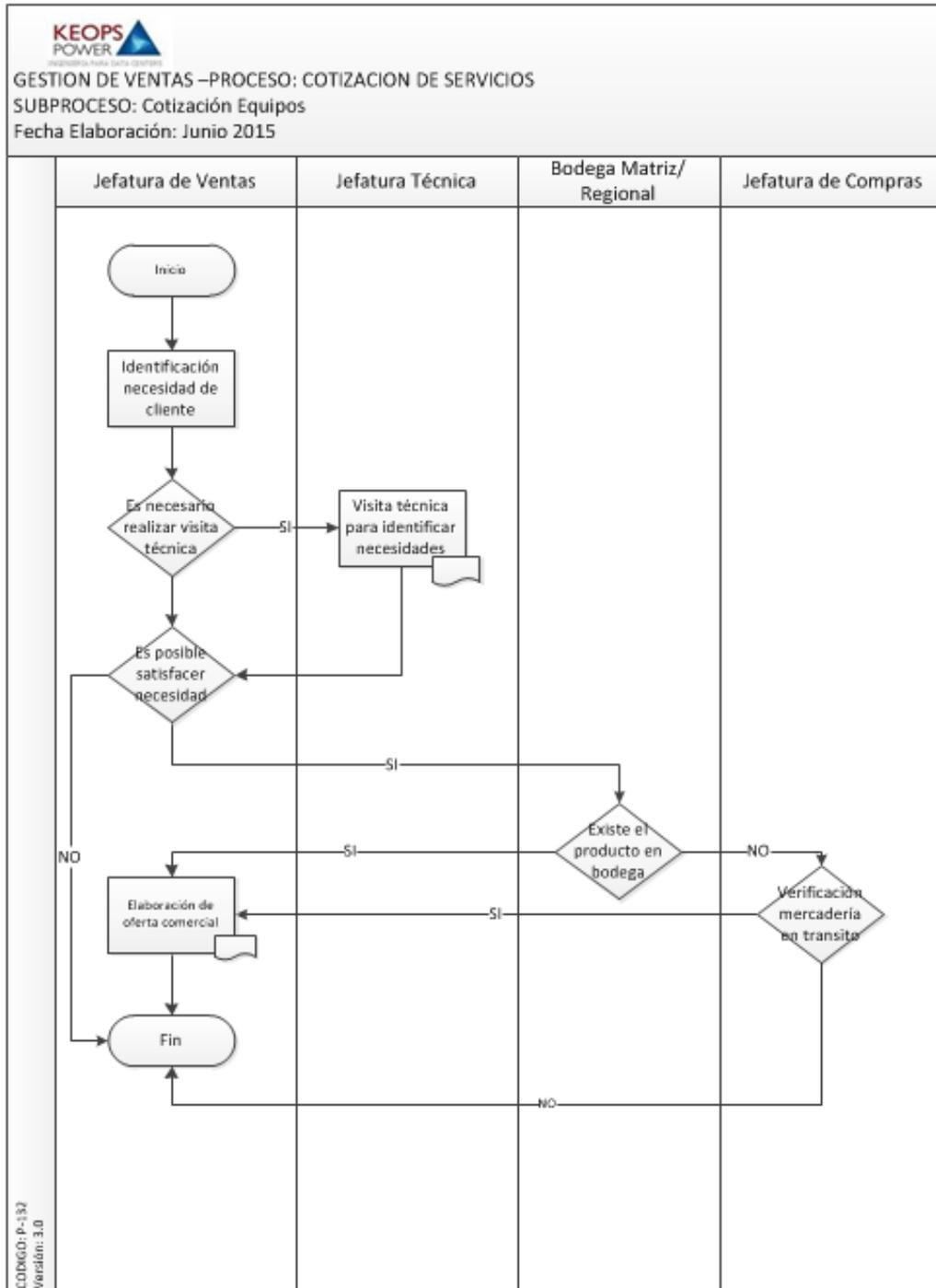
5.2 Subproceso: Prospección clientes sector público



