



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA EN SISTEMAS – INGENIERÍA INDUSTRIAL

**IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE UNA MICRO EMPRESA
MEXICANA DEL SECTOR TERCIARIO: EL CASO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

MODALIDAD DE GRADUACIÓN: TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA

PRESENTA:
ING. JANETH S. VARGAS SÁNCHEZ

TUTORA:
DRA. AIDA HUERTA BARRIENTOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA INGENIERÍA EN SISTEMAS –
INGENIERÍA INDUSTRIAL

CIUDAD DE MÉXICO SEPTIEMBRE 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: M.I. SOLER ANGUIANO FRANCISCA IRENE

Secretario: DRA. AGUILAR JUÁREZ ISABEL PATRICIA

Vocal: DRA. AÍDA HUERTA BARRIENTOS

1^{er}. Suplente: M.I CHACÓN GUTIÉRREZ ALEJANDRA G.

2^do. Suplente: M. en I. HERNÁNDEZ BATALLA CONCEPCIÓN.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, POSGRADO EN INGENIERÍA

TUTOR DE TESIS:

DRA. AÍDA HUERTA BARRIENTOS

FIRMA

Agradecimientos

Este tiempo en la maestría ha sido uno de los lapsos más enriquecedores y felices de mi vida, agradezco a mi familia y amigos que siempre me apoyan y procuran, a mi novio Edgar que siempre me alienta a ser mejor y seguir desarrollándome. Agradezco también a mi tutora la Dra. Aída Huerta por su tiempo, paciencia y enseñanzas, así como a mis sinodales cuyas aportaciones fueron muy valiosas.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México y al Posgrado en Ingeniería por la oportunidad de seguir adquiriendo conocimiento y aplicarlo y por los valiosos profesores que componen su plantilla.

Dedicatoria

Dedico este trabajo al finado Dr. Fernando Oscar Luna Rojas quien fue un gran amigo y profesor que me dejó enseñanzas no solo profesionales sino también personales, agradezco el tiempo en que coincidimos y todos sus consejos. Lo recordaré por siempre.

Resumen

El presente trabajo de investigación se centró en el caso de una MiPyME que ofrece servicios administrativos terciarios, el lugar y periodo de realización fueron la Ciudad de México en el periodo comprendido entre el año 2016 y 2018 con el propósito de diseñar e implementar procesos operativos para aumentar la eficacia y eficiencia de los servicios de administración ofrecidos por dicha MiPyME. Para ello, se empleó la metodología de Sistemas Suaves de Checkland, las siete etapas correspondientes a dicha metodología se desarrollaron y plasmaron en un Manual de Procesos y Funciones el cual se presentó a los recursos humanos encargados de realizar las operaciones para su aplicación. Se propusieron e implementaron los procesos operativos en la MiPyME y se documentaron en dicho manual, en el mismo se propusieron indicadores de desempeño para realizar medición y control. Los resultados obtenidos reflejan claramente la ventaja y beneficios de tener procesos operativos establecidos, lo cual fomenta la permanencia, crecimiento y desarrollo de las MiPyMEs. Más allá de promover el emprendimiento hay que dar apoyo y seguimiento a las MiPyMEs en sus etapas de vida para que logren sobrevivir, desarrollarse y crecer, el presente trabajo afronta las deficiencias en los procesos operativos de una MiPyME específica y así mismo es un ejemplo de cómo manejar el proceso de diagnóstico e intervención para distintos problemas en MiPyMEs para lograr que sobrevivan y logren estabilidad en México y el mundo.

Palabras clave: Diseño, Implementación de procesos, Procesos operativos, MiPyMEs, SSM.

Abstract

This research work focused on the case of a MiPyME that offers tertiary administrative services, the place and period of realization were Mexico City in the period between 2016 and 2018 with the purpose of designing and implementing operational processes for increase the efficiency and effectiveness of the administration services offered by said MiPyME. For this, the methodology of Soft Systems of Checkland was used; the seven stages corresponding to this methodology were developed and included in a Manual of Processes and Functions, which was presented to the human resources in charge of carrying out the operations for its application. The operational processes were proposed and implemented in the MiPyME and documented in said manual, in which performance indicators were proposed to perform measurement and control. The results obtained clearly reflect the advantage and benefits of having established operating processes, which promotes the permanence, growth and development of the MiPyMEs. Beyond promoting entrepreneurship, it is necessary to provide support and follow-up to the MiPyMEs in their life stages so that they can survive, develop and grow. This work addresses the deficiencies in the operational processes of a specific MiPyME and is also an example of how to handle the diagnosis and intervention process for different problems in MiPyMEs to ensure that they survive and achieve stability in Mexico and the world.

Key words: Design, Implementation of processes, Operational processes, MiPyMEs, SSM.

Introducción	
CAPÍTULO 1.- Contexto	1
1.1 Contexto de “LA EMPRESA”	2
1.1.1 Los servicios	3
Servicio de nómina.....	3
Servicio de contabilidad.....	4
Servicio de auditoria.....	4
Servicio de patrimonio	4
1.1.2 La Organización	4
Atención a clientes	6
Supervisión de servicios.....	7
Pagos	9
Sistemas.....	10
Contabilidad	11
1.2. Situación actual de “LA EMPRESA”	11
Administración.....	11
Ventas.....	12
Operación	12
1.3. Situación deseada de “LA EMPRESA”	16
1.4. El problema por resolver.....	16
1.5. Objetivo general.....	17
1.6. Objetivos específicos.....	17
CAPÍTULO 2.- Marco teórico conceptual	19
2.1. La organización empresarial	19
2.2 Método y proceso.....	22
2.2.1 Características, elementos y clasificación de procesos	25
2.3 Diseño de procesos.....	26
Metodología de la Consultora W. J. Reddin y Asociados y su programa para la organización flexible.....	27
Metodología de Ralph Kilmann	27
Metodología Burke-Litwin.....	28
Metodología de Checkland sistemas blandos o suaves	28
Etapas para el análisis de la metodología de sistemas blandos (MSB)	29
2.3.1 Levantamiento de procesos	31
Resúmenes y diagramas de flujo.....	33

Documentación.....	37
Identificación.....	37
Índice.....	38
Medición	41
Pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross.	41
El enfoque balanced scorecard de Masiel	42
El blanced scorcard	42
El Navegador de Skandia de Edvinsson.....	43
El modelo Intangible Assets Monitor (IAM)	44
CAPÍTULO 3.- Diseño de procesos operativos	59
3.1 Aplicación de las etapas de la metodología de sistemas suaves.....	59
CAPÍTULO 4.- Implementación de los procesos operativos.....	117
4.1 Conociendo el Manual de Procesos y funciones	117
4.2 Implementación y resultados.....	118
Conclusiones	121
Referencias.....	125

Índice de tablas

Tabla 1.- Clasificación de empresas.....	1
Tabla 2.- Clasificación de empresas según el INEGI.....	2
Tabla 3.- Definiciones de proceso.....	23
Tabla 4.- Simbología de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME).....	33
Tabla 5.- Simbología del Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI).....	34
Tabla 6.- Simbología de la Organización Internacional para la Normalización (ISO).....	35
Tabla 7.- Simbología del Instituto Alemán de Normalización (DIN).....	36
Tabla 8.- Intangible Assets Monitor (IAM).....	44
Tabla 9.- Comparación de modelos de medición del desempeño.....	45
Tabla 10.- Indicadores por áreas.....	46
Tabla 11.- Indicadores financieros.....	51
Tabla 12.- Indicadores correspondientes al área de Clientes.....	52
Tabla 13.- Indicadores del área de operaciones.....	52
Tabla 14.- Indicadores del área de desarrollo tecnológico e innovación y recursos humanos.....	53
Tabla 15.- Revisión de la literatura.....	54
Tabla 16.- Resultados de algunos de los indicadores de desempeño propuestos.....	119
Tabla 17.- Comparación de resultados obtenidos antes y después de la implementación.....	120

Índice de figuras

Figura 1.- Servicios principales que ofrece “LA EMPRESA”.....	3
Figura 2.- Organigrama de “LA EMPRESA”.....	5
Figura 3.- Ramificación del área de Administración.....	5
Figura 4.- Ramificación del área de Ventas.....	6
Figura 5.- Ramificación del área de Operación.....	6
Figura 6.- Proceso de recopilación de información para la contratación de servicios con “LA EMPRESA”.....	9
Figura 7.- Diagrama causa – efecto para el análisis de la situación de “LA EMPRESA”.....	13
Figura 8.- Matriz FODA de la “LA EMPRESA”.....	15
Figura 9.- Modelo de madurez.....	16
Figura 10.- Esquema general de un mapa de procesos.....	26
Figura 11.- Esquema de los elementos de un proceso.....	26
Figura 12.- Etapas de la metodología de sistemas suaves.....	29
Figura 13.- Identificación de la portada del manual.....	38
Figura 14.- Índice del manual.....	38
Figura 15.- Formato para la descripción de procesos y procedimientos.....	39
Figura 16.- Página de diagramas de flujo.....	40
Figura 17.- Pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross.....	42
Figura 18.- Balanced Scorecard.....	43
Figura 19.- Navegador de Skandia.....	44
Figura 20.- Organigrama de “LA EMPRESA”.....	60
Figura 21.- Red de comunicación interna de “LA EMPRESA”.....	60
Figura 22.- Imagen enriquecida.....	61
Figura 23.- Elementos del CATWOE en “LA EMPRESA”.....	62
Figura 24.- Elementos del CATWOE.....	62

Figura 25.- Modelo conceptual de “LA EMPRESA”	63
Figura 26.- Modelo en la realidad de “LA EMPRESA”	64

Índice de cuadros

Cuadro 1.- Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de “LA EMPRESA”	14
Cuadro 2.- Programa de organización flexible.....	27
Cuadro 3.- Comparación de los modelos conceptuales ideal y real de “LA EMPRESA”	64

Índice de gráficas

Gráfica 1.- Porcentaje de expedientes completos.....	118
Gráfica 2.- Horas para realizar operaciones	118
Gráfica 3.- Número de clientes	119

Introducción

En México existen más de cuatro millones de Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2015), de las cuales más del noventa por ciento son microempresas, de estas las pequeñas y medianas producen el cincuenta y dos por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país; las MiPyMEs representan más del setenta por ciento de las fuentes laborales mexicanas y sin embargo muchas de ellas no consiguen crecer o desarrollarse y mucho menos sobrevivir a ciertas etapas de su vida.

Las cinco etapas de vida que experimenta una MiPyME, a partir de su creación son: etapa pionera (inicia su ciclo de vida), etapa de expansión (se presenta el crecimiento), etapa de reglamentación (se establecen normas y procesos), etapa de burocratización (se llega al desarrollo y establecimiento de reglas) y por último la etapa de flexibilización (se presenta la readaptación), Chiavenato (2007). El Instituto del Fracaso en su Libro del Fracaso (2014) menciona que la mayoría de las MiPyMEs mexicanas no alcanzan la etapa de reglamentación, ya que mueren en sus primeros años de vida sin llegar a desarrollarse y al crecer y tener una mayor demanda no logran cubrirla y la MiPyME desaparece.

Por lo anterior, es muy importante no sólo contar con programas de capacitación para el desarrollo de proyectos de emprendimiento, sino también, contar con un seguimiento una vez creada la MiPyME que le ayude en el recorrido de su ciclo de vida.

El objetivo del presente trabajo se enfoca en el caso particular de una MiPyME mexicana del sector terciario que brinda servicios administrativos ubicada en la Ciudad de México, que opera de forma empírica sin procesos operativos formales, lo cual detiene desarrollo además de afectar la eficacia y eficiencia de sus servicios, por lo cual se realiza el diseño e implementación de los mismos.

La motivación de ésta investigación nace a partir de la grata experiencia personal de laborar en una MiPyME y el deseo de que esta mejore logrando su crecimiento y desarrollo.

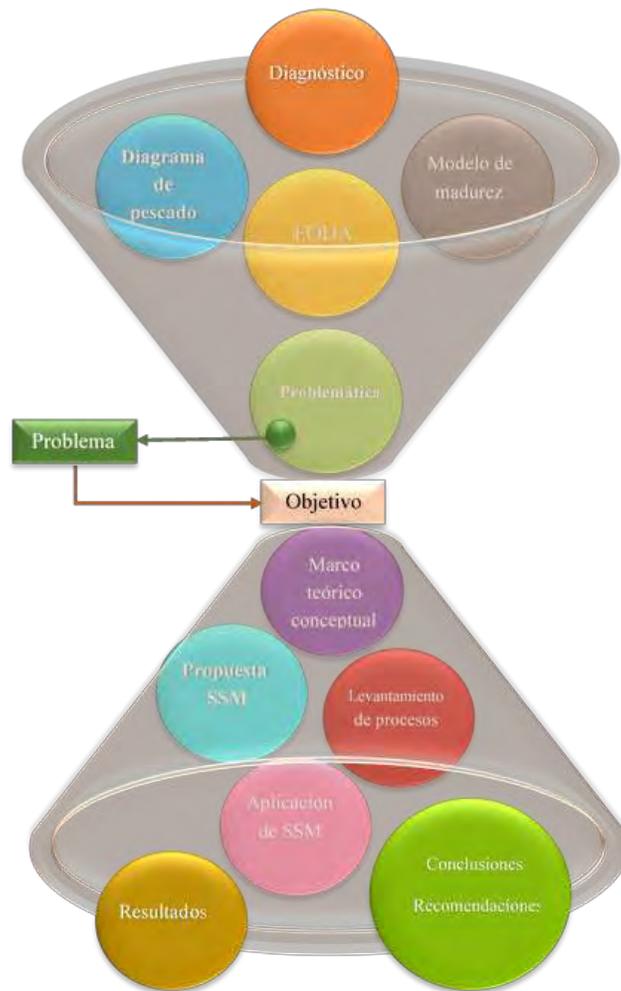
Dicho esfuerzo se presenta en cuatro capítulos. En el capítulo uno, se describe a detalle la MiPyME, su historia, organización, los servicios que ofrece, así como la descripción de las funciones desarrolladas por sus recursos humanos, la situación actual, la problemática presente y la situación a la que se desea llegar. Se define el problema a resolver y el objetivo general del trabajo.

En el capítulo dos, se realiza la revisión de la literatura pertinente para la definición de organizaciones empresariales, diseño, proceso, procedimiento, metodologías de diseño de procesos, elaboración de manuales de procesos y funciones, así como de indicadores de desempeño apropiados para la medición y control durante y después de la implementación y se elabora un cuadro de la misma.

El capítulo tres, incluye el desarrollo de las etapas de la metodología seleccionada, se cubre cada una de ellas, se ilustra y se aterriza dicho desarrollo en un Manual de Procesos y Funciones que contiene la descripción estricta de las funciones a desarrollar por los recursos humanos integrantes de la MiPyME, los procesos operativos diseñados, la descripción de los procedimientos correspondientes a estos, los formatos de apoyo elaborados, los indicadores de desempeño seleccionados para la medición y control. Con el desarrollo de estos elementos se procede a la implementación.

En el capítulo cuatro, se describe la implementación, la documentación y los resultados obtenidos ilustrados gráficamente, así como la comparativa de los mismos antes y después de la implementación.

Finalmente se enuncian las conclusiones obtenidas, se dan recomendaciones pertinentes y se presentan las referencias bibliográficas, todo lo anterior se puede apreciar en la siguiente figura:



CAPÍTULO 1.- Contexto

Hay que comenzar por definir qué es una empresa, por un lado Guzmán (1963) define una empresa como “una unidad económico – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que actúa”. Por otro lado, Pina (1996) define una empresa como “la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes o servicios para el mercado”. La clasificación de las empresas por actividad, régimen, origen capital y magnitud se puede apreciar en la Tabla 1, que se

Tabla 1.- Clasificación de empresas

ACTIVIDAD O GIRO	RÉGIMEN	ORIGEN DEL CAPITAL	MAGNITUD
Industriales: – Extractivas – Manufactureras	Jurídico – Sociedad anónima	Privadas y públicas – Nacionales – Extranjeras	Pequeñas, medianas y grandes
Comerciales: – Mayoristas – Minoristas – Comisionistas – Multinivel	– Sociedad cooperativa – Sociedad de responsabilidad limitada – Sociedad de capital variable	Transnacionales Multinacionales Globalizadoras Controladoras	Para determinar su clasificación se consideran: – Volumen de ventas – Personal – Utilidades
De servicio: – Transporte – Turismo – Educación – Salud – Financieras – Outsourcing			

muestra a continuación:

Fuente: Adaptado de Hernández, et.al (2006)

Las empresas se clasifican según su actividad o giro en: industriales, comerciales y de servicios, según su régimen jurídico pueden ser sociedades anónimas, cooperativas, de responsabilidad social o de capital variable; en cuanto al origen del capital que las conforma pueden ser privadas o públicas, transnacionales, multinacionales, globalizadas o controladas y por último según su volumen de ventas, número de empleados y utilidades puedes clasificarse como pequeñas, medianas y grandes empresas. En cuanto al número de empleados las empresas, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se clasifican en micro, pequeña y mediana empresa como se puede observar en la Tabla 2 que se muestra a continuación:

Tabla 2.- Clasificación de empresas según el INEGI

Clasificación según el número de empleados			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

Fuente: INEGI (2011)

De acuerdo a la tabla anterior las empresas son de tamaño micro si cuentan con hasta 10 empleados, pequeño si cuentan con 11 y hasta 50 empleados, mediano si cuentan de 51 a 100 empleados.

El mismo INEGI (2011) refiere lo siguiente:

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES), tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas MPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país; de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño, y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos”.

Teniendo conocimiento de la definición y clasificación de las empresas se procede a presentar el caso correspondiente a esta tesis, el cual trata a una empresa cuya actividad es brindar servicios de tipo administrativo cuyo capital es privado y que al tener siete empleados se clasifica como tamaño micro y tiene origen mexicano.

1.1 Contexto de “LA EMPRESA”

Este trabajo de tesis analiza una microempresa mexicana del sector terciario (de servicios) en la Ciudad de México, la cual inició sus operaciones en el año 2013 y se estableció en su oficina actual en 2016, que se conforma de tres jefes y siete empleados que en conjunto brindan servicios múltiples

bajo el lema: *“Diseñamos con usted la estrategia específica para afrontar cada uno de los retos de su negocio, disfrutando ser parte de su éxito y crecimiento sostenido.”*

Por motivos de confidencialidad entre dicha microempresa y sus clientes se solicitó que para propósitos de este trabajo se le nombrara “LA EMPRESA”, por esta razón de aquí en adelante al hacer referencia a dicha microempresa se le nombrará así.

“LA EMPRES” fue fundada en 2013, establecida en la Ciudad de México en 2016 y cuenta con presencia en el Estado de México, Puebla, Oaxaca y Veracruz; plantea como su misión lo siguiente: *“Ofrecemos soluciones de calidad, basadas en la transparencia y legalidad, con pleno cumplimiento a las disposiciones oficiales vigentes y siempre buscamos el máximo beneficio para nuestros clientes.”*

Los valores primordiales que rigen a “LA EMPRESA” son:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Confiabilidad.