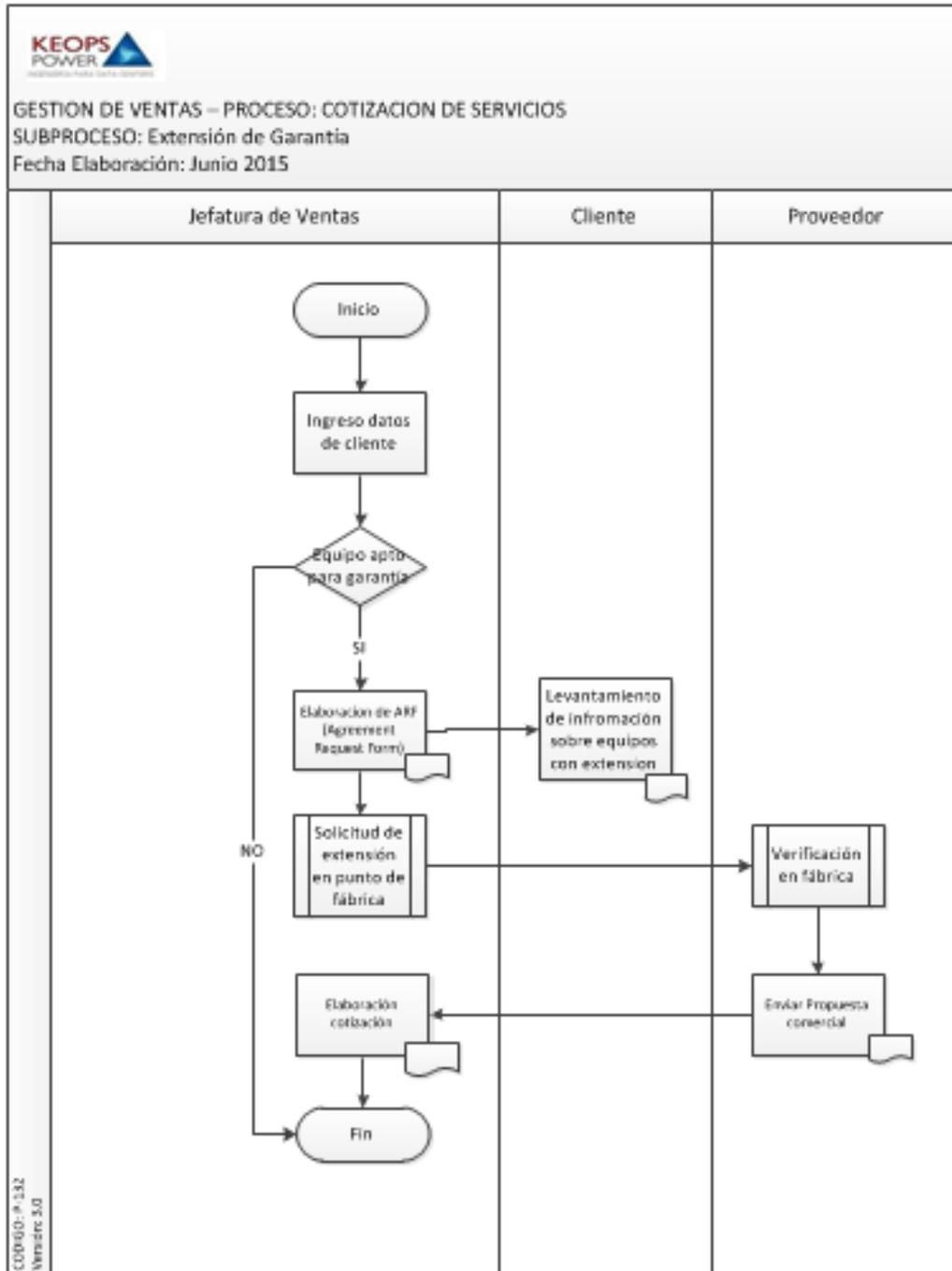
5.3 Subproceso: Prospección clientes sector privado



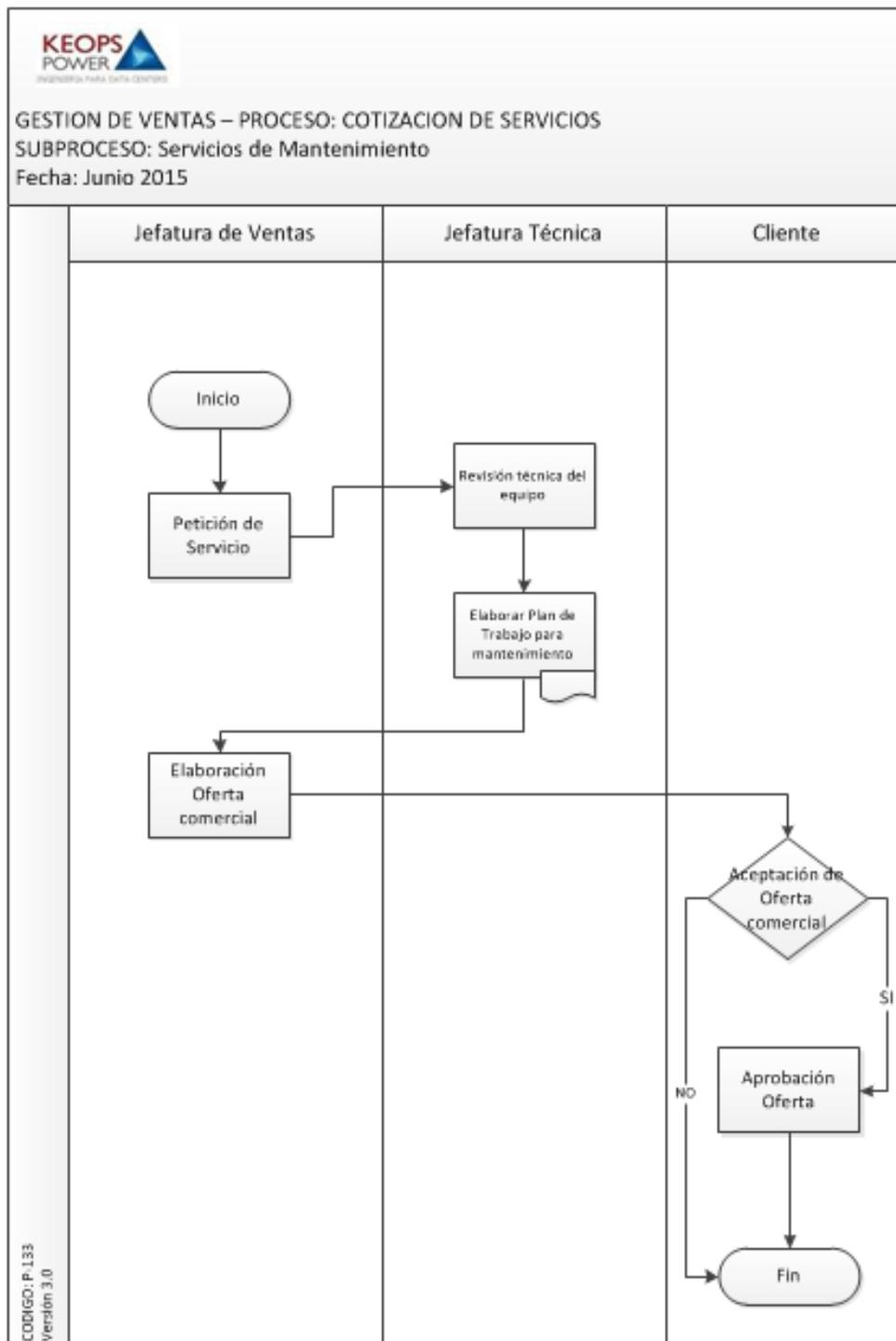
5.4 Subproceso: Cotización de equipos



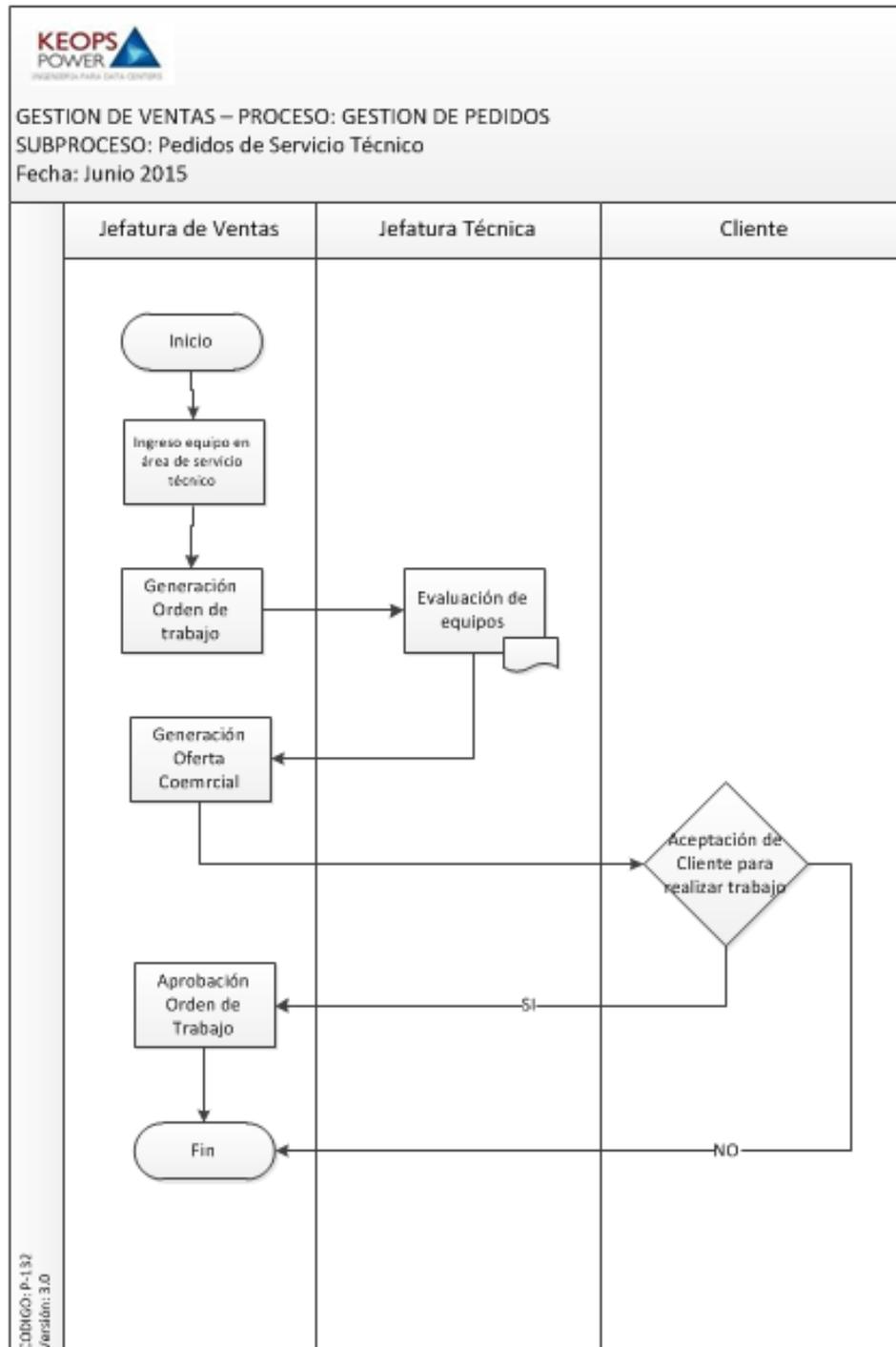