1.1.1 Los servicios

Entre los servicios que “LA EMPRESA” ofrece se tienen cuatro principales. Estos se describen a continuación (ver Figura 1):

Figura 1.- Servicios principales que ofrece “LA EMPRESA”



Fuente: Elaboración propia (2016)

Servicio de nómina

En éste punto se ofrecen servicios expertos en administración de personal y cumplimiento de las obligaciones obrero patronales, y dicho apoyo se ofrece de las siguientes tres formas:

- Asesoría patronal: correcto cálculo de cuotas, prestaciones y retenciones aplicables, garantizando el cumplimiento de las disposiciones oficiales vigentes.
- Maquila: Administración del recurso humano existente, para el correcto cumplimiento de las obligaciones patronales.
- Tercerización: Reclutamiento, selección y capacitación de recursos humanos.

Servicio de contabilidad

Como expertos en el área de contabilidad, ofrecen dicho servicio mediante los siguientes tres puntos:

- Asesoría contable: Se propone e implementa el proceso contable acorde a la operación del cliente, incluye los lineamientos del manejo de datos y políticas de registro.
- Servicio de regularización: regularización y actualización de registro y cumplimiento de las obligaciones contables y fiscales.
- Contabilidad tercerada: procesamiento de información y generación de estados financieros para toma de decisiones y cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias.

Servicio de auditoría

En este servicio se realiza un dictamen con opinión profesional y experta sobre los resultados obtenidos mediante los siguientes servicios:

- Auditoría contable/fiscal: revisión del registro eficiente de las operaciones del cliente y el correcto cálculo de impuestos correspondientes así como su cumplimiento.
- Auditoría patronal (IMSS, Infonavit, Locales): revisión del cálculo, retención y entero de cuotas aplicables como: seguridad social, fondo de vivienda, impuesto sobre nóminas, predial, agua, etc.
- Auditoría a estados financieros: revisión de la concordancia de la información de los estados financieros del cliente con respecto a la información de manejo y operación a partir de cual fueron generados.

Servicio de patrimonio

Este servicio ofrece opciones seguras, flexibles y atractivas para el resguardo e incremento del patrimonio y cuenta con los siguientes puntos:

- Fideicomiso: Diseño de planes para proteger, incrementar y transmitir el patrimonio del cliente.
- Esquemas de inversión y planes de retiro: opciones de inversión, planes de retiro y protección familiar mediante compañías financieras reconocidas a nivel internacional.

1.1.2 La Organización

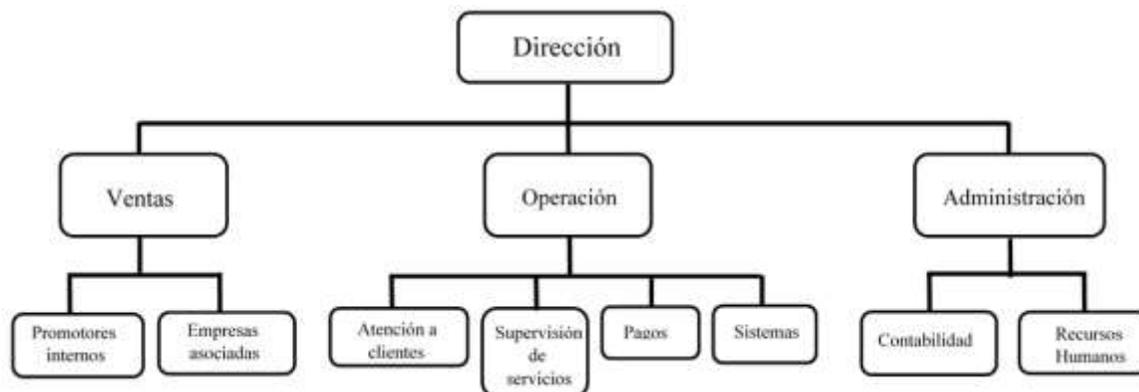
En “LA EMPRESA” laboran diez personas en las instalaciones de la misma, de las cuales dos se ubican en la dirección y a la vez cada una de estas se encarga de un área (Administración, Ventas), otra se encarga del área de Operación y siete recursos humanos que laboran en las áreas de Administración y Operación. Jerárquicamente primero se encuentra la dirección que es dirigida por

la encarga del área de Administración y el encargado del área de Ventas, en segundo lugar ellos mismos dirigen dichas áreas junto al encargado del área de Operación y en un tercer nivel los empleados repartidos en Administración y Operación.

El organigrama de “LA EMPRESA” así como las funciones realizadas se aprecian a continuación en la Figura 2.

El organigrama es de tipo vertical donde se aprecian los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo en la organización de “LA EMPRESA” la cual es de tipo lineo-funcional Chiavenato (2007) donde la autoridad va de la mano con el nivel jerárquico y da funciones específicas a cada rama, fue diseñado conjuntamente con la dirección y probado por la misma.

Figura 2.- Organigrama de “LA EMPRESA”



Fuente: Elaboración propia (2016)

Por un lado el área de Administración cuenta con dos ramas principales:

- Contabilidad: en esta área laboran tres personas.
- Recursos Humanos: en esta área labora una persona (ayuda externa).

Figura 3.- Ramificación del área de Administración

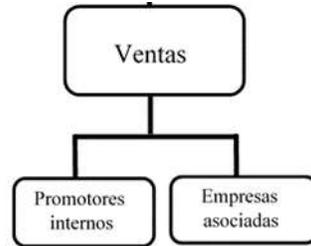


Fuente.- Elaboración propia (2016)

Generalmente en el área de Ventas laboran los siguientes recursos humanos:

- Promotores internos.
- Empresas asociadas.

Figura 4.- Ramificación del área de Ventas



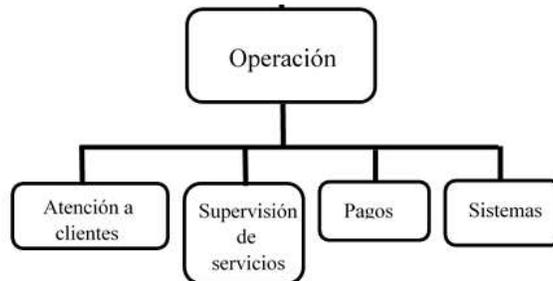
Fuente.- Elaboración propia (2016)

Los recursos humanos del área de Ventas no se encuentran en la oficina de “LA EMPRESA” o son colaboradores externo por ello no se cuentan dentro del personal empleado.

En el área de Operación laboran cuatro recursos humanos encargados cada uno de:

- La Atención al cliente.
- La Supervisión de servicios.
- Los Pagos.
- Los Sistemas.

Figura 5.- Ramificación del área de Operación



Fuente.- Elaboración propia (2016)

A continuación, se describen brevemente las actividades realizadas en las ramas del área de Operación y una rama del área de Administración:

Atención a clientes

En el área de Operación, la primera rama es la correspondiente a la Atención a clientes en la cual se registran los pagos de los clientes en el sistema interno de “LA EMPRESA”, llevando así un control de los ingresos y de la facturación correspondiente, tanto para el cliente como para el control interno. Esta área también se encarga de diversos trámites ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) como: altas y bajas del personal de los clientes, incidencias de los mismos, trámites obrero –

patronales, etc. Todo esto se registra y respalda por medios electrónicos y físicamente en su caso. Para lo antes mencionado primero se elabora el expediente de cada persona, el cual incluye: acta de nacimiento, comprobante de domicilio, identificación oficial, comprobante de estudios, contrato firmado y estudio socioeconómico. Dicha información es proporcionada por el cliente el cual desea ingresar al nuevo trabajador al sistema de servicios de “LA EMPRESA”. Por último, al ser requerido debido a la baja de personal, se realizan los cálculos de liquidación o finiquitos y la firma de término de relación laboral con el cliente, por parte del trabajador que se retira. Estas actividades se pueden enlistar de la siguiente manera:

1. Registro de pagos.
2. Facturación.
3. Trámites obrero - patronales ante el IMSS.
4. Archivo electrónico y físico de documentos para expedientes.
5. Registro de altas, bajas e incidencias de personal.
6. Cálculo de liquidaciones, finiquitos y término de relación laboral.

Para esta función el perfil que debe cubrirse en cuanto formación y habilidades es:

- Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación profesional, en Administración o Contaduría.
- Manejo de los programas de Office (Word, Excel).
- Conocimientos actualizados en contabilidad y tributaria.
- Manejo de herramientas de oficina.
- Conocimiento como mínimo de un programa contable de facturación.
- Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado relacionados con la caracterización del proceso al cual pertenece.
- Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad y tolerancia.
- Orientación al servicio.

Supervisión de servicios

La siguiente rama del área de Operación es la de supervisión de servicios, en la cual se lleva a cabo un proceso de recopilación de datos electrónicos y físicos para la contratación de un servicio entre el cliente y “LA EMPRESA”, dicha contratación se realiza entre el cliente, la empresa prestadora del servicio la cual es terciaria por parte de “LA EMPRESA” y una empresa que paga a la prestadora del servicio; tanto la prestadora como la pagadora son proporcionadas por “LA EMPRESA” como parte

del servicio que el cliente contrata, para lo cual se le solicita al cliente la siguiente información: acta constitutiva, cédula fiscal, comprobante de domicilio, identificación del representante legal.

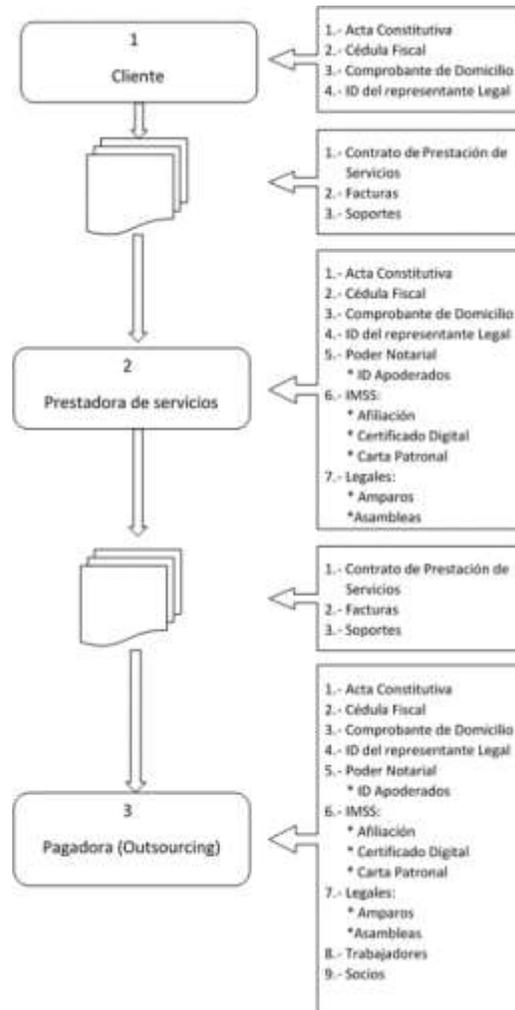
Una vez recopilada dicha información se procede a elaborar el correspondiente contrato de servicios, la facturación acorde a las operaciones realizadas y el soporte documental de las mismas. Como dichos servicios se brindan a través de terceros, a la empresa prestadora del servicio se le solicita la siguiente documentación: acta constitutiva, cédula fiscal, comprobante de domicilio, identificación oficial del representante legal, poder notarial (de ser necesario), identificación oficial de los apoderados, afiliación al IMSS, certificado digital y carta patronal, así como amparos y asambleas de ser necesarios. Con dicha documentación se elabora el contrato de servicios, la facturación acorde a las operaciones realizadas y el soporte documental de las mismas.

Por último se recaba la información de la empresa pagadora, a la cual se le solicita de igual modo: acta constitutiva, cédula fiscal, comprobante de domicilio, identificación oficial del representante legal, poder notarial (de ser necesario), identificación oficial de los apoderados, afiliación al IMSS, certificado digital y carta patronal, así como amparos y asambleas de ser necesarios, así como el registro de trabajadores y socios. Todo este proceso se muestra en la Figura 6.

Para ésta función el perfil que debe cubrirse en cuanto formación y habilidades es:

- Estudiante, pasante o profesional con formación en ingeniería industrial o a fin.
- Manejo de los programas de Office (Word, Excel, Power Point).
- Manejo de herramientas de oficina.
- Conocimiento como mínimo de un programa contable de facturación.
- Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado en planeación y administración de servicios.
- Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad y tolerancia.
- Orientación al servicio.

Figura 6.- Proceso de recopilación de información para la contratación de servicios con “LA EMPRESA”



Fuente: Elaboración propia (2016)

Pagos

En esta rama del área de Operación se realizan tres actividades principales: la revisión de las nóminas del personal que brinda los servicios, el procesamiento del pago de los clientes y el registro de las personas a las cuales se les paga por medio de los depósitos anteriormente procesados. Dichas actividades se enlistan de la siguiente manera:

1. Cálculo de nóminas.
2. Procesamiento de pagos.
3. Registro de personal para pago de nómina.

Para éste puesto el perfil que debe cubrirse en cuanto formación y habilidades es:

- Pasante o profesional en Administración o Contabilidad.
- Manejo de los programas de Office (Word, Excel).
- Manejo de herramientas de oficina.
- Conocimiento como mínimo de un programa contable de facturación.
- Conocimiento del manejo de bancas electrónicas.
- Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad y tolerancia.
- Orientación al servicio.

Sistemas

La última rama del área de Operación corresponde a sistemas, en esta área se realiza el soporte, mantenimiento y asesoría al personal laboral de los clientes cuyo rubro es el sector de educación (escuelas privadas), para dichos servicios se agenda una cita mensual en cada plantel para dar capacitación, resolver dudas y dar atención a cualquier problema que se presente, vía remota se brinda soporte en la página del grupo escolar, la cual contiene información general y de actividades de cada uno de los planteles escolares, igualmente se lleva el control de la facturación de los pagos realizados por los planteles a “LA EMPRESA”, así como soporte, cotización, compra y venta de útiles escolares y aparatos tecnológicos. Las actividades de esta rama se enlistan a continuación:

1. Visitas a escuelas.
2. Soporte técnico en la página de Grupo escolar.
3. Soporte en sistema de registro escolar.
4. Facturación.
5. Soporte técnico para ventas.
6. Cotizaciones y compras.

Para éste puesto el perfil que debe cubrirse en cuanto formación y habilidades es:

- Pasante o profesional en Administración o Asistente ejecutivo.
- Manejo de los programas de Office (Word, Excel).
- Manejo de herramientas de oficina.
- Conocimiento como mínimo de un programa contable de facturación.
- Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad, tolerancia y paciencia.

- Orientación 100% al servicio continuo.

Contabilidad

En ésta rama del área de Administración se realizan los servicios contables de los clientes concernientes al pago de impuestos, declaraciones mensuales y anuales, declaraciones complementarias, diseño y administración del proceso, así como auditorías contables. Las actividades de esta rama se enlistan a continuación:

1. Asesoría contable.
2. Servicios de regularización contable.
3. Contabilidad terciada.
4. Auditoría contable/fiscal.
5. Auditoría patronal.
6. Auditoría a estados financieros.

Para éste puesto el perfil que debe cubrirse en cuanto formación y habilidades es:

- Pasante o profesional en Contaduría.
- Manejo de los programas de Office (Word, Excel).
- Manejo de herramientas de oficina.
- Conocimiento como mínimo de un programa contable de facturación.
- Conocimiento de programas de paquetes contables.
- Manejo de la página en línea del SAT y trámites del mismo.
- Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad, tolerancia.
- Orientación al servicio.
-

1.2. Situación actual de “LA EMPRESA”

Mediante visitas a “LA EMPRESA” realizadas una vez por semana, se analizó la situación en la que se encontraba esta. Se entrevistó a las personas involucradas en la operación directa las cuales manifestaron lo siguiente:

Administración

La encargada del área de Administración y socia principal en Dirección manifiesta que percibe lo siguiente:

- Falta orden en los archivos.
- Los expedientes de los clientes están incompletos.
- Se requiere mayor agilidad en la obtención de los documentos faltantes.
- Hay contratos sin firmar.

Las personas que realizan operaciones en el área de Administración manifiestan que perciben lo siguiente:

- Los clientes mandan la información a destiempo.
- La información es incompleta a pesar de las indicaciones específicas.
- Falta que los clientes realicen respaldo de la información.
- Los clientes deben realizar trámites inherentes a ellos para agilizar el servicio.

Ventas

El encargado del área de Ventas presenta ausencias largas y una posible sobrecarga de funciones lo cual retrasa la entrega oportuna de información a las ramas del área de Operación. Esto lo comentan los encargados de Administración, Operación y el personal que labora en dichas ramas.

Operación

El encargado del área de Operación indica que:

- Falta de rigidez con los clientes para que manden la información en tiempo y forma.
- Se debe establecer que para solicitar un servicio se debe mandar un correo electrónico como respaldo de la solicitud.

Las personas que realizan actividades en el área de Operación manifiestan que:

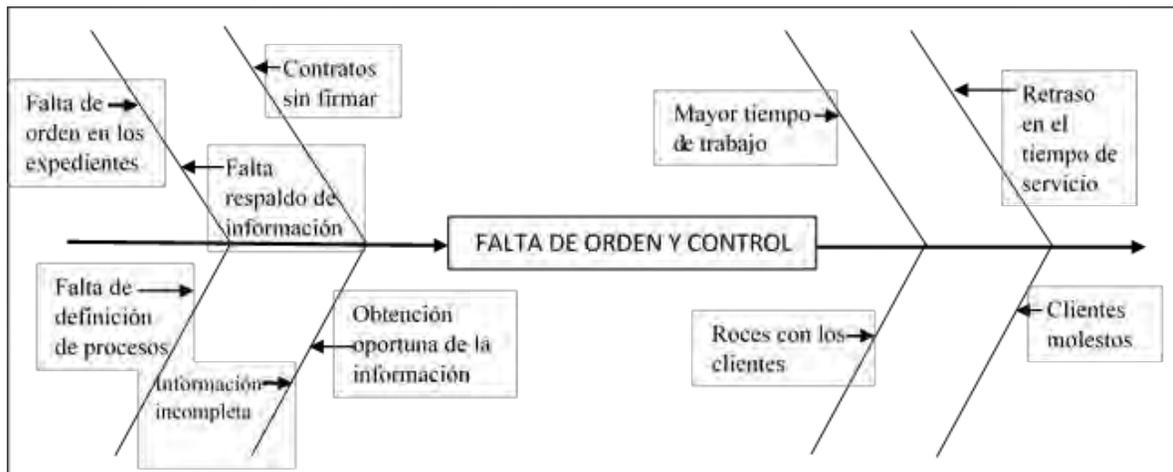
- Se carece de respaldo de información por parte del cliente.
- Debido a la rotación de personal de los clientes hay que capacitar constantemente a los nuevos elementos, falta de instructivos para agilizar esto.
- Para la aplicación óptima del servicio se debe obtener en tiempo y forma la información por parte del cliente.
- Para cambios en el servicio se debe recibir una solicitud anticipada no al momento.
- El cliente debe tomar importancia a las peticiones de los operativos sin necesidad de una llamada del encargado del área.
- Presencia de ratón en sala de juntas causa incomodidad a los operativos.
- Falta un mensajero para el envío o recogida de documentos para que los operativos no tengan que realizar esa actividad y posponer sus actividades principales.