5.5 Subproceso: Cotización servicios de extensión de garantías



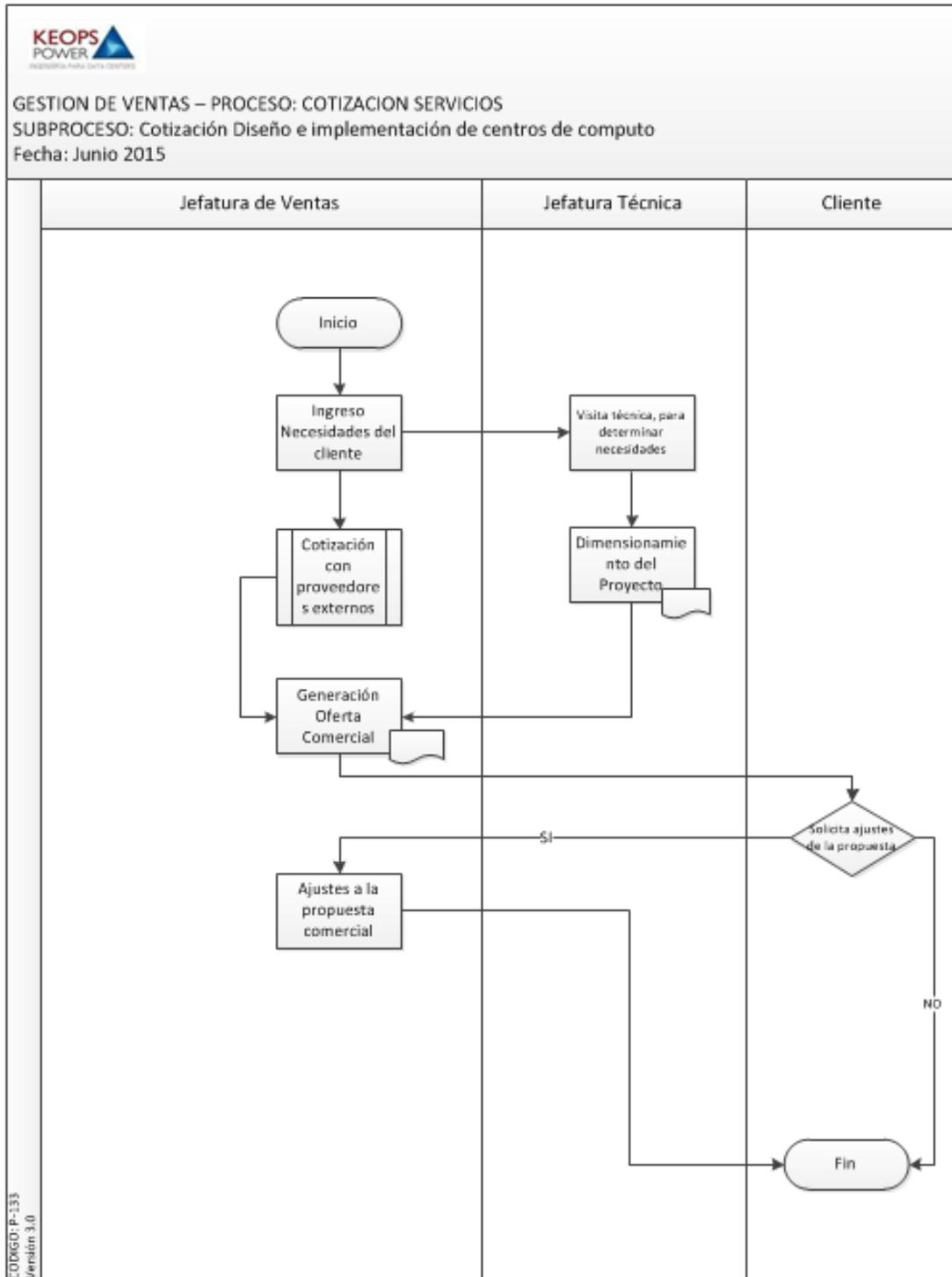
5.6 Subproceso: Cotización servicios de mantenimiento