Por otro lado, los recursos humanos de todas las ramas manifiestan que:

Existe un ambiente de respeto entre todas las personas que laboran en la oficina de “LA EMPRESA” y se cuenta con una calidad de vida laboral mayor que en otros trabajos que han tenido, el horario se muestra flexible al cumplir con las actividades correspondientes lo cual permite atender asuntos personales, lo que no es muy usual en los trabajos hoy en día, se respetan las necesidades de los empleados y se tienen instalaciones que cubren dichas necesidades (sanitarios bien equipados y limpios, refrigerador, horno, despachador de agua fría y caliente, cafetera, mueble para guardar café, azúcar, galletas, etc., los cuales son proporcionados por los jefes), el ambiente de trabajo es sano y agradable lo cual conlleva a una convivencia agradable y respetuosa. En general no cambiarían de empleo ya que están a gusto actualmente, sólo buscan mejorar y agilizar las actividades designadas.

Una vez enlistadas las observaciones de las personas que laboran en “LA EMPRESA” se realizó el diagrama de causa – efecto que se observa a continuación en la figura 7:

Figura 7.- Diagrama causa – efecto para el análisis de la situación de “LA EMPRESA”



Fuente: Elaboración propia (2017).

En el diagrama causa – efecto de la figura 7 se observa como problema principal la falta de orden y control que por manifestación de las personas consultadas tiene como causas las entradas observadas del lado izquierdo y estas a su vez tienen los efectos observados en las salidas del lado derecho.

Con esta información se elaboró el análisis FODA (De las Nieves, 2003), el cual consiste en:

- Fortalezas: Son aquellas características o virtudes propias de la organización que soportan la identidad de la misma y facilitan o favorecen el logro de sus objetivos.
- Debilidades: Son aquellas características o deficiencias de la organización que dañan a la misma y constituyen obstáculos internos para lograr sus objetivos.

- Amenazas: Son aquellas situaciones u obstáculos que se presentan en el entorno de la organización, que representan un peligro y que pueden impactar negativamente para lograr sus objetivos.
- Oportunidades: Son aquellas situaciones o coyunturas que se presentan en el entorno de la organización, que pueden impulsar a la misma y que contribuyen al logro de sus objetivos.

Estas se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.- Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de “LA EMPRESA”

Fortalezas	Debilidades
F1.- Calidad de vida laboral. F2.- Horario flexible. F3.- Respeto a las necesidades de los empleados. F4.- Buen ambiente de trabajo. F5.- Calidad en el servicio al cliente.	D1.- Falta de planeación. D2.- Falta de administración. D3.- Carencia de procesos formales. D4.- Funciones no definidas formalmente.
Amenazas	Oportunidades
A1.- Regulación no favorable. A2.- Cambios en la legislación. A3.- Competencia. A4.- Comparación con outsourcing.	O1.- Regularización del servicio. O2.- Demanda creciente de los servicios brindados. O3.- Apoyo del gobierno para este tipo de MiPyMEs.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Continuando con (De las Nieves, 2003) este nos indica que para la realización del análisis, se procede a relacionar las cuatro listas: Fortalezas con Oportunidades (FO), Debilidades con Oportunidades (DO), Fortalezas con Amenazas (FA) y Debilidades con Amenazas (DA). De todas las relaciones establecidas se busca identificar aquellas relaciones significativas que permitan adoptar una posición:

- Ofensiva (FO); es la situación más favorable para la organización, aprovecha oportunidades externas con base en las fortalezas internas.
- Adaptativa (DO); a la organización se le plantean oportunidades que puede aprovechar, pero sin embargo mantiene debilidades que lo obstaculizan.
- Defensiva (FA); la organización tiene fortalezas y está preparada para enfrentar una situación amenazante, minimizando su impacto.
- De sobrevivencia (DA); es la situación menos favorable para la organización, enfrenta amenazas externas con una posición interna débil.

Estas relaciones identificadas reciben el nombre de estrategias.

Figura 8.- Matriz FODA de la “LA EMPRESA”

		Debilidades				Fortalezas				
		D1	D2	D3	D4	F1	F2	F3	F4	F5
Amenazas	A1	E1	E1	E1	E2	E3	E2	E2	E3	E3
	A2	E1	E1	E1	E2	E3	E3	E2	E1	E1
	A3	E1	E1	E1	E2	E3	E2	E3	E1	E1
	A4	E1	E1	E1	E2	E2	E3	E1	E1	E1
Oportunidades	O1	E1	E1	E1	E2	E3	E2	E2	E1	E3
	O2	E1	E1	E1	E2	E1	E2	E3	E1	E3
	O3	E1	E1	E1	E2	E1	E2	E3	E1	E1

Fuente: elaboración propia (2016).

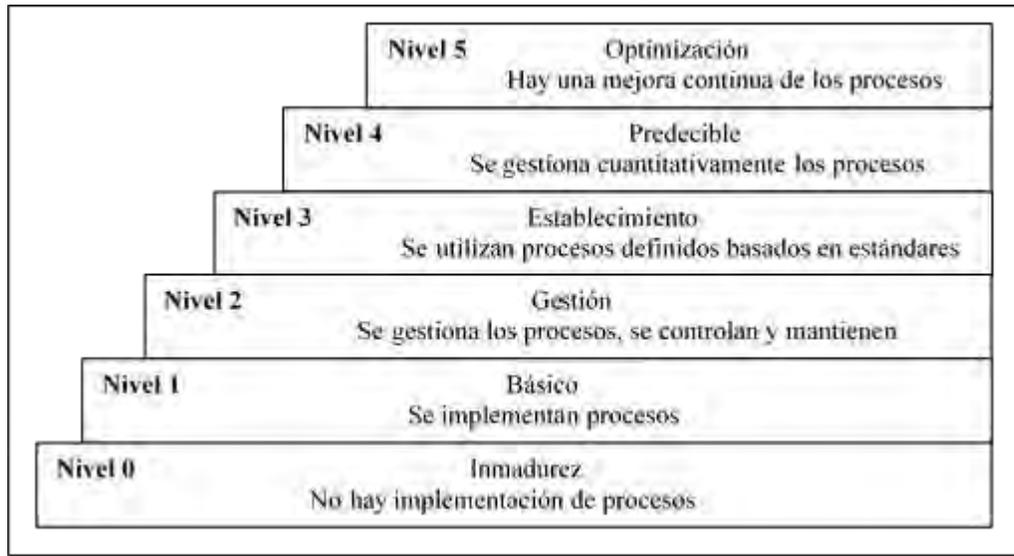
Las estrategias planteadas para la matriz anterior son:

- E1.- Definir procesos formales y llevar un control de estos. 35
- E2.- Definir funciones y responsabilidades.15
- E3.- Ideología laboral homogénea. 12

La estrategia E1 consiste en definir formalmente los procesos operativos a seguir y llevar un control de los mismos. La estrategia E2 es tener bien definidas las funciones y responsabilidades de cada miembro de “LA EMPRESA” tanto para definir su participación dentro de los procesos establecidos en E1 como para la correcta elección de los recursos humanos y su administración. La estrategia E3 consiste en que todos los elementos tengan la misma ideología de servicio al cliente, teniendo bien definidas sus funciones y responsabilidades individuales y aplicándolas a los procesos definidos en E1.

Con la información obtenida del análisis causa – efecto y de la matriz FODA, se observa que “LA EMPRESA” se encuentra en el primer nivel del modelo de madurez (Morales, 2017), en el cual no se tienen procesos establecidos como se observa en a figura 9:

Figura 9.- Modelo de madurez



Fuente: Elaboración propia (2017).

1.3. Situación deseada de “LA EMPRESA”

Tras varias reuniones con la dirección de “LA EMPRESA” se determinó la situación a la cual desean llegar, y en ella cuentan con una visión y misión bien establecidas para fijar el camino a los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, así como contar con procesos aplicados a las operaciones, que permitan un mejor flujo de información y brindar un servicio de calidad a los clientes actuales, además de iniciar de manera adecuada las operaciones con nuevos clientes. La situación deseada comprende contar con los siguientes puntos:

- Visión de “LA EMPRESA”.
- Misión de “LA EMPRESA”.
- Establecer procesos de operación.
- Desarrollo de los servicios actuales.

1.4. El problema por resolver

El problema principal de “LA EMPRESA” es la falta de procesos operativos definidos, lo cual se refleja en el tiempo y esfuerzo invertidos para dar atención a los clientes y ocasiona pérdida de los mismos y no atrae a nuevos clientes potenciales. Por otro lado los elementos que laboran en “LA

EMPRESA” presentan molestias al no poder brindar un servicio más fluido por la falta de elementos para dicha tarea.

1.5. Objetivo general

Diseñar, implementar y documentar los procesos operativos de “LA EMPRESA” para mejorar la eficacia y la eficiencia de los servicios que ofrece.

1.6. Objetivos específicos

1. Conocer y analizar la situación actual de “LA EMPRESA”
2. Conocer y diseñar en conjunto con los encargados de la dirección de “LA EMPRESA” la situación que se desea alcanzar.
3. Identificar el principal problema entre la situación actual y la deseada que presenta “LA EMPRESA”
4. Obtener y aplicar una solución al problema mediante la investigación del marco teórico.
5. Comparar los resultados obtenidos al aplicar la solución elegida con los resultados anteriormente obtenidos por “LA EMPRESA”

CAPÍTULO 2.- Marco teórico conceptual

En este capítulo se define brevemente lo que es la organización empresarial, lo que es método, proceso, tipos de procesos, así mismo se plantean algunas metodologías de diseño de procesos, como llevar a cabo la implementación de procesos operativos y finalmente se describe como documentar dicha implementación.

2.1. La organización empresarial

En el capítulo uno se habla sobre las empresas y se clasifica a estas por su tamaño y giro comercial, pero también hay que entenderlas desde su origen como organizaciones y como sistemas. Como sistemas Ackoff (2002) dice que:

“una organización es un sistema intencionado que contiene al menos dos elementos intencionados que tienen un propósito en común respecto del cual el sistema tiene una división funcional del trabajo; sus subconjuntos funcionalmente distintos pueden responder al comportamiento recíproco o a través de la observación y la comunicación; y al menos un subconjunto tiene una función del control del sistema”.

Así mismo Ackoff (2002) dice que “las organizaciones son sistemas que generalmente tienen finalidades propias” y que el desempeño de estos sistemas depende en gran medida de la forma en que interactúan sus partes más que el cómo actúan independientemente unas de otras.

Por otro lado León citado por Ortiz y Tochimani dice: “Una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de una actividad” (Ortiz, Tochimani, 2004, 6), puede ser de varios tipos, en este caso el tipo de organización que compete a esta tesis es la organización empresarial:

"Es claro que cualquier empresa es una organización humana. Dentro de las organizaciones humanas constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza"... "Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad - ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar" (Pérez, 1996, 36).

Con lo anterior queda claro que toda empresa es un tipo de organización con un fin económico y que esta organización empresarial debe tener cierta configuración para que funcione correctamente y se llegue a la obtención del fin deseado, por lo que también requiere de procesos operativos bien definidos. Para poder definir dichos procesos adecuadamente primero se requiere de una estructura

formal, dicha estructura organizacional se define como “la distribución de las personas en diferentes líneas jerárquicas que influyen sus relaciones como la división del trabajo, cargos, autoridad, reglas y normas con el fin de especificar el comportamiento de cada elemento según su posición”. (Hernández, Montero, García, 2006,130)

Hernández *et al*, describe que para establecer la estructura organizacional se deben determinar una serie de actividades a desempeñar por cada recurso humano dependiendo del puesto que cubra bajo un perfil específico, definir los niveles jerárquicos y de comunicación necesarios para el desempeño de las actividades para conseguir el fin de la empresa. Por lo tanto, “la estructura organizacional cumple con tres funciones: producir resultados y objetivos, lograr la cooperación entre los recursos humanos involucrados y tener un medio para ejercer poder”, (Hernández, *et al*. 2006, U4p3). Esto mediante procesos bien diseñados acorde a las necesidades administrativas de la empresa. La estructura organizacional según Hernández, *et al*, puede ser:

- 1.- Lineal o militar, una línea sucesiva de jefe-subordinado desde el nivel más alto hasta el último nivel, solo funciona en empresas pequeñas.
- 2.- Funcional o de Taylor, busca la división del trabajo y la especialización, se recomienda para empresas medianas.
- 3.- Lineo funcional, combinas las dos anteriores para tener unidades de mando pero con una división de funciones laborales.
- 4.- Staff, a las unidades de mando y las divisiones de trabajo se agrega un grupo de expertos “staff” el cual no tiene autoridad sobre los subordinados pero aconseja directamente a las unidades de mando en la toma de decisiones.
- 5.- Comité, se asignan asuntos administrativos a conjuntos de personas “comités” para resolver problemas dentro de la organización.

Continuando con Hernández, *et al* 2006, una vez establecida la estructura organizacional, hay que definir funciones de los puestos en la empresa para alcanzar sus objetivos, esto se logra si los recursos humanos son capaces y están dispuestos a cumplir sus funciones y para ello deben conocerlas específicamente, así se logra trabajar en conjunto sin interferir en las funciones de los demás pero sin desconocerlas, ya que las acciones se interrelacionan para la consecución del objetivo de la empresa. Para lograr definir las funciones específicas se deben considerar los siguientes puntos:

- Objetivo: todas las actividades establecidas en la organización, deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

- Especialización: Hasta donde sea posible el trabajo de una persona debe limitarse a la ejecución de una sola actividad.
- Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de la que emane la comunicación necesaria para lograr los objetivos.
- Paridad de responsabilidad y autoridad: a cada grado de responsabilidad asignado corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir con dicha responsabilidad.
- Unidad de mando: Al establecer un centro de autoridad, se debe designar una y solo una unidad de mando para que los subordinados no tengan que reportar a más de un supervisor.
- Difusión: se debe publicar para el conocimiento de todos los integrantes de la organización la responsabilidad y autoridad de cada puesto, para tener la adecuada interacción entre puestos y funciones.
- Amplitud o tramo de control: limitar el número de subordinados de un ejecutivo para asegurar que cumpla con sus funciones de la mejor manera.
- Coordinación: se debe mantener el equilibrio entre las unidades de la organización.
- Continuidad: “una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Munch Galindo (2006) sugiere que al comprender los puntos anteriores se procede a la división del trabajo, la cual se define como sigue: “la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo” Ahora bien no hay que perder de vista la importancia de cada función dentro del objetivo general de la empresa.

Lo siguiente es la jerarquización, que consiste en una cadena de mando, el grado de autoridad y responsabilidad, independientemente de la tarea que se realice, es lo que determina los niveles jerárquicos, los cuales se reflejan en el organigrama de la empresa.

Daniel Katz y Robert Kahn (1966) indican que una vez que se tiene la estructura organizacional, con funciones definidas, división del trabajo y la jerarquización adecuada se deben establecer líneas de comunicación claras para que la interrelación entre los elementos consiga llegar al objetivo de la empresa. Daniel Katz y Robert Kahn (1966) describen dos niveles de comunicación en la organización:

1. “En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección”.

2. “En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas)”.

Soria (2008) establece que en términos de productividad la comunicación dentro de la organización se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los servicios. Algunos ejemplos son la mejora en la calidad del servicio, el mercado, etc. Por otro lado se puntualiza que “se consideran mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etc.” En este sentido la comunicación implica cualquier actividad relacionada directamente con la realización del objetivo de la empresa. (Goldhaber, 1994)

Así mismo, Gómez (2007) sugiere que la comunicación de la innovación, entendida esta como una idea, una práctica o un objeto nuevos dentro de la organización, es parte fundamental para el funcionamiento de la organización y se distinguen dos tipos generales de innovaciones organizacionales:

- a) Las innovaciones de la organización: se adoptan como resultado de una decisión organizacional; por ejemplo, la creación de un nuevo producto. La organización en general cambia, no así las personas que laboran en ella.
- b) Las innovaciones en la organización: son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo; por ejemplo, la implantación de un círculo de calidad.

En ambos casos, Gómez (2007) dice que la función de innovación destaca la importancia de la comunicación. La comunicación en el mantenimiento afecta la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación. El papel de la comunicación está enfocado a la socialización de la gente y no hacia el material con el que se trabaja.

2.2 Método y proceso.

En este punto se definen conceptos clave para el desarrollo de este trabajo de tesis como son, método, proceso y procedimiento, para posteriormente relacionarlos en el diseño, implementación y documentación de procesos operativos.

La palabra *método* deriva de las raíces griegas *meta* (hacia, a lo largo) y *odos* (camino). El método en forma general “es un conjunto de pasos a seguir para tratar un problema”. (Gómez y Redil, s.f, 5)

Ander –Egg citando por Cheesman refiere que "Es el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un determinado fin" (Chessman, 2010, 5)

“Método deriva de los vocablos griegos *meta*, ‘a lo largo o a través de’, y *ódós*, ‘camino’, por lo que literalmente significa ir a lo largo del buen camino,...El método es literal y etimológicamente el camino que conduce al conocimiento” (Vilchis, 2002, 17)

De las definiciones anteriores se observa que el método consiste en una serie de etapas o pasos que se aplican para enfrentar una determinada situación, según la misma es el método que se debe emplear, ahora se distingue del proceso.

En general se entiende al proceso como una secuencia de pasos con un orden lógico enfocado a obtener un resultado específico. En este caso se consideran varias definiciones como: “Los procesos se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso” (Zaratiegui, 1999, 82), esta es la definición que se empleará para este trabajo debido a que se requiere definir actividades ordenadas y con lógica para transformar las entradas recibidas por los clientes de “LA EMPRESA” en las salidas que estos mismos requieren.

A continuación, se presentan más definiciones sobre *procesos* en la Tabla 3, que se muestra a continuación:

Tabla 3.- Definiciones de proceso

Autor (Año)	Definición
Juran (1993)	Cualquier combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleado para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso.
Raso (2002)	Es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos.
Lorino (1993)	Conjunto de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial.
Bendell et al. (1993)	Mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales.

Autor (Año)	Definición
Gilioli Retondaro (1997)	Mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales. Una secuencia ordenada de actividades, que transforman entradas de los suministradores en salidas para los clientes con un valor agregado; conjunto de causas que generan uno o más efectos. Destaca la visión de cliente.
Pall (1987)	Organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.
ISO 9000-2001	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
Modelo EFQM	Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.
Costa I Estanyl	Secuencia de actividades para agregar un valor añadido sobre una entrada.
Arcelay A2.	Concatenación de las decisiones, actividades y tareas llevadas a cabo por diferentes profesionales en un orden lógico y secuencial para producir un resultado previsible y satisfactorio.
Brut Alabart (2007)	Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente.
Zaratiegui (1999)	Se pueden definir como (...)”secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos, datos, especificaciones—, más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso”.
Ponjuán Dante et al. (2005)	Símbolo de actividad, todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio.
Ponjuán Dante et al. (2005)	Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros.
Davenport & Short (1990)	Conjunto de tareas relacionadas en forma lógica, que se desarrollan para obtener un resultado definido.
Davenport (1993)	Conjunto de actividades estructuradas y medidas, diseñadas para producir una salida específica para un consumidor o mercado específico.
Nogueira Rivera et al. (2004) Sescam (2002)	“Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento.
Nogueira Rivera et al. (2004)	Transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”.