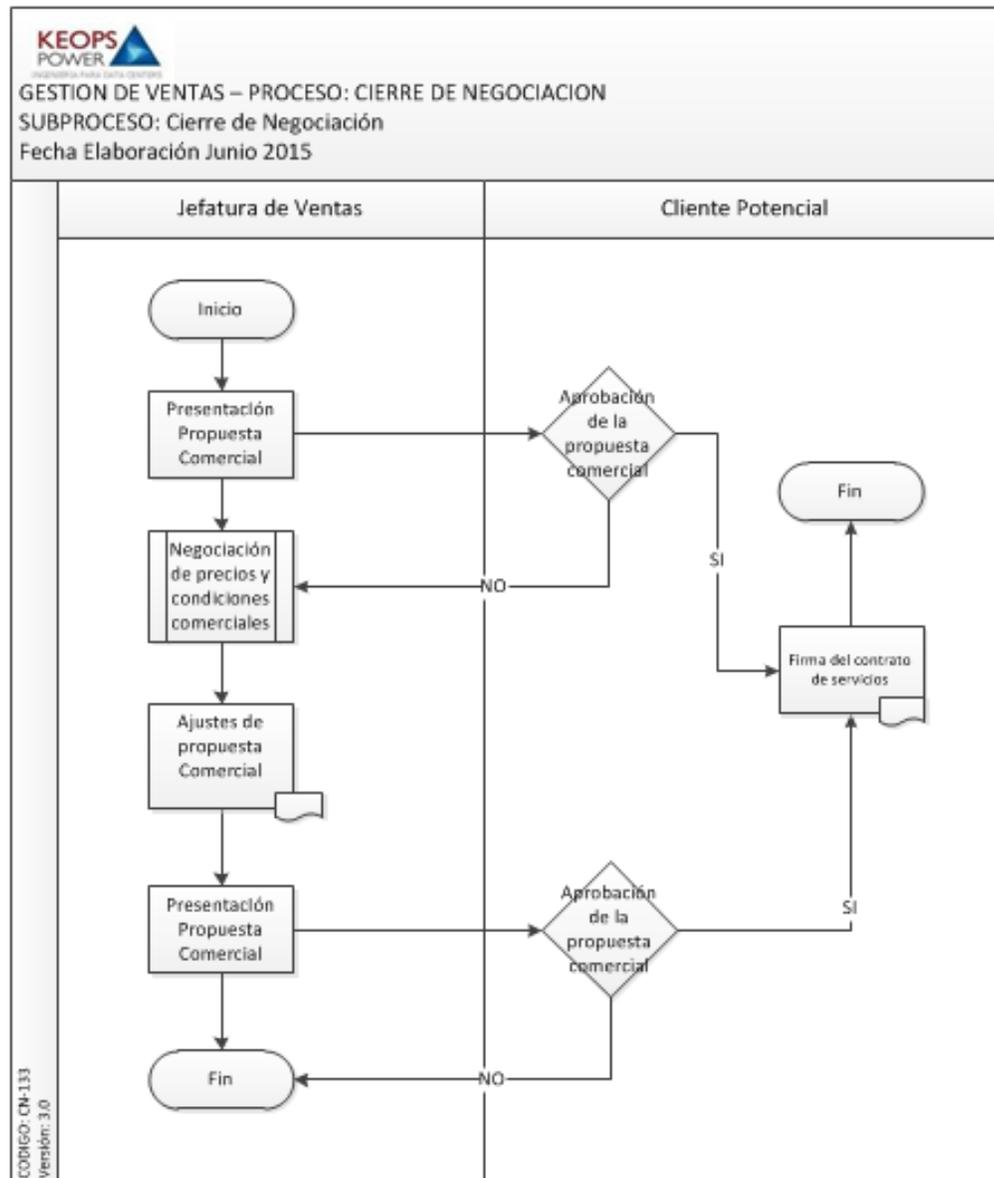
5.7 Subproceso: Cotización servicio técnico