Autor (Año)	Definición
Sescam (2002)	Conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Fuente: Medina et al (2015).

Con las definiciones anteriores se resume que un método es más detallado que un proceso, el método da el camino para de realizar el trabajo y el proceso el cómo hacerlo.

2.2.1 Características, elementos y clasificación de procesos

Los procesos tienen ciertas características, Agudelo (2010) menciona que un buen proceso se tendrá entre más claramente establecidas y definidas se tengan dichas características, las cuales son: Objetivo, responsable del proceso, alcance, insumos, productos, recursos, duración, capacidad. (Agudelo, 2010, 30-31).

El autor continúa diciendo que los procesos se pueden clasificar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte que le hacen a la organización, dependiendo del alcance se pueden clasificar en cuatro niveles: Macroprocesos, procesos, actividades y tareas.

A lo anterior, Hernández (2010) añade que los procesos de acuerdo al nivel se clasifican en: estratégicos, centrales o misionales, y de apoyo. Y que un proceso clave: es aquel que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y es crítico para el éxito del negocio.

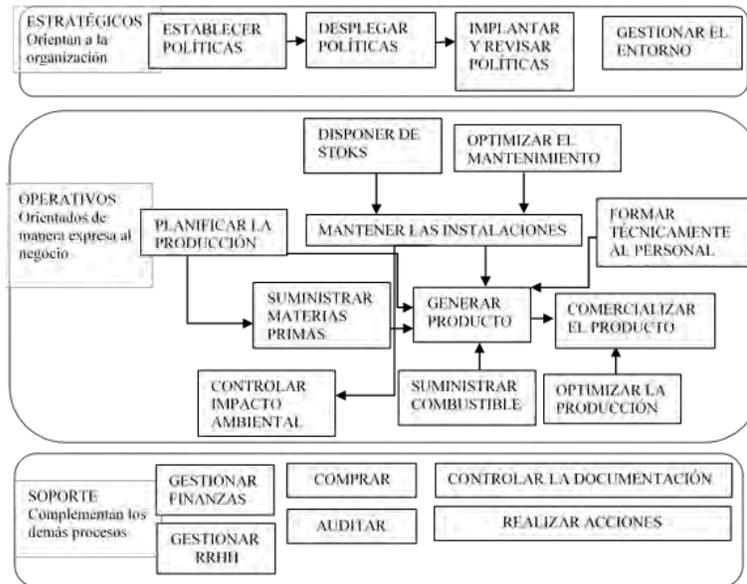
Así también los procesos, según Zaratiegui (1999) se clasifican como se puede observar en la Figura 10, como:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

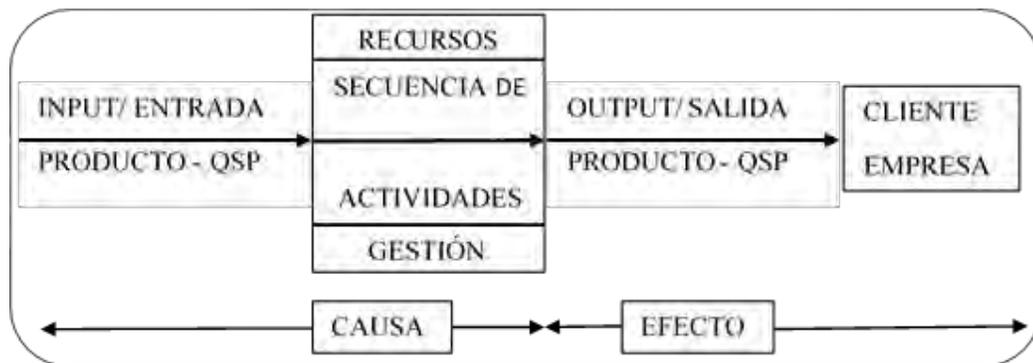
Figura 10.- Esquema general de un mapa de procesos



Fuente: Zaratiegui (1999)

Ahora bien, de acuerdo a Hernández (2010), los procesos conforme a las definiciones dadas anteriormente tienen elementos, los cuales se pueden observar en la Figura 11, y son: entrada (input), proceso, secuencia de actividades, salida (output).

Figura 11.- Esquema de los elementos de un proceso



Fuente: Agudelo (2010)

Así mismo, Hernández (2010) menciona que los factores de un proceso son: las personas, los materiales y los recursos físicos involucrados en el mismo.

2.3 Diseño de procesos

Ya definido lo que es un proceso, sus características, factores y clasificación se procede a describir algunas metodologías para el diseño, implementación y documentación de procesos.

Recordando que las empresas suelen requerir cambios o mejoras para la consecución de sus objetivos, se presentan algunas metodologías de diseño, implementación y documentación de procesos. Las siguientes metodologías son tomadas ya que varios autores como Guízar (2013), Robinns, Judge (2009), Hernández (2010), Medina (20015), Lovelock (2009), Giudice, Pereyra (2005), López (2013), Rodrigo (2001) y Díaz (2009), coinciden en su mención y aplicación.

Metodología de la Consultora W. J. Reddin y Asociados y su programa para la organización flexible

La firma de consultoría W. J. Reddin y Asociados ofrece el llamado “programa para la organización flexible”, que logra incrementar de manera notable la competitividad. El programa no se sustenta en el talento de un experto o “gurú”, sino en algo mucho más sólido y permanente: el talento de los líderes de la empresa, con lo cual se logra una clara sinergia organizacional y, sobre todo, un compromiso claro con las soluciones. Este programa consta de tres fases mostradas en la Cuadro 2, estrechamente relacionadas con el concepto de Kurt Lewin de descongelamiento, cambio y recongelamiento.

Cuadro 2.- Programa de organización flexible

Fase	Características de la fase
I. Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II. Reingeniería	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazos. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
III. Aseguramiento	Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

Fuente: Guízar (2013)

Metodología de Ralph Kilmann

Ralph Kilmann (1984) especifica los tópicos de ventaja clave que se deben tomar en consideración para que pueda presentarse un cambio, tal y como es deseable en las empresas. Las fases que considera este autor son las siguientes:

1. Iniciar el programa.
2. Diagnosticar el problema.

3. Programar las rutas que se llevarán a cabo.
 - 3.1 La cultural.
 - 3.2 La de conformación de equipos de trabajo.
 - 3.3 La de habilidades gerenciales.
 - 3.4 La indispensable correlación estrategia-estructura, ya que una se basa en la otra.
 - 3.5 La de sistema de recompensas que ayuda a que el personal permanezca en la organización
4. Evidenciar las rutas indicadas en la fase anterior.
5. Evaluar los resultados obtenidos.

Metodología Burke-Litwin

Una novedosa variante al modelo de Kurt Lewin es el acuñado por Burke-Litwin (1992), llamado “Del desempeño individual y de la organización”. Este modelo implica identificar las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o “cambio transaccional” y del cambio de segundo orden o “cambio transformacional”. Se dice que el cambio de primer orden implica un cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización aunque su naturaleza es la misma. Ejemplo de lo anterior sería cuando se lleva a cabo una reestructuración departamental, fusionando departamentos: se sigue produciendo el mismo artículo y no se modifica la naturaleza de la empresa. El cambio de segundo orden implica un cambio revolucionario, y alterna en forma significativa a la organización. De manera especial en el modelo de Burke-Litwin, se debe establecer una clara distinción entre el ambiente de la organización y su cultura. En el caso del ambiente de la organización, todas las personas que integran la organización emiten una evaluación sobre si el lugar de trabajo es adecuado o no, y si existe un clima de calidez o de desinterés respecto a los objetivos de la organización. Estas evaluaciones se conocen como estudios de clima laboral.

Metodología de Checkland sistemas blandos o suaves

Esta metodología se originó al comprender a los sistemas duros, que eran netamente aplicados a lo tecnológico, y a operaciones técnicas, siendo muy inadecuados para investigar a los sistemas organizacionales grandes y complejos, fue desarrollada por Checkland. La Metodología fue publicada por primera vez en 1981.

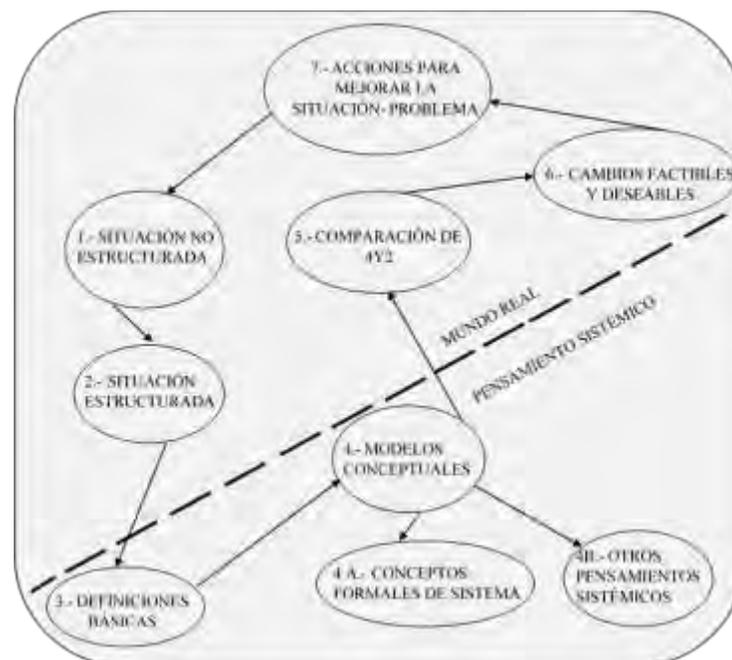
El enfoque de la Metodología de Sistema Blando representa una situación donde el problema no señala en sí mismo las soluciones, o los criterios para llegar a una solución óptima, es decir, el problema inicial será definir el problema, para ver posibles cursos de acción. Ésta metodología puede ser aplicada a cualquier situación compleja, de organizaciones, donde hay un alto componente social, político y humano, es decir en psicología, sociología, economía, educación, administración, entre otras.

Etapas para el análisis de la metodología de sistemas blandos (MSB)

Checkland (1994) hace mención de las siguientes etapas esquematizadas en la Figura 12, las cuales pueden variar según sea el caso al cual se apliquen:

1. Investigar el problema no estructurado: Encontrar hechos de la situación del problema, es decir, investigar básicamente el Problema, por ejemplo: ¿Quiénes son los que juegan?, ¿Cómo Trabaja el proceso ahora?, etc. Para así lograr una descripción en donde existe dicho problema, y sin darle ninguna estructura.
2. Expresar la situación del problema: Aquí nos encontramos con una situación más estructurada, haciendo una descripción del pasado, presente y su consecuencia en el futuro, y viendo las aspiraciones, intereses y necesidades en donde se contiene el problema, se hace casi siempre un diagrama (que puede ser un organigrama cuadro pictográfico, etc.), que mostrará los límites, la estructura, flujos de información, los canales de comunicación, y principalmente muestra el sistema humano en actividad, que será relevante en la definición del problema.

Figura 12.- Etapas de la metodología de sistemas suaves



Fuente: Reelaborado a partir de Sánchez (2011)

3. Seleccionar una visión de la situación y producir una definición raíz: El propósito de la definición de la raíz es expresar la función central de un cierto sistema de actividad, esta raíz se expresa como un proceso de transformación que toma una entidad como entrada de información, cambia o

transforma a esa entidad, y produce una nueva forma de entidad. Se elaboran definiciones según los diferentes weltanschauung involucrados. La construcción de estas definiciones se fundamenta en seis factores que deben aparecer explícitos en todas ellas:

- 1) Cliente: Considera que cada uno puede ganar beneficios del sistema como clientes del sistema.
- 2) Agente: Transforma entradas en salidas y realiza las actividades definidas en el sistema.
- 3) Proceso de transformación: Esto es la conversión de entradas en salidas.
- 4) Weltanschauung: Es la expresión alemana para la opinión del mundo.
- 5) Dueño: Cada sistema tiene algún propietario.
- 6) Apremios ambientales: Son los elementos externos que deben ser considerados.

Entonces aquí identificamos los posibles candidatos a problemas, elaborando definiciones básicas, que implican definir "qué" proceso de transformación se impone a hacer en la realidad. Luego de encontrar ciertas definiciones básicas, se precede a definir una sinérgica, la cual engloba a todas, y en la cual se centra el estudio.

4. Confección y verificación de modelos conceptuales: Partiendo de la definición de la raíz se elaboran modelos conceptuales que representen idealmente las actividades que según la definición de la raíz en cuestión se deban realizar en el sistema, así existirán tantos modelos conceptuales como definiciones de raíz, se puede realizar en un gráfico "PERT", siendo los nodos actividades que se harán, la estructuración se basa en la dependencia lógica, siendo esta los arcos en el gráfico.

Concepto de sistema formal: Este consiste en el uso de un modelo general de sistema de la actividad humana que se puede usar para verificar que los modelos construidos no sean fundamentalmente deficientes.

Otros pensamientos de sistema: Consiste en transformar el modelo obtenido en alguna otra forma de pensamiento sistémico que, dadas las particularidades del problema puedan ser convenientes. Entonces los modelos conceptuales representan el "cómo" se podría llevar a cabo del proceso de transformación planteado en la definición básica.

5. Comparación de los modelos conceptuales con la realidad, es decir etapa 4 con la etapa 2: En esta etapa los modelos construidos en la etapa 4 (elaboración de modelos conceptuales a través de una malla "PERT") serán comparados con la expresión real del mundo, de la etapa 2 (diagrama),

se verán las diferencias y similitudes entre los Modelos conceptuales y lo que existe en la actualidad del sistema.

6. Diseño de cambios deseables, viables y factibles: Se detectan los cambios que con posible llevar a cabo en la realidad y en la etapa siguiente. Estos cambios se detectan de las diferencias emergidas entre la situación actual y los modelos conceptuales se proponen cambios tendientes a superarlas dichos cambios deben ser evaluados y aprobado por las personas que conforman el sistema humano para garantizar que sean deseables y viables.

7. Acciones para mejorar la situación del problema: Es decir la implantación de cambios, que fueron detectados en la etapa 6. Acá se comprende la puesta en marcha de los cambios diseñados tendiente a solucionar la situación del problema y el control de los mismos, pero no representa el fin de la metodología pues en su aplicación se transforma en un ciclo de continua conceptualización y habilitación de cambios, siempre tendiendo a mejorar la situación. Estos cambios pueden ser de 3 tipos: cambio en la estructura: son los cambios realizados en las partes estáticas del sistema, cambio en el procedimiento: son los cambios en los elementos dinámicos del sistema, cambio en la actitud: son los cambios en el comportamiento del sistema.

2.3.1 Levantamiento de procesos

Chiavenato (2007) menciona que por lo general la necesidad de una mejora se rebela en alguna de las etapas de la vida de la organización, ya que las organizaciones asumen diferentes formas organizacionales en diferentes ambientes y en diferentes épocas. Durante su existencia, las organizaciones pasan por cinco etapas distintas,

1. *Etapa pionera.* Es la etapa inicial de la organización. Por ser aún pequeña, sus procesos se supervisan y se controlan. Existen tareas de rutina y un enorme volumen de improvisaciones y la capacidad para realizar innovaciones es elevada. Reina el espíritu emprendedor.

2. *Etapa de expansión.* Es la etapa en que la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones e incrementa la cantidad de participantes. La preocupación es aprovechar oportunidades que surgen y así nivelar su producción con las necesidades ambientales.

3. *Etapa de reglamentación.* Con el crecimiento de sus actividades, la organización se obliga a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, bien como definir rutinas y procesos de trabajo.

4. *Etapa de burocratización.* El desarrollo de las operaciones y de su dimensión lleva a la organización a una reglamentación burocrática para preestablecer la conducta organizacional dentro de estándares rígidos y un sistema de reglas y procedimientos para enfrentarse a las contingencias relacionadas con las actividades del trabajo. Se define la cadena de comando, la división del trabajo se basa en la especialización y en la impersonalidad en las relaciones entre los participantes. La organización piramidal y monocrática presenta poca flexibilidad para los cambios y para la innovación.

5. *Etapa de flexibilización.* Es decir, de readaptación a la flexibilidad y de reencuentro con la capacidad innovadora perdida, por medio de la introducción de sistemas organizacionales flexibles. El DO es un esfuerzo de flexibilización.

Continúa Chiavenato (2007), una vez que se presenta la necesidad de la mejora, en cualquier etapa de la empresa, los pasos generales para conseguirla son: 1. Recolección de datos, 2. Diagnóstico organizacional. 3. Acción de intervención.

Comúnmente las MiPyMEs requieren un levantamiento de procesos en su etapa tres, en dicha etapa se requiere una normalización y formalización de procesos, ya que hasta este punto sus actividades se realizan conforme a la experiencia o costumbre de los miembros más antiguos de la organización, para comenzar Ramírez (2011) propone cinco pasos a seguir:

- 1.- Entendimiento de los procesos: entender qué, quién y para qué se hace, esto puede ser mediante observación, entrevistas no estructuradas y estructuradas, formatos de descripción para el personal, etc.
- 2.- Identificación de etapas y actividades específicas: se identifican los procedimientos de los procesos entendidos en el paso uno.
- 3.- Elaboración de resúmenes y diagramas de flujo de los procesos con sus procedimientos.
- 4.- Implementación de los procesos: difusión, aplicación y control, en este paso se realizan juntas primero con los directivos para dar a conocer los procesos diseñados y que estos sean aprobados, una vez aprobados y entendidos se dan a conocer mediante los manuales correspondientes a los recursos humanos involucrados en las actividades de la organización en juntas periódicas antes y después de su implementación.
- 5.- Medición y mejora continua, después de cierto lapso de tiempo establecido y con los indicadores que se determinaron se realiza la medición y comparación de resultados después de la implementación de los procesos diseñados.

Resúmenes y diagramas de flujo

Para la elaboración de resúmenes y diagramas de flujo de los procesos con sus procedimientos, se deben elaborar resúmenes en fichas o formatos que permitan su comprensión por los recursos humanos actuales o futuros y los procesos deben representarse gráficamente mediante diagramas de flujo los cuales Palacios (1996) define como “...una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual.”

Para dichos diagramas de flujo se tienen varias simbologías, comúnmente estandarizadas para una interpretación universal, algunas de las cuales se muestran a continuación:

La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME por sus siglas en inglés), ha desarrollado su simbología, la cual que se presentan en la siguiente Tabla 4:

Tabla 4.- Simbología de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME)

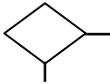
Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Origen	Este símbolo sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso.
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.
	Inspección	Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso. Se coloca cada vez que un documento es examinado.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado.
	Almacenamiento Temporal	Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo, mientras se da inicio el siguiente paso.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Actividades Combinadas Operación y Origen	Las actividades combinadas se dan cuando se simplifican dos actividades en un solo paso. Este caso, esta actividad indica que se inicia el proceso a través de actividad que implica una operación.
	Actividades Combinadas Inspección y Operación	Este caso, indica que el fin principal es efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección.

Fuente: Adaptado de Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009)

De igual manera en la Tabla 5 se puede observar la simbología desarrollada por el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI, por sus siglas en inglés) cuya simbología es empleada en los diagramas orientados principalmente, pero no absolutamente, al procesamiento de datos electrónicos.

Tabla 5.- Simbología del Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI)

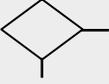
Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

Fuente: Adaptado de Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009)

A continuación, en la Tabla 6 se muestra la simbología de la Organización Internacional para la Normalización (ISO por sus siglas en inglés) que es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales (exceptuando la eléctrica y la electrónica).

Tabla 6.- Simbología de la Organización Internacional para la Normalización (ISO)

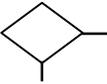
Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Operación e inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Inspección y medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario
	Entrada de bienes	Indica productos o materiales que ingresan al proceso.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Adaptado de Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009)

Finalmente, la simbología del Instituto Alemán de Normalización (DIN por sus siglas en inglés) se muestra en la Tabla 7, el DIN es el organismo nacional de normalización de Alemania. Elabora, en cooperación con el comercio, la industria, la ciencia, los consumidores e instituciones públicas, estándares técnicos (normas) para la racionalización y el aseguramiento de la calidad.

Tabla 7.- Simbología del Instituto Alemán de Normalización (DIN)

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Proceso	Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Inicio	Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Operaciones manuales	Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: Adaptado de Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009)

Documentación

En cuanto las etapas y procedimientos anteriormente vistos, Zapata (2004) coincide con ellos además de dar ejemplos aplicados, así mismo Robinns, Judge (2009) coinciden con dichos pasos y agregan la participación mediante la motivación del personal y un buen ambiente laboral.

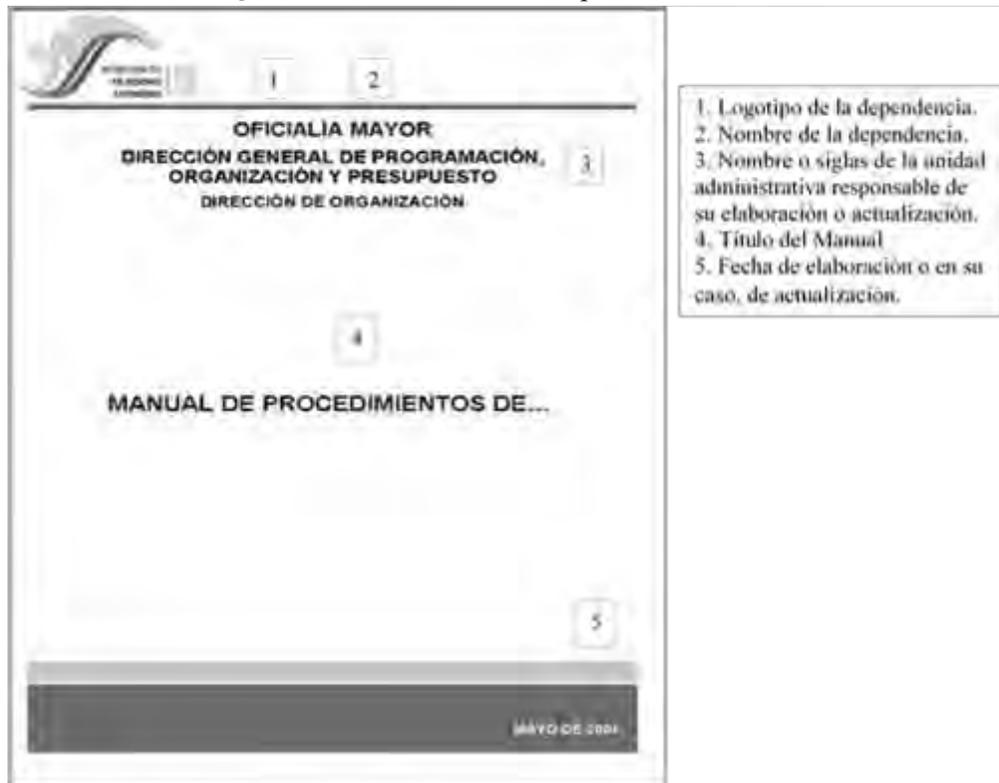
Una vez planteados los pasos generales de aplicación de una metodología, Hernández (2010), coincidiendo con Lovelock (2009), Carro, González (2014), Díaz (2009), propone documentar dicha aplicación, ya que como menciona esto permite conservar el conocimiento de la organización y asegurar que no se cambie o se pierda la información. Cuando alguna persona tenga alguna duda o inquietud puede acudir a dicha documentación para refrescar los conocimientos y evitar que se cometan errores, por lo cual se deben elaborar el manual de procesos y funciones, dicho documento que enuncia la política de la organización, en cuanto al sistema en sí, y lo describe, se da una visión global del sistema, incluye apartados para la caracterización de los procesos donde se describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas en las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso, los documentos tales como formatos, instructivos, registros, etc., necesarios para las actividades de los procesos así como de sus procedimientos. En general dicho manual contiene la documentación e indicaciones para realizar los procesos operativos planteados.

En este sentido la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE, 2004) de México propone puntos que debe de contener el Manual de Procesos como se describe a continuación: Identificación, Índice, Introducción, Objetivo(s) del Manual, Desarrollo de los procesos.

Identificación

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes, Figura 13:

Figura 13.- Identificación de la portada del manual



Fuente: Adaptado de SRE, Guía Técnica para la elaboración de manuales (2004)

Índice

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual, a) Introducción, b) Objetivo del manual, c) Nombre de los procesos y/o procedimientos, Figura 14:

Figura 14.- Índice del manual

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE _____	
INDICE	
	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	III
II. OBJETIVO DEL MANUAL	IV
III. PROCEDIMIENTOS:	V
1. PROCEDIMIENTO:	
1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO	
1.2 ALCANCE	
1.3 REFERENCIA	
1.4 RESPONSABILIDADES	
1.5 DEFINICIONES	
1.6 METODO DE TRABAJO	
a) Políticas y Lineamientos.	
b) Descripción de Actividades.	
c) Diagrama de Flujo.	
d) Formatos e Instructivos.	
e) Anexos.	

Fuente: Adaptado de SRE, Guía Técnica para la elaboración de manuales (2004)

Posteriormente se deben describir los procesos y sus respectivos procedimientos, Figura 15:

Figura 15.- Formato para la descripción de procesos y procedimientos

		Procedimiento 2		PR-DO-00
		Nombre del Procedimiento 1		Fecha: 3 Versión: 4 Página: 5
Unidad Administrativa: Dirección General de 6			Área Responsable: Dirección 7	
Descripción de Actividades				
Paso 8	Responsable 9	Actividad 10	Documento de Trabajo (Cores) 11	

Fuente: Adaptado de SRE, Guía Técnica para la elaboración de manuales (2004)

1. Nombre: Anotar el nombre del procedimiento.
2. Clave del Procedimiento: Se compone de las siglas PR que significa procedimiento, DO significa Dirección de Organización (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad administrativa solicitante) y 00 que es el número consecutivo del procedimiento.
3. Fecha: Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento.
4. Versión: Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0
5. Página: Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
6. Unidad Administrativa: Anotar el nombre de la dirección general responsable, ejemplo: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.
7. Área Responsable: Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo: Dirección de Organización.
8. Paso: Anotar el número de la actividad.
9. Responsable: Anotar el nombre del área responsable de la actividad, ejemplo: Departamento de Procedimientos.
10. Actividad: Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza

Medición

Para poder gestionar los procesos operativos propuestos se debe poder comparar entre un periodo de aplicación y otro el desempeño obtenido, esto se realiza mediante los indicadores de desempeño seleccionados acorde a la MiPyMe con la que se esté trabajando, Schuschny (2007) dice: “ un indicador de desempeño es una medida de cuan bien se están desarrollando los objetivos de un plan, programa o proyecto... aportan información sobre el estado actual de una situación... y añade un juicio de valor basado en antecedentes objetivos”. Por otro lado el Ministerio de Economía y Finanzas de Lima (2010) dice:

“Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas.”

Para determinar el tipo de indicadores a aplicar debemos seleccionar un sistema de medición del desempeño, Carballo (2015) citando a Guerra-López (2007) dice: “los sistemas de medición de desempeño (SMD) son instrumentos que contienen criterios múltiples para informar a quienes toman decisiones acerca de una variedad de cosas diferentes, apoyando a una toma de decisión objetiva para la mejora del desempeño”. Un SMD debe ser consistente y estar alineado a la visión y misión de la organización.

A continuación se mencionan brevemente algunos SMD:

Pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross.

McNair, Lynch y Cross (1990) proponen un modelo piramidal centrado en tres niveles, Figura 17: 1) Las unidades de negocio, donde se definen las variables relacionadas con los clientes y los accionistas, es decir el mercado y las finanzas. 2) Los sistemas operativos de negocio, aquí se definen criterios de satisfacción del cliente, flexibilidad y productividad. 3) Los departamentos o centros de trabajo, en este nivel se miden variables relacionadas con la calidad y la entrega de productos así como los tiempos de ciclos y los desperdicios. Y en la cúspide de la pirámide se encuentra la visión de la empresa, es decir, el establecimiento de lo que desea ser. En este modelo se proponen indicadores de naturaleza financiera y no financiera para medir el desempeño de la organización: su efectividad externa y eficiencia interna.

Figura 17.- Pirámide del desempeño de McNair, Lynch y Cross



Fuente: Adaptado a partir de McNair, Lynch y Cross (1990)

El enfoque balanced scorecard de Masiel

Maisel (1992) también propone un modelo muy similar al de Kaplan y Norton, coincidente con las cuatro perspectivas del balanced scorecard, en las cuáles se centran los objetivos de la estrategia y visión de la compañía y desarrollan indicadores para cada una de estas perspectivas, con la diferencia o añadidura de la independencia de analizar los Recursos Humanos de los procesos, al medir su eficacia y eficiencia.

El balanced scorecard

El balanced scorecard (BSC) muestra una metodología que enlaza a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2002), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Figura 18.

Altair (2005) establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

Creación sostenible de valor: el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas

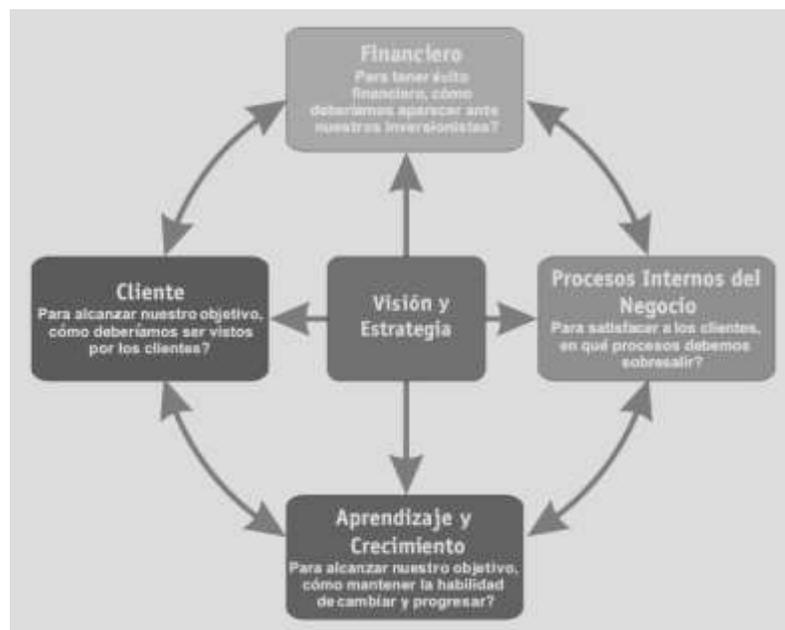
Crecimiento: la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se

ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.

Alineación: permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.

Cambio: el BSC es clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición

Figura 18.- Balanced Scorecard



Fuente: GestioPolis.com Experto. (2001, Marzo)

El Navegador de Skandia de Edvinsson

Edvinsson (1997), el principal arquitecto detrás de las iniciativas de Skandia desarrolló un modelo dinámico y holístico para la presentación de informes sobre Capital Intelectual llamado Navigator, el cual se constituye de cinco áreas de enfoque: financiera, clientes, procesos, la renovación y el desarrollo, y el capital humano, Figura 19. El esquema de valor de Skandia contiene ambos bloques financieros y no financieros que se combinan para estimar el valor de mercado de la compañía. El informe Skandia utiliza 91 métricas más 73 métricas tradicionales para medir las cinco áreas de enfoque que componen el modelo Navigator.

Figura 19.- Navegador de Skandia



Fuente: Adaptado de <https://tecycom.wordpress.com/>

El modelo Intangible Assets Monitor (IAM)

Sveiby (1997), plantea el Intangible Assets Monitor (IAM), modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. En este modelo, Sveiby propone un marco conceptual basado en tres familias de activos intangibles: estructura externa (marcas, relaciones con clientes y proveedores); estructura interna (la organización: gestión, estructura legal, sistemas manuales, actitudes, la I + D, software); y la competencia individual (educación, experiencia).

Tabla 8.- Intangible Assets Monitor (IAM)

Valor de mercado				
	Activos tangibles	Activos intangibles		
		Estructura externa	Estructura interna	Competencia
Crecimiento	Son los mismos que los tradicionales	Crecimiento orgánico	Inversión en TI y en estructura interna	Índice de Competencia, Número de años en la profesión, Nivel de Educación, Facturación por Competencia
Innovación		Mejora de la imagen ante los clientes, ventas a nuevos clientes	Mejora de la organización para los clientes, proporción de nuevos productos / servicios, nuevos procesos implementados	Mejora de la competencia para los clientes, costos de formación y educación, diversidad
Eficiencia		Rentabilidad por Cliente, Ventas por cliente, Índice	Proporción de Personal de Apoyo	Proporción de profesionales, efecto multiplicador de profesionales, valor agregado por profesional,

Valor de mercado				
	Activos tangibles	Activos intangibles		
		Estructura externa	Estructura interna	Competencia
		de victorias / derrotas		ganancias por empleado, beneficio de profesionales
Estabilidad		Índice de clientes satisfechos		

Fuente: Adaptado a partir de Carballo (2015)

Por último en la Tabla 9 se muestra un cuadro comparativo de los SMD mencionados y algunos otros:

Tabla 9.- Comparación de modelos de medición del desempeño

Autor	Año	Modelo	Niveles/perspectivas	Variables que propone medir
McNair, Lynch y Cross	1990	Pirámide del desempeño para el control estratégico	1) Unidades de negocio	Mercado, financieros.
			2) sistemas operativos de negocio	Satisfacción del cliente, flexibilidad, productividad.
			3) Departamentos y centros de trabajo	Calidad, entrega, tiempo de ciclo, desperdicios.
Kaplan y Norton	1992	Balanced Scorecard (BSC)	1) Clientes	Tiempo, calidad, desempeño y servicio, costo.
			2) Interna	Tiempos de ciclo, calidad, habilidad de empleados, productividad, competencias y tecnologías clave.
			3) Innovación y aprendizaje	Capacidad para: lanzar nuevos productos, crear mayor valor para el cliente, mejorar procesos, aumentar ingresos.
			4) Financiera	Retorno sobre la inversión, beneficios por acción.
Maisel	1992	The balanced scorecard approach	1) Financieros	Liderazgo de mercado, incremento de ingresos, rentabilidad.
			2) Clientela	Plazos de entrega, nivel de defectos, capacidad de respuesta, relación calidad/precio.
			3) Procesos de la empresa	Tiempo para llegar al mercado, defectos por proceso, rendimiento.
			4) Recursos humanos	Ventas de nuevos productos, rotación.
Adams y Roberts	1993	Effective Progress and Performance Measurement (EP ² M)	1) De arriba a abajo	Implementación de la estrategia.
			2) Externos	Clientes, mercados, proveedores, asociados.
			3) Internos	Eficiencia y productividad de procesos.
			4) De abajo a arriba	Empoderamiento de empleados.
Edvinsson	1997	Navigator	1) financiera	Ingresos por empleado, ingresos de nuevos clientes por ingresos totales, beneficios resultantes de las nuevas operaciones de negocios.
			2) clientes	Días dedicados a visitar clientes, relación de contactos de ventas a ventas cerradas, clientes ganados frente a perdidos.
			3) procesos	PC's por empleado, capacidad de TI – CPU, tiempo de procesamiento.

Autor	Año	Modelo	Niveles/perspectivas	Variables que propone medir
			4) renovación y desarrollo	Índice de empleado satisfecho, gasto de formación / gastos administrativos, edad media de las patentes
			5) capital humano	Gerentes con grados avanzados, facturación anual de personal, índice de liderazgo.
Sveiby	1997	Intangible Asset Monitor (IAM)	1) Crecimiento	Crecimiento orgánico, Inversión en TI y en estructura interna, años en la profesión, etc.,
			2) Innovación	Imagen ante los clientes, ventas a nuevos clientes, proporción de nuevos productos / servicios, nuevos procesos, diversidad de competencias, etc.
			3) Eficiencia	Rentabilidad por cliente, ventas por cliente, Índice de victorias / derrotas, proporción de personal de apoyo, valor agregado por profesional, ganancias por empleado, beneficio de profesionales, etc.
			4) Estabilidad	Índice de clientes satisfechos

Fuente: Adaptado a partir de Carballo (2015)

Como se menciona los SMD dan pauta para la selección de indicadores de desempeño en áreas como la financiera, del cliente, operaciones y desarrollo e innovación, así como los recursos humanos, por lo cual a continuación se muestra en la Tabla 10 una lista de indicadores por áreas:

Tabla 10.- Indicadores por áreas

INDICADORES POR ÁREAS				
Financiera	Cliente	Operaciones	Desarrollo y tecnología	Recursos Humanos
Beneficio neto / Utilidad neta: son los ingresos menos los gastos.	Índice de promotores netos (NPS): diferencia entre clientes promotores (que hablan bien) y detractores (que hablan mal) de la marca, empresa o servicio.	Nivel seis sigma: se utiliza para medir la calidad. Analiza los procesos repetitivos de las empresas, para detectar y resolver los problemas antes incluso de que se presenten.	Tasa de crecimiento del mercado	Valor agregado del capital humano (HCVA): es el valor financiero añadido a la empresa por miembros individuales del personal.
Margen de beneficio neto / Margen de utilidad neta: es el porcentaje de ingresos que son beneficio neto.	Tasa de retención de clientes: ¿Cuántos de nuestros clientes vuelven? ¿Y en	Tasa de uso de la capacidad (CUR): indica en qué medida una empresa utiliza su capacidad productiva.	Valor de la marca	Ingresos por empleado