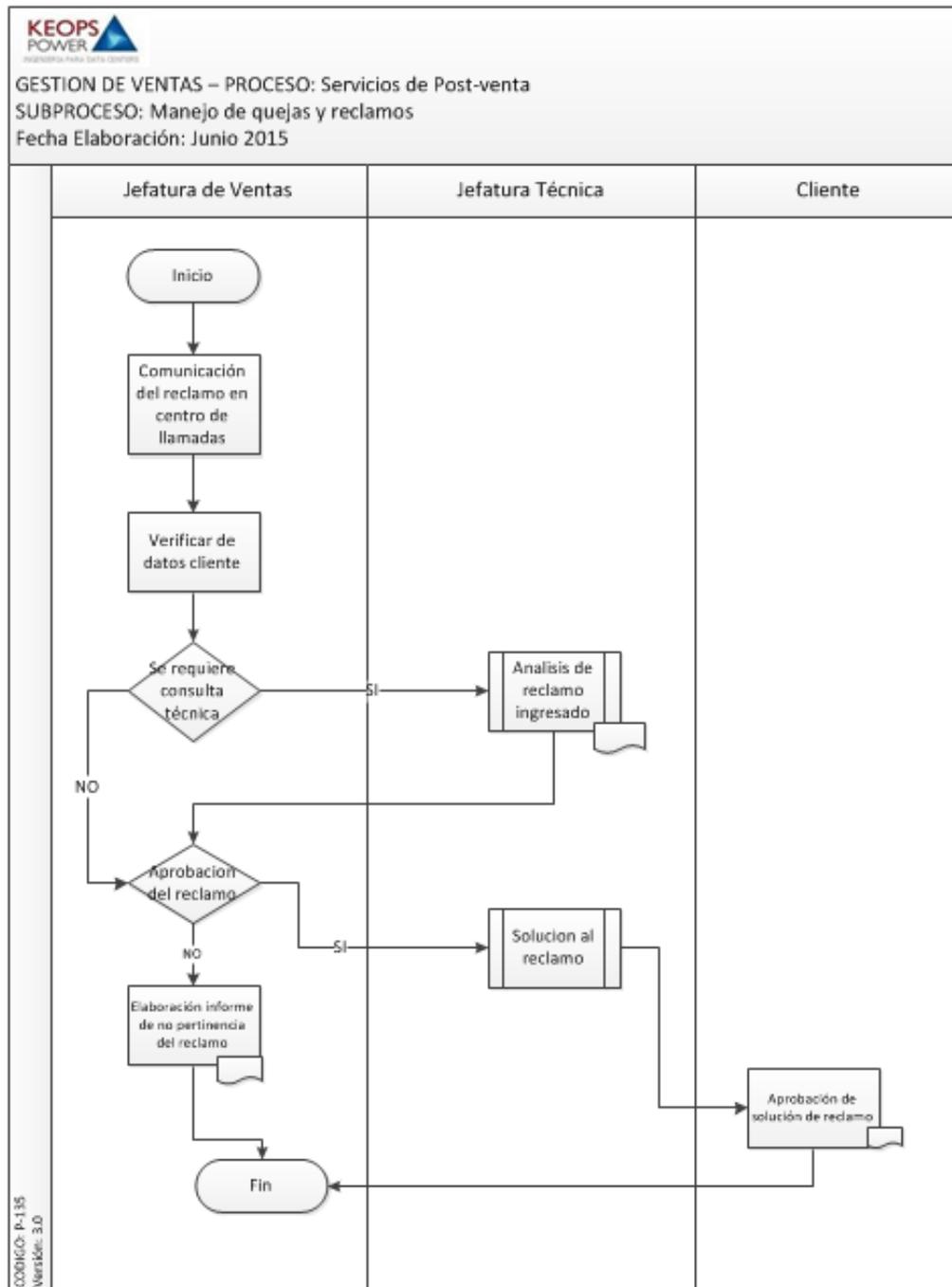
5.8 Subproceso: Cotización Diseño e implementación de centros de computo