INDICADORES POR ÁREAS

	qué medida son leales a nuestra marca, empresa o servicio?	¿Estamos alcanzando realmente nuestro potencial con la cantidad de trabajo que realizamos y los recursos que disponemos?		
Margen de beneficio bruto / Margen de utilidad bruta: es el porcentaje de ingresos que son beneficio bruto.	Índice de satisfacción del cliente 22. Rentabilidad del cliente: beneficios que nos deja un cliente tras deducir todos los costes derivados de captar y conservar a dicho cliente (publicidad, atención al cliente, etc.).	Nivel de residuos de los procesos	Coste por Lead (CPL): es un modelo de pago publicitario según el cual el anunciante paga una cantidad fija al sitio en el que se muestra el banner publicitario cada vez que éste le envía un “lead” o cliente potencial, es decir, un cliente que ha mostrado interés por algún producto o servicio de la empresa y ha dejado parte de sus datos rellenando un formulario, realizando una suscripción o registrándose en el sitio Web.	Índice de satisfacción de los empleados
Margen de beneficio operativo / Margen de utilidad operativa: muestra la eficiencia de una empresa en el control de costes. Se calcula dividiendo los ingresos operativos o de explotación por las ventas netas.	Valor del tiempo de vida del cliente (CLV): es el valor generado por un cliente en su relación con la compañía a lo largo del tiempo	Tiempo del ciclo de cumplimiento de los pedidos (OFCT): es el tiempo que pasa desde que el cliente realiza el pedido hasta que recibe el producto o servicio.	Tasa de Conversión: es el porcentaje de usuarios que finalmente realizan alguna acción deseada en sus visitas a un sitio web. Por ejemplo, en una tienda en línea, cuántos de los usuarios que realizan alguna consulta o llamada o visitan la página Web acaban comprando algún producto.	Nivel de compromiso de los empleados: ¿En qué medida el comportamiento de los empleados contribuye a los objetivos generales de la empresa?
EBITDA o beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducción	Índice de rotación de clientes: tiene en cuenta las altas y bajas de clientes durante	Índice de rotación de clientes: tiene en cuenta las altas y bajas de clientes durante un período	Índice de rotación de clientes: tiene en cuenta las altas y bajas de clientes durante un período	Índice de rotación de clientes: tiene en cuenta las altas y bajas de clientes durante un período

INDICADORES POR ÁREAS

de los gastos financieros.	un período determinado de tiempo.	determinado de tiempo.	determinado de tiempo.	determinado de tiempo.
Tasa de crecimiento de los ingresos: es la velocidad a la que aumentan los ingresos de la empresa.	Fidelización del cliente	Tasa de contracción de inventario (ISR): indica la pérdida de inventario debido a diversos factores, incluyendo hurto y robo.	Páginas vistas y porcentaje de abandonos: de todos los usuarios que visitan la página, qué porcentaje de ellos la abandonan antes de realizar la acción que se pretende que realicen, por ejemplo, comprar.	Tasa de rotación de personal
Rentabilidad total para el accionista (TSR)	Quejas de los clientes	Variación en el cronograma del proyecto (PSV): ¿Se están cumpliendo los tiempos de realización de nuestros proyectos?	Cuota de mercado	Promedio de permanencia del personal
Valor económico agregado (EVA): es el importe restante una vez deducidos de los ingresos la totalidad de los gastos.		Variación en el coste del proyecto (PCV): ¿Logramos completar nuestros proyectos sin sobrepasar el presupuesto inicial?	Nivel de compromiso en línea del cliente: mide el compromiso de los clientes analizando la interacción de los clientes entre sí, con la empresa o con una marca específica; y teniendo en cuenta otros parámetros individuales como la duración y la frecuencia de las visitas, o el porcentaje de clics, así como las ventas, descargas, recomendaciones, opiniones, comentarios, etc.	Factor de Bradford: mide el absentismo laboral. ¿Cuánto le está costando a la empresa la ausencia no autorizada de personal?
Rentabilidad de la inversión (ROI): son los ingresos generados a partir de la inversión de dinero en algún aspecto de las operaciones de		Medida del valor ganado (EV): valor generado por los proyectos que la empresa tiene en marcha. 47. Fortaleza de la cadena de innovación (IPS)	Cuota de menciones en línea (OSOV): mide la cuota relativa de menciones en línea de una marca o empresa (especialmente en las redes sociales), en relación con la competencia.	Evaluación de 360 grados: permite determinar cómo se valoran los trabajadores entre sí y a sí mismos.

INDICADORES POR ÁREAS

la empresa, en relación al coste de dicha inversión.				
Rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE): es el cociente entre el resultado de explotación y el capital empleado (o suma del patrimonio neto y de la deuda financiera). Se considera que mide la rentabilidad empresarial mejor que la rentabilidad sobre los recursos propios (ROE) porque tiene en cuenta todos los recursos que utiliza la empresa, tanto los propios como los ajenos.		Rentabilidad de la inversión en investigación (ROI2)	Huella en las redes sociales	Relación de competitividad salarial (SCR)
Rentabilidad sobre los activos (ROA)		Tiempo en llegar al mercado	Índice de Klout: mide la influencia de una persona, marca o entidad en las redes sociales.	Tiempo de contratación
Rentabilidad sobre los fondos propios (ROE)		Rendimiento de primera pasada (FPY): medida para evaluar la eficiencia inicial de un proceso de producción de múltiples pasos. Equivale al porcentaje de producto sin defectos antes de realizar una revisión del trabajo.	Cursos de capacitación	Rentabilidad de la inversión en formación

INDICADORES POR ÁREAS				
Relación deuda / patrimonio		Nivel de retrabajo: trabajo que hay que realizar para corregir los defectos de un trabajo realizado previamente.	Nivel de desarrollo de los RH	
Ciclo de conversión de efectivo (CCC): es el tiempo necesario para que el dinero invertido en el negocio vuelva a la empresa en forma de aumento en los ingresos.		Índice de calidad: ¿Está la calidad de nuestros productos o servicios al nivel de lo que esperan nuestros clientes?		
Relación de capital de trabajo		Eficiencia global de los equipos (OEE)		
Relación de gastos de funcionamiento (REA)		Tiempo de inactividad de la máquina o procesos: ¿Cuánto tiempo se desperdicia por inactividad, fallo técnico o enfermedad personal?		
Relación entre gastos o inversiones de capital (CAPEX) y ventas 18. Relación precio / ganancia		Resolución al primer contacto (FCR): mide la eficacia, eficiencia y nivel de satisfacción del cliente en su primer contacto con la marca o empresa.		

Fuente: Elaboración propia (2017)

Para entender mejor la aplicación de estos indicadores se tienen las siguientes tablas, en el área de dirección se deben ver los resultados obtenidos en cierto lapso de tiempo, por lo general estos resultados son datos financieros, Tabla 11:

Tabla 11.- Indicadores financieros

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Lo que refleja
Utilidad neta	Ingresos menos gastos	Ganancia obtenida después de los gastos
Margen de beneficio neto	$\frac{\text{Ingresos netos después de impuestos}}{\text{Ventas}}$	Porcentaje de ingresos que son beneficio neto, es decir cuánto se gana por cada peso que se vende.
Margen de beneficio bruto	$\frac{\text{Ingresos} - \text{costo de lo vendido}}{\text{Ingresos}} \times 100$	Si la empresa va a tener suficientes fondos para cubrir los gastos futuros, ahorros y un potencial de reinversión.
Tasa de crecimiento de ingresos	Se determinan un valor inicial (VI) y otro final (VF) y luego se aplica la siguiente fórmula: $\frac{VF - VI}{VI} \times 100$	Porcentaje con que aumentan los ingresos de la empresa en un periodo establecido.
Margen de beneficio operativo	$\frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Ventas netas}}$	Eficiencia de una empresa en el control de costos.
Rentabilidad total para el accionista (TSR)	$\frac{\text{Dividendos obtenidos} + \text{revaloración}}{\text{Depresiación de las acciones}} \times 100$	Incremento o disminución de valor obtenido sobre la inversión inicial realizada, medida por la cotización de la acción al inicio del período.
Rentabilidad de la inversión (ROI)	$\frac{\text{Ganancia}}{\text{Inversión}} \times 100$	Relación que existe entre la ganancia de una inversión y el costo de ésta, al mostrar qué porcentaje del dinero invertido se ha ganado o recuperado, o se va a ganar o recuperar.
Rentabilidad sobre capital empleado (ROCE)	$\frac{\text{Beneficios antes de intereses e impuestos}}{\text{Capital empleado}}$	Rentabilidad empresarial

Fuente: Elaboración propia (2017)

En el área de Gerencia se reflejan los resultados de las estrategias seguidas para la consecución de metas ya sea de publicidad, ventas, cultura de servicio al cliente, etc., Tabla 12:

Tabla 12.- Indicadores correspondientes al área de Clientes

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Lo que refleja
Tasa de retención de clientes	Diferencia entre los clientes iniciales del ciclo 1 y los clientes iniciales del ciclo 2	Cuántos de clientes vuelven a comprar. Y en qué medida son leales a nuestra marca, empresa o servicio
Índice de rotación de clientes	$\frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Clientes iniciales}} \times 100$	Porcentaje de clientes que dejan de utilizar los servicios.
Índice de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes insatisfechos}} \times 100$	Medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. Repercute en las ventas.
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo,
Índice de rotación de personal	$\frac{\text{Número de renunciaciones o despidos}}{\text{Número promedio de empleados}}$	Muestra el grado de permanencia del personal en la organización
Tasa de reemplazo	$\frac{\text{Reemplazos}}{\text{Número total de empleados}}$	Expresa la tasa de reemplazos producidos sobre el total de empleados.
Índice de Klout	Consultándolo en http://klout.com/	Mide la influencia de una persona, marca o entidad en las redes sociales
Montos pagados por incentivos de ventas	Porcentaje extra sobre salario según las ventas realizadas	Capacidad por concretar una venta.

Fuente: Elaboración propia (2017)

En el área de Operaciones se reflejan los resultados de cómo se llevan los procesos propuestos en las estrategias a seguir, para esta área se lo siguiente, Tabla 13:

Tabla 13.- Indicadores del área de operaciones

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Lo que refleja
Índice de calidad	(% de satisfacción al cliente)-100	Calidad de los productos o servicios comparado con el nivel de lo que esperan los clientes
Índice histórico de ventas	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas proyectadas}} \times 100$	Porcentaje de ventas real cumplido en un ciclo.
Índice histórico de ventas por servicio	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Visitas proyectadas}} \times 100$	Porcentaje de cobertura de posibles clientes por servicio proporcionado.
Tiempo de reclutamiento.	Tempo en que se adquieren R.H. desde que se requieren hasta su llegada.	Es el tiempo en que tarda la empresa en hacerse de recursos humanos.

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Lo que refleja
Tiempo de llegada al mercado	Tiempo que pasa desde que un producto es lanzado por la farmacéutica y esté mismo está disponible en el mercado para su compra.	Capacidad de respuesta ante la demanda de nuevos productos o servicios.
Valor de la marca.	1. Fortaleza financiera. 2. Importancia de la marca. 3. Análisis competitivo.	Valor económico de la compañía.
Posicionamiento en los buscadores (por palabras clave) y porcentaje de clics (CTR)	$\frac{Clics}{Impresiones} \times 100$	El CTR indica la frecuencia con la que los usuarios que ven un anuncio acaban haciendo clic en él.
Variación en el coste del proyecto. (PCV)	$PCV = SPC - APC$	El cumplimiento de los proyectos se logra sin sobrepasar el presupuesto inicial.
Capacidad de los sistemas de información.	CSI= (fecha y hora) de análisis de la información- (fecha y hora) de obtención de la información.	Tiempo en que la información obtenida puede ser utilizada para la retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia (2017)

En el área de desarrollo tecnológico e innovación y la de recursos humanos se tiene lo siguiente, Tabla 14:

Tabla 14.- Indicadores del área de desarrollo tecnológico e innovación y recursos humanos

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Lo que refleja
Valor agregado del capital humano (HCVA).	$VACH = \frac{EBIT - Costos\ totales\ de\ personal}{EFT}$	La relación que tiene el desempeño de los empleados y los resultados financieros.
Índice de satisfacción de los usuarios.	Mediante encuestas realizadas al personal.	El nivel de satisfacción se puede vincular con la eficiencia, motivación y nivel de compromiso.
Ingresos por empleado.	$IPP = \frac{Ingresos\ totales\ en\ el\ periodo}{\# de\ empleados\ en\ el\ periodo}$	Los ingresos percibidos por empleado.
Rotación del personal.	$RP = \frac{\# de\ empleados\ que\ salen\ de\ la\ org.}{Total\ de\ empleados}$	Ayuda a identificar posibles problemas en el ambiente laboral.
Rentabilidad de la inversión en formación.	$Ben.neto = Total\ Beneficio - Total\ de\ costos$ $ROI (\%) = \frac{Ben.neto}{Costos} \times 100$	Nos indica el beneficio obtenido de la capacitación.

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Lo que refleja
Porcentaje de empleados que pueden tener acceso a la información en tiempo real	$PEAR = \frac{\text{Empleados con acceso}}{\text{Empleados totales}} \times 100$	La capacidad de la organización para utilizar la información obtenida para solución de conflictos.
Porcentaje de ingresos por servicios nuevos.	$PSN = \frac{\text{Servicios nuevos}}{\text{Servicios ofrecidos}} \times 100$	Mide la capacidad de innovar los servicios propios del mercado.

Fuente: Elaboración propia (2017)

A continuación se muestra en la Tabla 15 la revisión de la literatura resumida.

Tabla 15.- Revisión de la literatura

Año	Autor	Título	Premisa	Opinión del contenido
1	Gómez-Peresmitré, Gilda y Reidl, Lucy	Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales. UNAM.	Conceptos de método, más tipos de métodos según su complejidad.	✓
2	2015 Carballo B.	Pensamiento de sistemas. Sistemas para la medición del desempeño: una comparación de modelos.	Comparación de sistemas de medición del desempeño.	✓
3	2015 Medina L, Alberto; Nogueira R, Dianelys; Hernández N, Arialys	Artículo: Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua.	Procesos, gestión e historia.	✓
4	2014 Carro P., Roberto; González G., Daniel. (2014)	Administración de las operaciones. UNMP	Estrategias de servicio y relación con el cliente.	✓
5	2013 López – Picaso F., Julio. (2013)	Manual para el diseño de procesos	Diseño de procesos.	✓
6	2013 Guízar Montufar Rafael	Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.	Desarrollo organizacional.	✓
7	2011 Ramírez	Pendiente		✓
8	2011 Instituto Nacional de Estadística y Geografía	Censos económicos 2011	Clasificación de empresas	✓
9	2010 Agudelo T, Luis; Escobar B, Jorge. (2010)	Gestión por procesos.	Sector terciario y servicios, capítulo 8 Diseño y mejora de procesos	✓
10	2010 Hernández H, Luz. (2010)	Diseño de un sistema de gestión por procesos para la	Diseño de procesos en un caso real.	✓

Año	Autor	Título	Premisa	Opinión del contenido	
		Empresa figurados del Casanare. Universidad EAN.			
11	2010	Mallar, Miguel. (2010)	La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13. Universidad Nacional de Misiones, Argentina.	Organización para un servicio de calidad.	✓
12	2010	Dra. Cheesman de Rueda Sindy	Conceptos básicos en investigación	Definición de método	✓
13	2010	Ministerio de Economía y Finanzas de Lima	Instructivo para la formulación de indicadores de desempeño	Indicadores de desempeño	✓
14	2009	Ministerio de Planeación Nacional Política Económica	Guía para la elaboración de diagramas de flujo	Diagramas de flujo	✓
15	2009	Robbins, Stephen; Judge, Timothy. (2009)	Comportamiento organizacional. México. Ed. Pearson.	Estructura Organizacional.	✓
16	2009	Lovelock, Christopher; Wirtz, Jochen. (2009)	Marketing de Servicios, Ed. Pearson, México	Estrategias de servicio y relación con el cliente.	✓
17	2009	Díaz- Montenegro Q., Silvia. (2009)	Metodología de definición de procesos. Universidad Politécnica de Madrid.	Proceso de diseño, identificación de acciones.	✓
18	2008	Soria R, Rigoberto. (2008)	Artículo: Comunicación Organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. UAM – Iztapalapa. México.	Comunicación como clave de la estrategia.	✓
19	2007	Schuschny R.	Indicadores de desempeño en el sector público.	Indicadores de desempeño.	✓
20	2007	Gómez (2007)	Biblioteca Virtual Universidad de Piura. (s.f.). Capítulo II. La organización.	La organización en la empresa	✓
21	2006	Hernández Francisco, Montero Gabriela, García Martha	Administración II	Teoría organizacional y áreas funcionales	✓
22	2006	Munch Galindo Lourdes	Fundamentos de administración. Casos y prácticas	Conceptos de administración.	✓
23	2005	Giudice, Carlso; Pereyra, Andrea. (2005)	Diseño del proceso. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional la Plata.	Clasificación de procesos.	✓

Año	Autor	Título	Premisa	Opinión del contenido	
24	2005	ALTAIR CONSULTORES, S.R.L	."Cuadro de mando integral", Revista Economía No. 3, número 150, España.	The Balanced Scorecard	✓
25	2004	Alberto Ortiz Munive ,Pedro Tochimani Xique Cholula, Puebla, México a 14 de mayo de 2004	Diagnóstico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas, Puebla	Desarrollo y clima organizacional	✓
26	2004	Zapata G., Edgar. (2004)	Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. Revista de Administración de Negocios No. 52 Septiembre, pp 118-135	Análisis de problemáticas en MiPyMES, Análisis de diferentes casos.	✓
27	2004	México, Secretaría de Relaciones Exteriores	Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.	Elaboración de manual de procedimientos.	✓
28	2002	Del Carmen V, Luz, (2002)	Metodología del Diseño.	Metodología del diseño y métodos de diseño	✓
29	2002	Norton D y Kaplan R.	Cuadro de mando integral.	The Balanced Scorecard	✓
30	2001	Rodrigo Alvarado Hernán	Sistemas y Procedimientos en la empresa	Definición de procedimiento	✓
31	2001	Thompson A. y Stricklan A.	Administración estratégica: conceptos y casos. MacGraw-Hill México 2001.	Concepto de FODA	✓
32	1999	Zaratiegui, J.R. (1999)	La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Revista Economía Industrial, No. 330	Estructura e importancia de los procesos.	✓
33	1997	Edvinsson, L.	Developing intellectual capital at Skandia. Long Range Planning	Sistemas de medición del desempeño	✓
34	1997	Sveiby, K. E.	The New Organizational Wealth: The New Organizational Wealth based Assets. San Francisco: Barrett-Kohler Publishers	Sistemas de medición del desempeño	✓
35	1996	Palacios, A.	Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales	Diagramas de flujo	✓

	Año	Autor	Título	Premisa	Opinión del contenido
36	1996	Pina,R	Elementos de derecho mercantil mexicano. Porrúa. México 1996.	Definición de empresa	✓
37	1996	Pérez López, Juan Antonio.	Introducción a la dirección de empresa: organización humana. 2. ed. Piura. Universidad de Piura, 1996.	Organización de la empresa	✓
38	1995	Idalberto Chiavenato	Manual de Reengenharia: Uta Guia para Reinventar sua Empresa com a Ajuda das Pessoas, Sao Paulo, Makron Books, 1995, pp. 29-31.	Las ocho etapas del DO	✓
39	1994	Checkland Peter	Metodología de sistemas suaves en acción.	Metodología de siete etapas.	✓
40	1994	Goldhaber, G.	Comunicación Organizacional. México: Ed. Diana.	Comunicación en la empresa	✓
41	1992	Burke W y Litwin G.	A causal model of organizational performance and change.	Metodología para diseño	✓
42	1992	Maisel, L. S.	Performance Measurement. The balanced scorecard approach. Journal of Cost Management,	The Balanced Scorecard	✓
43	1990	McNair, C., Lynch, R. L., & Cross, K. F.	Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?	Sistemas de medición del desempeño	✓
44	1977	Ralph Kilmann	Beyond the Quick: Managing Five Tracks to Organizational Success. Beard Books. E.U. 1984	Cambios en la empresa	✓
45	1966	Daniel Katz y Robert Kahn	The psychology of organizations. New York: HR Folks International.	Niveles de organización en la empresa	✓
46	1963	Guzmán,I	La sociología de la empresa. Editorial Jus, México 1963	La empresa y su organización	✓

Fuente: elaboración propia (2017)

Con la revisión de la literatura se eligieron los modelos a aplicar, los pasos para su aplicación y la documentación sugerida para la misma, se concluye para en el siguiente capítulo comenzar con la aplicación de lo ya mencionado.

CAPÍTULO 3.- Diseño de procesos operativos

En este capítulo se llevan a cabo las etapas de la metodología de sistemas suaves, se desarrolla cada una para posteriormente diseñar los procesos operativos para “LA EMPRESA”, microempresa mexicana del sector terciario que brinda servicios administrativos, finalmente en el capítulo cuatro se procede a la implementación de los mismos y a su documentación.

3.1 Aplicación de las etapas de la metodología de sistemas suaves

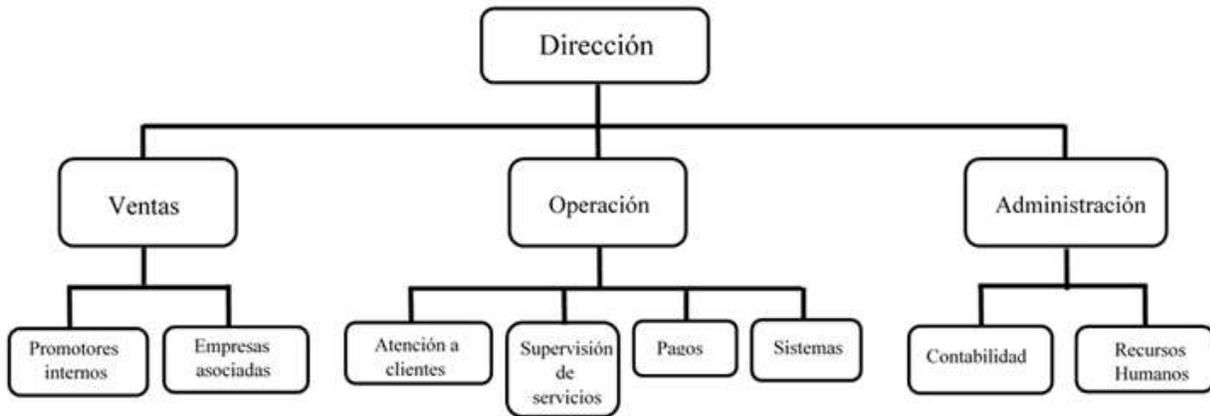
Para el diseño de los procesos operativos de la “LA EMPRESA” se toma como guía la metodología de sistemas suaves de Checkland (1994) y se procede a la aplicación de las siete etapas correspondientes a la misma.

En la primer etapa se debe investigar el problema no estructurado: Encontrar hechos de la situación del problema, ¿Quiénes son los que juegan?, ¿Cómo trabaja el proceso ahora?, etc. Para así lograr una descripción en donde existe dicho problema sin darle ninguna estructura. En esta etapa se encontró que en una MiPyME mexicana dedicada a servicios administrativos, laboran 10 personas que se encargan de la operación de esta y que refieren ciertos puntos que a su aparecer entorpecen y retrasan al desarrollo de sus actividades. Esta parte a detalle se aprecia en el capítulo uno (pág. 3-19) en el cual se describe el contexto y la situación actual de la “LA EMPRESA” en su momento, sus elementos y servicios, así como su FODA, análisis causa efecto, y nivel de madurez.

En la segunda etapa se expresa la situación del problema, se hace un análisis de su pasado, presente y las posibles repercusiones en su futuro. Con relación a lo anterior se observa que en el pasado “LA EMPRESA” vivió su etapa pionera en la cual comenzó a operar sin procesos definidos, sin embargo, la forma de hacer las cosas era funcional ya que era pequeña y se podían supervisar dichas acciones, las cuales podían ser rutinarias, así mismo vivió su etapa de expansión en la cual creció y aumentó sus actividades para poder atender un mayor número de clientes. En el presente “LA EMPRESA” se encuentra en la etapa de reglamentación donde requiere procesos definidos para mejorar su operación para que en el futuro cuente con un servicio de calidad que le dé la preferencia de sus actuales clientes y le refiera nuevos. Por consiguiente en esta segunda etapa también se realizan diagramas en los que se puede apreciar la estructura y los canales de información con los que cuenta “LA EMPRESA”.

A continuación, en la Figura 20, se muestra el organigrama diseñado conjuntamente con los directivos y aprobado por los mismos:

Figura 20.- Organigrama de “LA EMPRESA”

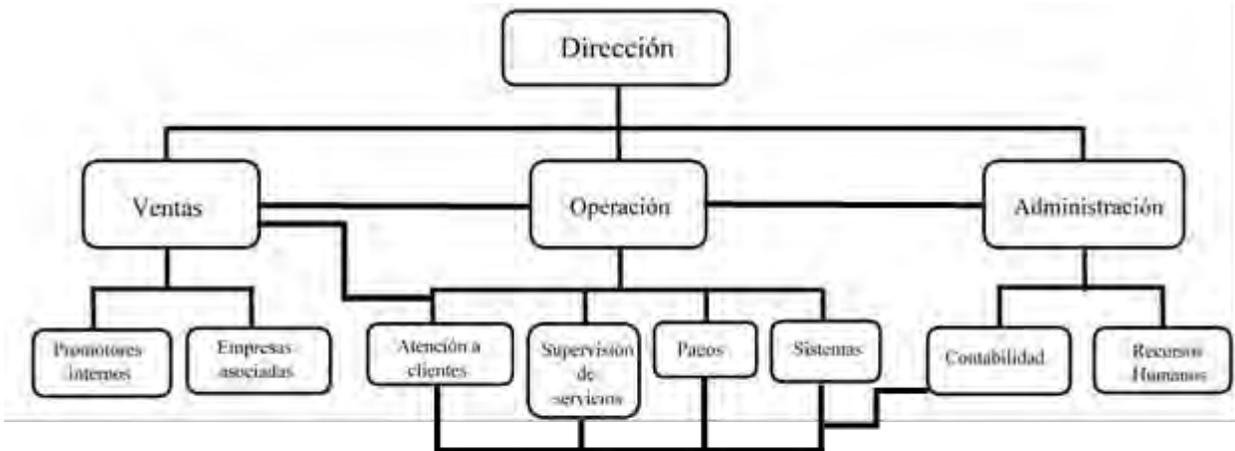


Fuente: Elaboración propia (2016)

De igual modo en la Figura 21 se puede apreciar la red de comunicación de “LA EMPRESA”:

El propósito de las figuras anteriores es mostrar la estructura jerárquica, las funciones de cada rama del organigrama así como los canales de comunicación entre estas. De igual modo al tener esta información se elaboró una imagen enriquecida como ayuda en el análisis del sistema “LA EMPRESA” el cual se aprecia en la figura 22:

Figura 21.- Red de comunicación interna de “LA EMPRESA”.



Fuente: Elaboración propia (2017)

Figura 22.- Imagen enriquecida



Fuente: Elaboración propia (2017)

En la figura anterior se aprecia que “LA EMPRESA” está contenida en un sistema mayor que es México, y a su vez es afectada por distintos elementos de su contexto como lo son el gobierno que dicta las leyes a seguir en el desarrollo de sus actividades, mismas que los clientes buscan seguir al contratar servicios similares a los ofrecidos por esta, además la demanda de los servicios influye en la competencia entre los prestadores de los mismos afectando bilateralmente a “LA EMPRESA” y a la competencia, del mismo modo los clientes influyen en la demanda y mantienen una relación bilateral con “LA EMPRESA” la cual a su vez es afectada por los procesos definidos que debe tener.

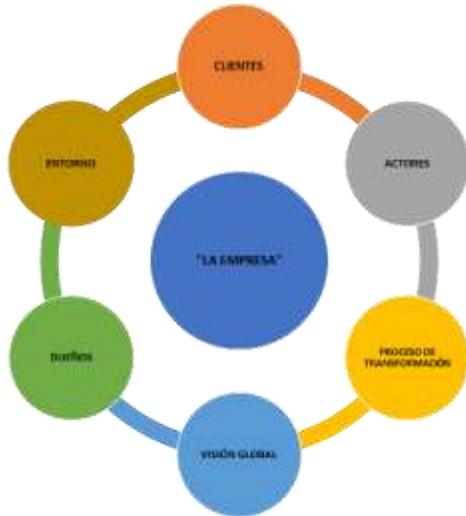
Visto lo anterior en la etapa tres se presenta una visión de la situación y se produce una definición raíz, la cual expresa la función central del sistema “LA EMPRESA” tomando en cuenta los siguientes elementos:

- 1) Clientes: Los consumidores de los servicios ofrecidos por “LA EMPRESA” y sus empleados.
- 2) Actores: Directivos y recursos humanos.
- 3) Proceso de transformación: Establecer procesos definidos.
- 4) Visión global: Posicionarse y ser reconocidos como una de las mejores empresas de gestión administrativa en todo México.
- 5) Dueños: Los directivos.
- 6) Entorno: Leyes, competencia, clientes, publicidad, etc.

Los elementos anteriores corresponden al CATOWE el cual nos presenta una lista de elementos que hay que considerar para comprender mejor el sistema que se está analizando y está formado por la letra inicial de dichos elementos: C (Customers o clientes), A (Actors o actores), T (Transformation process o proceso de transformación), W (World View o visión global), O (Owner o dueño), y E (Environmental constraints o entorno). Lo anterior se puede observar en las figuras 23 y 24. Una vez que se tienen dichos elementos se procede a dar la definición raíz: El sistema “LA EMPRESA” que ofrece servicios administrativos en la ciudad de México requiere procesos operativos definidos para

mejorar la calidad de estos, mantener a sus actuales clientes satisfechos y adquirir nuevos por referencias positivas de los mismos.

Figura 24.- Elementos del CATWOE



Fuente: Elaboración propia (2017)

Figura 23.- Elementos del CATWOE en “LA EMPRESA”



Fuente: Elaboración propia (2017)

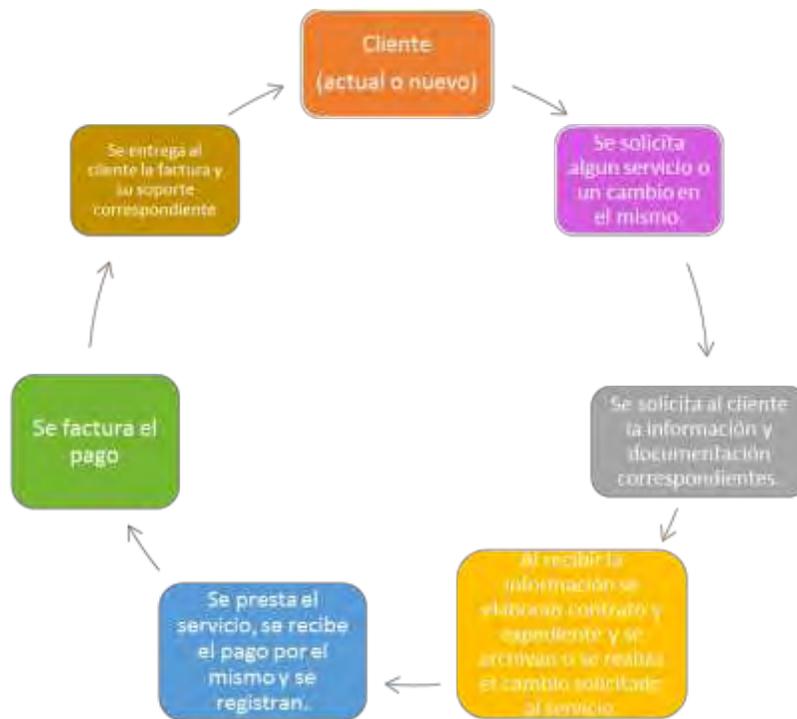
En la cuarta etapa se realiza la confección y verificación de modelos conceptuales: Una vez establecida la definición raíz se presenta el modelo conceptual para el sistema “LA EMPRESA”, el cual se puede apreciar en la Figura 25, en dicho modelo se observa cómo debería funcionar el sistema idóneamente. Considerando que se desea brindar servicios administrativos con procesos operativos definidos al tener un cliente nuevo o si alguno ya existente solicita un cambio en su servicio actual, se debe solicitar la información completa de lo que se pide y la documentación respectiva, al obtener lo anterior se procede a la elaboración de su respectivo contrato y expediente (en caso de ser cliente nuevo) o a realizar el cambio requerido, posteriormente se brinda el servicio y se recibe el pago correspondiente a este los cuales se registran y se elabora la factura correspondiente al pago para finalmente entregar al cliente su factura y el soporte documental de la misma. Acorde a la definición raíz así sería el modelo conceptual ideal del funcionamiento de “LA EMPRESA”.

A continuación en la quinta etapa se realiza la comparación de los modelos conceptuales ideal y real, es decir la etapa 4 con la etapa 2, con el fin de observar las diferencias entre ambos modelos se observa la figura 26 en la cual se muestra el modelo conceptual en la realidad. Además en la figura 27 podemos observar las diferencias entre ambos modelos.

Ya que se ha comparado lo ideal con lo real, en la sexta etapa concierne el diseño de cambios deseables, viables y factibles: En esta etapa se procede al diseño de los procesos operativos necesarios para la “LA EMPRESA”, así como la definición de funciones y la elección de los indicadores adecuados para medir y controlar los cambios una vez aplicados mediante los cuales se espera lograr una mejoría en sus servicios y la calidad de los mismos.

Finalmente en la séptima etapa se procede a presentar lo sugerido en la etapa seis, aplicarlo, medirlo y continuar mejorando. Esta etapa se presenta mediante el manual de procesos y funciones mostrado en la página xx en el cual se observa ya documentado lo propuesto en la etapa seis.

Figura 25.- Modelo conceptual de “LA EMPRESA”



Fuente: Elaboración propia (2017)

Figura 26.- Modelo en la realidad de “LA EMPRESA”



Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuadro 3.- Comparación de los modelos conceptuales ideal y real de “LA EMPRESA”

IDEAL	Cliente (actual o nuevo)	REALIDAD
El cliente solicita un servicio o un cambio vía correo electrónico y hay registro de esto.		El cliente solicita un servicio o un cambio ya sea por teléfono, whatsapp o correo electrónico, no siempre hay registro de esto.
El personal del área de Operación pide al cliente la información completa de lo solicitado así como la documentación necesaria vía correo electrónico.		El personal del área de Operación pide al cliente la información completa de lo solicitado así como la documentación necesaria vía correo electrónico.
Se recibe la información y la documentación solicitada vía correo electrónico en tiempo y forma para elaborar contrato y expediente, o se realiza el cambio solicitado.		La información y la documentación solicitada vía correo electrónico llega a destiempo o no se recibe, falta elaborar contrato y expediente. Aún así se realiza el servicio o cambio solicitado.
Se realiza el servicio requerido y se recibe el pago por el mismo, ambas acciones se registran electrónicamente.		Se realiza el servicio requerido y se recibe el pago por el mismo, ambas acciones se registran electrónicamente.
Se elabora la factura correspondiente al pago recibido.		Se elabora la factura correspondiente al pago recibido.
Se elabora el soporte documental correspondiente al servicio brindado.		Falta la elaboración del soporte documental correspondiente al servicio brindado.
Se entregan factura y soporte documental del servicio.		Se entrega factura del servicio.

Fuente: Elaboración propia (2017)

A continuación, se muestran las páginas que conforman el manual de procesos y funciones

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Area: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

CONTROL DE EMISIÓN

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

CONTROL DE CAMBIOS

Número de versión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

CONTENIDO

- Introducción.
- Objetivo.
- Historia.
- Misión.
- Visión.
- Meta.
- Objetivos organizacionales.
- Valores.
- Políticas de desempeño.
- Organigrama.
- Funciones.
- Procesos.
- Formatos.
- Control.

<p style="text-align: center;">LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p>	<p style="text-align: center;">NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA</p>		<p>Área: Responsable:</p>
<p>Clave del documento:</p>	<p>Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:</p>	<p>Versión:</p>	<p>Página de</p>

INTRODUCCIÓN

El presente manual contiene una reseña histórica de “LA EMPRESA”, así como su misión, visión, meta, objetivos organizacionales, valores y políticas de desempeño. Lo anterior claramente explicado y detallado comenzando con el correspondiente organigrama de sus recursos humanos para posteriormente describir las funciones pertinentes a cada área así como el perfil laboral que se debe cumplir para desempeñar un puesto en dichas funciones, así mismo se presentan los flujogramas de los procesos correspondientes a cada rama de las áreas que componen a “LA EMPRESA” y la descripción de sus procedimientos con sus respectivos formatos de apoyo y finalmente se muestra una tabla de indicadores de desempeño para realizar el debido control y gestión de las actividades desarrolladas.

<p style="text-align: center;">LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p>	<p style="text-align: center;">NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA</p>		<p>Área: Responsable:</p>
<p>Clave del documento:</p>	<p>Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:</p>	<p>Versión:</p>	<p>Página de</p>

OBJETIVO

El presente Manual de Funciones y Procedimientos tiene como objetivo establecer y señalar las funciones a cumplir en los diferentes cargos de “LA EMPRESA”, para facilitar y encaminar el logro de los objetivos de rentabilidad y productividad, así como contribuir a la correcta ejecución de las actividades desarrolladas para aumentar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a los clientes logrando una mayor competitividad estableciendo de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo, así como sus funciones particulares y responsabilidades.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

EMPRESA

“LA EMPRESA” es una empresa administradora de recursos y conocimientos que ofrece servicios de dirección y administración de empresas y corporativos, prestación de servicios comerciales, servicios de consultoría en administración, servicios profesionales, científicos y técnicos.

Es una empresa mexicana fundada en la Ciudad de México, actualmente con presencia en el Distrito Federal, el Estado de México, Puebla, Oaxaca y Veracruz.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

HISTORIA

“LA EMPRESA” se constituye el 21 de diciembre del 2012, siendo los fundadores...

A partir de este momento inicia la prestación de servicios de:

- Nómina: asesoría patronal, maquila, tercerización
- Contabilidad: asesoría contable, servicio de regularización, contabilidad terciada
- Auditoría: contable / fiscal, patronal (IMSS, INFONAVIT, locales), estados financieros
- Patrimonio: fideicomiso (Protegerlo, Incrementarlo, Transmitirlo), esquemas de inversión y planes de retiro.

<p style="text-align: center;">LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p>	<p style="text-align: center;">NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA</p>		<p>Área: Responsable:</p>
<p>Clave del documento:</p>	<p>Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:</p>	<p>Versión:</p>	<p>Página de</p>

MISIÓN

Brindar soluciones administrativas de calidad basadas en la transparencia y legalidad, cumpliendo las disposiciones oficiales vigentes, buscando siempre el máximo beneficio y satisfacción de nuestros clientes.

VISIÓN

Posicionarnos y ser reconocidos como una de las mejores empresas de gestión administrativa de alta calidad y servicio al cliente en todo México.