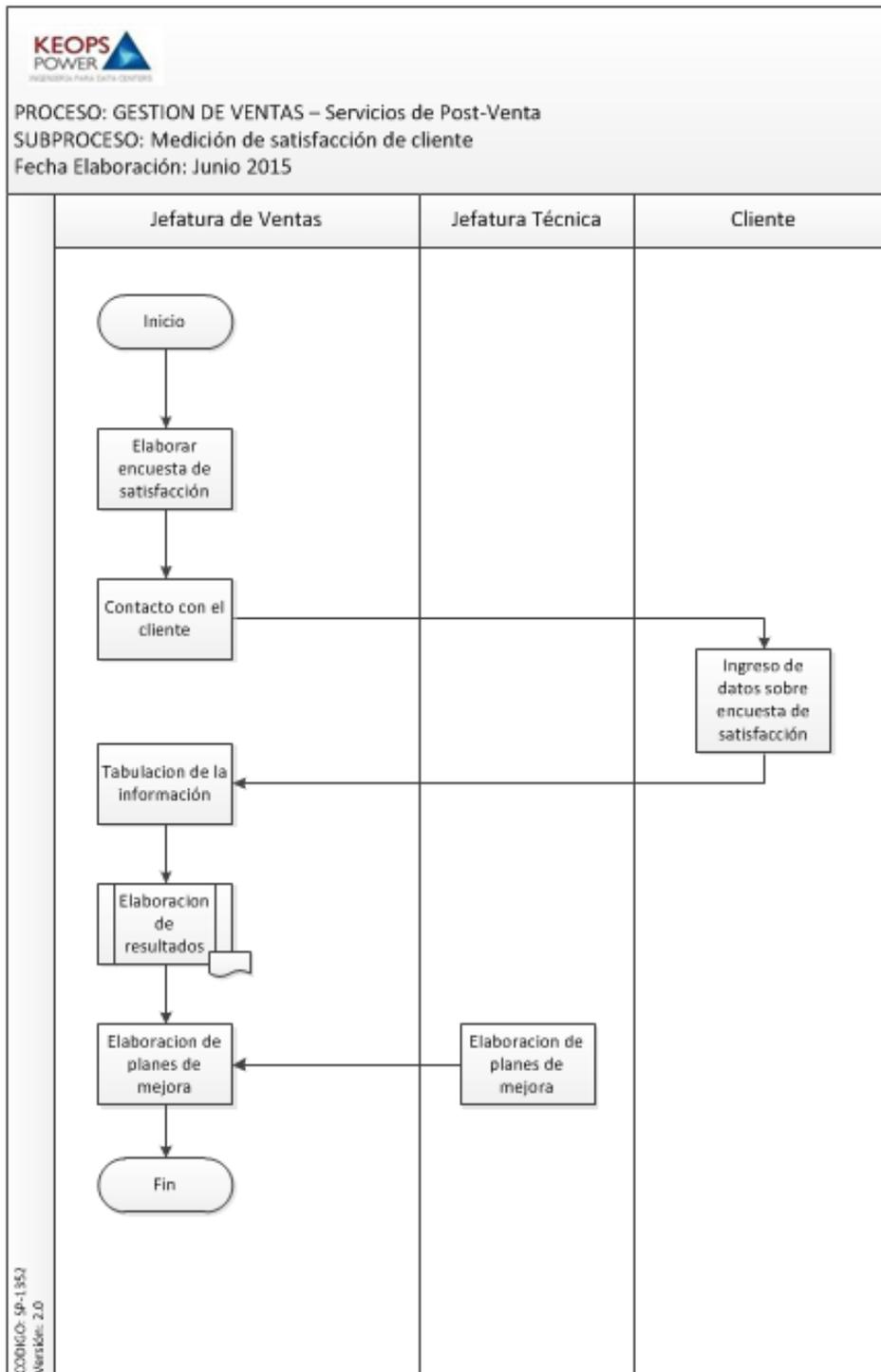
5.9 Subproceso: Cierre y Negociación



5.10 Subproceso: Manejo de quejas y reclamos



5.11 Subproceso: Manejo de quejas y reclamos



Anexo 6. Aplicación de cálculo de indicadores

6.1 Aplicación CIK, ingreso de variables

Indicadores de Gestión proceso de VENTAS

Periodo Año: 2014 Actualización:

Responsable: Nuevo

VARIABLES PARA EL CALCULO DE INDICADORES

Codigo	Variable	Frec.	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO	
			Unidad	Valor	Unidad	Valor	Unidad											
1.3.1 PLANIFICACION DE VENTAS																		
1.1	Cantidad/Total ventas (Actuales)	M	25	104.517,12	28	77.352,82	35	267.654,43	40	69.700,10	35	120.804,80	32	44.781,74				
1.2	Cantidad/Total ventas (Periodo Anterior)	M	0	-	25	104.517,12	28	77.352,82	35	267.654,43	40	69.700,10	35	120.804,80				
1.3	Total Costo de Ventas	M	0	1.633,08		1.208,64		4.182,10		1.089,06		1.887,58		699,71				
1.5	Total Ventas planificadas	M	0	170.000,00		150.000,00		100.000,00		100.000,00		125.000,00		100.000,00				
1.6	Total descuentos aplicados	M	0	-		-		110,00		-		-		364,00				
1.8	Cantidad vendedores nómina	M	20		19		18		20		21		20					
1.10	Cantidad de clientes (actual)	M	25		28		35		40		35		32					
1.11	Cantidad de clientes (Periodo Anterior)	M	0		25		28		35		40		35					
1.3.2 PROSPECCION DE CLIENTES																		
2,1	Cantidad de clientes contactados	M	60		50		44		50		47		70					
2,2	Cantidad de clientes interesados en servicios	M	50		45		44		50		43		68					
1.3.3 COTIZACION DE SERVICIOS																		
3,1	Cantidad cotizaciones realizadas	M	46		44		43		49		38		63					
3,2	Cantidad cotizaciones de aceptadas	M	20		10		13		28		5		47					
3,3	Cantidad cotizaciones redazadas por falta de stock	M	3		1		2		1		5		10					

6.2 Aplicación CIK, resultado indicadores

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

C24 Solución peticiones de garantía

KEOPS POWER
Ingeniería para Data Centers

Indicadores de Gestión proceso de VENTAS

Periodo Año: 2014 Actualización:

Responsable:

Regresar

Graficar	Codigo	Indicador	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANNUAL
	1	Planificación de Ventas													
<input type="radio"/>	I-131-1	Variación volumen de clientes	0%	12%	25%	14%	-13%	-9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<input type="radio"/>	I-131-2	Variación monto de ventas	0%	-26%	246%	-74%	73%	-63%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<input type="radio"/>	I-131-3	Relación costo de ventas vs ventas	2%	2%	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<input type="radio"/>	I-131-4	Eficiencia en ventas	61%	52%	268%	70%	97%	45%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<input checked="" type="radio"/>	I-131-6	Ventas promedio por vendedor	\$ 5.226	\$ 4.071	\$ 14.870	\$ 3.485	\$ 5.753	\$ 2.239	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<input type="radio"/>	I-131-12	Descuentos promedio por vendedor	\$ -	\$ -	\$ 6,11	\$ -	\$ -	\$ 18,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	2	Prospeccion de Clientes													
<input type="radio"/>	I-132-1	Eficiencia en la prospección de clientes	83%	90%	100%	100%	74%	97%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	3	Cotización de Servicios													
<input type="radio"/>	I-133-1	Eficiencia en la cotización de servicios	43%	23%	30%	57%	13%	75%	-	-	-	-	-	-	-
<input type="radio"/>	I-133-2	Pedidos rechazados por falta de stock	7%	2%	5%	2%	13%	16%	-	-	-	-	-	-	-
	4	Cierre y Negociación													

Variables Indicadores I-131-1 I-131-2 I-131-3 I-131-4 I-131-6 I-131-12 I-133-2 I-132-1 I-133-1 I-134-1 I-135-1 I-135-2 I-135-3 I-135-4

Anexo 6.3 Aplicación CIK, Gráfico de indicadores