META

Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes ofreciendo una amplia gama de servicios administrativos y conocimientos.

<p style="text-align: center;">LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p>	<p style="text-align: center;">NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA</p>	<p>Área: Responsable:</p>
---	--	-------------------------------

<p>Clave del documento:</p>	<p>Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:</p>	<p>Versión:</p>	<p>Página de</p>
-----------------------------	--	-----------------	------------------

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Liderazgo.
- Rentabilidad.
- Gestión tecnológica.
- Desarrollo social.
- Calidad.

VALORES

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Confiabilidad.
- Compromiso.
- Transparencia.
- Servicio al cliente.
- Comunicación.
- Calidad.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

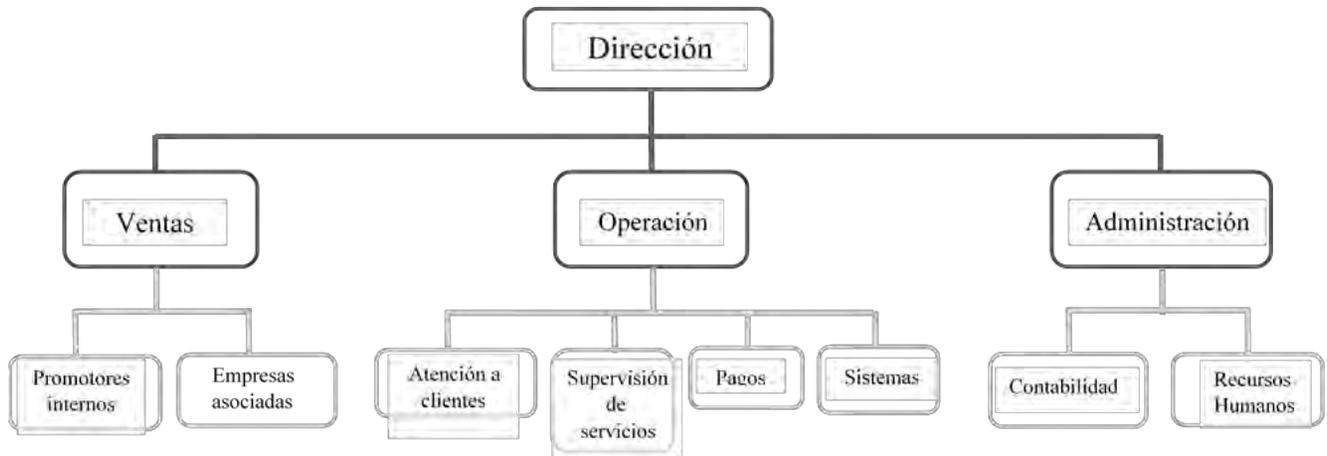
POLÍTICAS DE DESEMPEÑO

Todos los integrantes de “LA EMPRESA” deben:

- Cumplir de forma correcta con los horarios de trabajo establecidos.
- Ejecutar de manera comprometida las funciones del cargo para el cual fue contratado.
- Velar por un ambiente de trabajo tranquilo, cordial, colaborativo y motivador.
- Generar espacios de comunicación y difusión de las actividades encaminadas al logro de los objetivos organizacionales.
- Brindar la mejor atención a los clientes, asegurando a los existentes y propiciando la adhesión de nuevos clientes.
- Cuidar y conservar en buen estado los implementos y elementos de trabajo suministrados.
- Seguir los procedimientos regulares para las presentaciones de observaciones, quejas y reclamos de los clientes internos y externos.
- Buscar a la brevedad la posible solución a las situaciones o posibles inconvenientes que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades diarias.
- Facilitar y acompañar a los nuevos colaboradores con la familiarización de las actividades a realizar.
- Manifiestar, comunicar o exponer estrategias que contribuyan al mejoramiento y conservación de un buen ambiente de trabajo.
- Respetar y ofrecer el mejor trato, así como las instalaciones y herramientas necesarias a los integrantes y visitantes.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

ORGANIGRAMA



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión: Página de

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del cargo	
Cargo:	Atención al cliente
Área:	Operación
Cargo del jefe inmediato:	Encargado del área de operación.
Objetivo	
<p>El objetivo de esta rama del área de operaciones es cumplir con los siguientes servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Registro de pagos. 8. Facturación. 9. Trámites obrero - patronales ante el IMSS. 10. Archivo electrónico y físico de documentos para expedientes. 11. Registro de altas, bajas e incidencias de personal. 12. Cálculo de liquidaciones, finiquitos y término de relación laboral. 	
Descripción de funciones principales	
<p>Atención a clientes registra los pagos de los clientes en el sistema interno de “LA EMPRESA” llevando así un control de los ingresos y de la facturación correspondiente, tanto para el cliente como para el control interno. Esta área también se encarga de diversos trámites ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) como: altas y bajas del personal de los clientes, incidencias de los mismos, trámites obrero – patronales, etc. Todo esto se registra y respalda por medios electrónicos y físicamente en su caso. Para lo antes mencionado primero se elabora el expediente de cada persona, el cual incluye: acta de nacimiento, comprobante de domicilio, identificación oficial, comprobante de estudios, contrato firmado y estudio socioeconómico. Dicha información es proporcionada por el cliente el cual desea ingresar al nuevo trabajador al sistema de servicios de “LA EMPRESA” Por último, al ser requerido debido a la baja de personal, se realizan los cálculos de liquidación o finiquitos y la firma de término de relación laboral con el cliente, por parte del trabajador que se retira.</p>	
Competencias laborales	Competencias personales
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación profesional, en Administración o Contaduría. • Manejo de los programas de Office (Word, Excel). • Conocimientos actualizados en contabilidad y tributaria. • Manejo de herramientas de oficina. • Conocimiento como mínimo de un programa contable de facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión. • Trabajo en equipo. • Iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad y tolerancia. • Orientación al servicio.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión: Página de

Identificación del cargo

Cargo:	Pagos
Área:	Operación
Cargo del jefe inmediato:	Encargado del área de operación

Objetivo

El objetivo de esta rama del área de operaciones es cumplir con los siguientes servicios:

1. Cálculo de nóminas.
2. Procesamiento de pagos.
3. Registro de personal para pago de nóminas

Descripción de funciones principales

Pagos realiza tres actividades principales: la revisión de las nóminas del personal de los clientes a los que brinda los servicios, el procesamiento del pago de los clientes y el registro de las personas a las cuales se les paga por medio de los depósitos anteriormente procesados.

Competencias laborales

- Pasante o profesional en Administración o Contabilidad.
- Manejo de los programas de Office (Word, Excel).
- Manejo de herramientas de oficina.
- Conocimiento como mínimo de un programa contable de facturación.
- Conocimiento del manejo de bancas electrónicas.

Competencias personales

- Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad y tolerancia.
- Orientación al servicio.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área:
Clave del documento:	Lugar de elaboración:	Responsable:
	Fecha de elaboración:	Versión:
		Página de

Identificación del cargo

Cargo:	Sistemas
Área:	Operación
Cargo del jefe inmediato:	Encargado del área de ventas

Objetivo

El objetivo de esta rama del área de operaciones es cumplir con los siguientes servicios:

1. Visitas a escuelas.
2. Soporte técnico en la página de Grupo escolar.
3. Soporte en sistema de registro escolar.
4. Facturación.
5. Soporte técnico para ventas.
6. Cotizaciones y compras.

Descripción de funciones principales

Esta rama realiza el mantenimiento y asesoría al personal laboral de los clientes cuyo rubro es el sector de educación (escuelas privadas), para dichos servicios se agenda una cita mensual en cada plantel para dar capacitación, resolver dudas y dar atención a cualquier problema que se presente, vía remota se brinda soporte en la página del grupo escolar, la cual contiene información general y de actividades de cada uno de los planteles escolares, igualmente se lleva el control de la facturación de los pagos realizados por los planteles a "LA EMPRESA", así como soporte, cotización, compra y venta de útiles escolares y aparatos tecnológicos.

Competencias laborales

- Pasante o profesional en Administración o Asistente ejecutivo.
- Manejo de los programas de Office (Word, Excel).
- Manejo de herramientas de oficina.
- Conocimiento como mínimo de un programa contable de facturación.

Competencias personales

- Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad, tolerancia y paciencia.
- Orientación 100% al servicio continuo.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA		NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de	
Identificación del cargo				
Cargo:		Supervisión de servicios		
Área:		Operación		
Cargo del jefe inmediato:		Encargado del área de ventas y administración.		
Objetivo				
Lleva a cabo un proceso de recopilación de datos electrónicos y físicos para la contratación de un servicio entre el cliente y “LA EMPRESA”, así como el reporte de dichos servicios conforme a la facturación realizada por atención a clientes.				
Descripción de funciones principales				
<p>Para hacer la contratación se realiza un expediente entre el cliente y la empresa prestadora del servicio la cual es terciaria por parte de “LA EMPRESA” y una empresa que paga a la prestadora del servicio; tanto la prestadora como la pagadora son proporcionadas por “LA EMPRESA” como parte del servicio que el cliente contrata, para lo cual se le solicita al cliente la siguiente información: acta constitutiva, cédula fiscal, comprobante de domicilio, identificación del representante legal.</p> <p>Una vez recopilada dicha información se procede a elaborar el correspondiente contrato de servicios, la facturación acorde a las operaciones realizadas y el soporte documental de las mismas. Como dichos servicios se brindan a través de terceros, a la empresa prestadora del servicio se le solicita la siguiente documentación: acta constitutiva, cédula fiscal, comprobante de domicilio, identificación oficial del representante legal, poder notarial (de ser necesario), identificación oficial de los apoderados, afiliación al IMSS, certificado digital y carta patronal, así como amparos y asambleas de ser necesarios. Con dicha documentación se elabora el contrato de servicios, la facturación acorde a las operaciones realizadas y el soporte documental de las mismas. Por último, se recaba la información de la empresa pagadora, a la cual se le solicita de igual modo: acta constitutiva, cédula fiscal, comprobante de domicilio, identificación oficial del representante legal, poder notarial (de ser necesario), identificación oficial de los apoderados, afiliación al IMSS, certificado digital y carta patronal, así como amparos y asambleas de ser necesarios, así como el registro de trabajadores y socios.</p>				
Competencias laborales		Competencias personales		
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante, pasante o profesional con formación en ingeniería industrial o a fin. • Manejo de los programas de Office (Word, Excel, Power Point). • Manejo de herramientas de oficina. • Conocimiento como mínimo de un programa contable de facturación. • Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado en planeación y administración de servicios. 		<ul style="list-style-type: none"> • Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión. • Trabajo en equipo. • Iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad y tolerancia. • Orientación al servicio. 		

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión: Página de

Identificación del cargo

Cargo:	Contabilidad
Área:	Administración
Cargo del jefe inmediato:	Encargada del área de administración

Objetivo

El objetivo de esta rama del área de administración es cumplir con los siguientes servicios:

1. Asesoría contable.
2. Servicios de regularización contable.
3. Contabilidad terciada.
4. Auditoría contable/fiscal.
5. Auditoría patronal.
6. Auditoría a estados financieros.

Descripción de funciones principales

En esta rama del área de Administración se realizan los servicios contables de los clientes concernientes al pago de impuestos, declaraciones mensuales y anuales, declaraciones complementarias, diseño y administración del proceso, así como auditorías contables. Estos servicios se llevan a cabo mediante programas de contabilidad electrónica alimentados con la información física o digital proporcionada por los clientes.

Competencias laborales

- Pasante o profesional en Contaduría.
- Manejo de los programas de Office (Word, Excel).
- Manejo de herramientas de oficina.
- Conocimiento como mínimo de un programa contable de facturación.
- Conocimiento de programas de paquetes contables.
- Manejo de la página en línea del SAT y trámites del mismo.

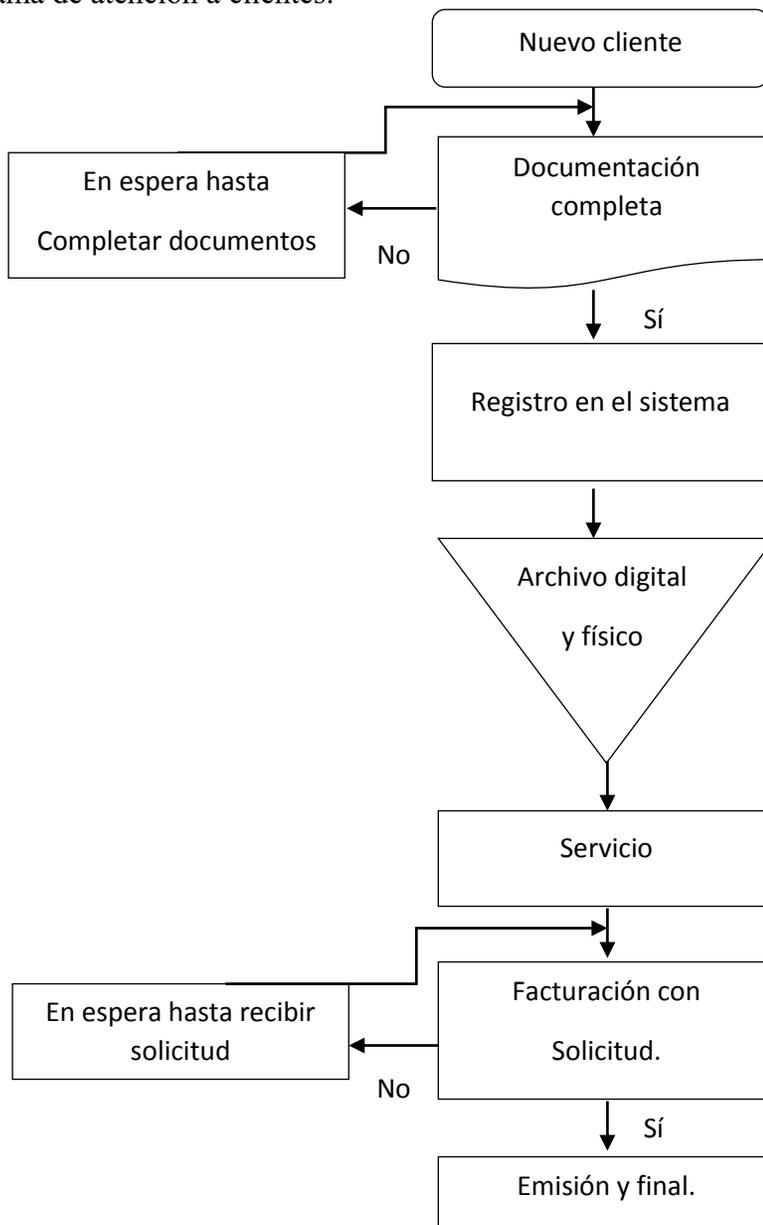
Competencias personales

- Competencias comunicacionales, interpersonales y de gestión.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad, tolerancia.
- Orientación al servicio.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión: Página de

MANUAL DE PROCESOS

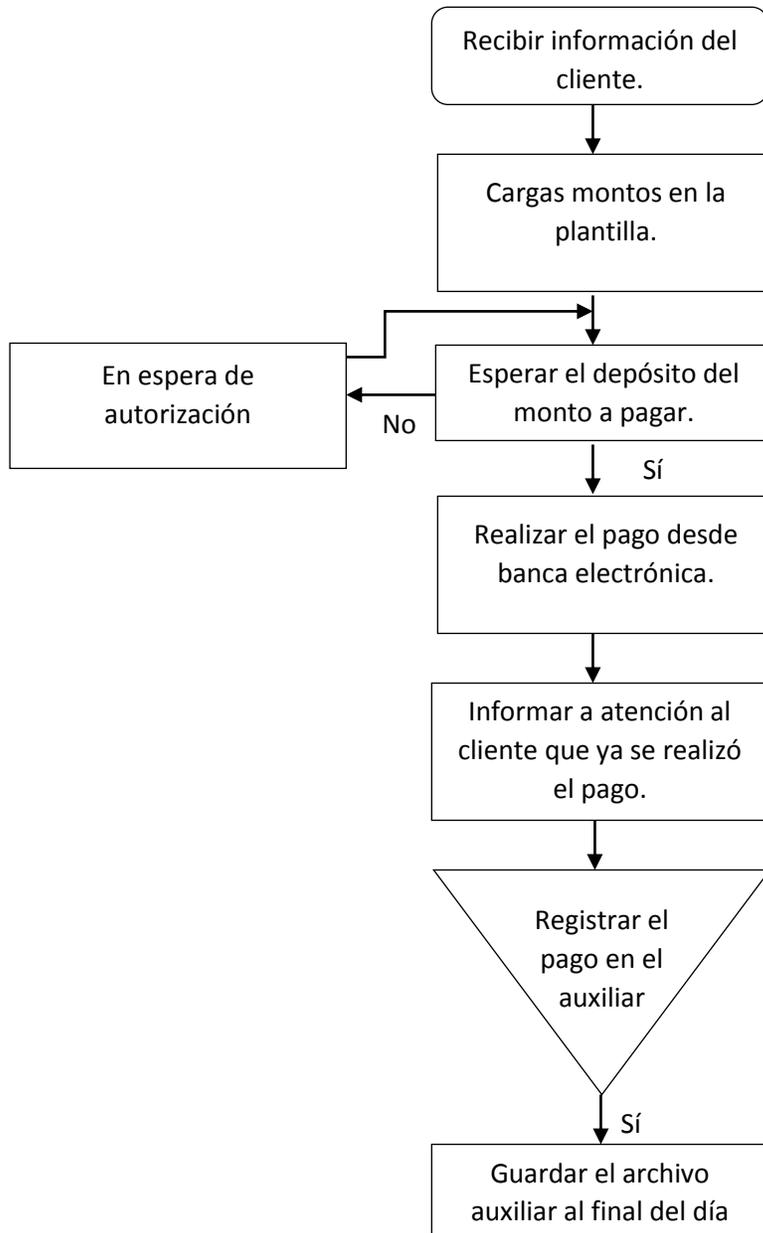
Flujograma de atención a clientes:



<p style="text-align: center;">LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p>	<p style="text-align: center;">NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA</p>		<p>Área: Responsable:</p>
<p>Clave del documento:</p>	<p>Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:</p>	<p>Versión:</p>	<p>Página de</p>
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe la solicitud de ingreso de un cliente. 2. Se solicita la documentación pertinente: <ol style="list-style-type: none"> a) Acta constitutiva. b) Cédula Fiscal. c) Comprobante de domicilio. d) Identificación oficial del representante legal. e) R.F.C. f) Contrato de prestación de servicios. 3. Si se entrega completa la documentación se realiza el registro en el sistema. Sino está completa se mantiene en espera hasta obtener la documentación completa y se procede al registro. 4. Una vez realizado el registro, se escanea la documentación si esta fue entregada físicamente o se imprime si se entregó digital y se archiva tanto electrónicamente en el servidor como físicamente en un folder debidamente etiquetado con el nombre del cliente. 5. Se brinda el servicio contratado y se crean las correspondientes facturas y soportes del mismo. 6. En caso de que el cliente requiera cancelación de facturas, modificación de datos o nuevas facturas deberá solicitarlo vía correo electrónico tanto a servicio al cliente como al encargado del área de operaciones. De contar con dicha solicitud y una vez autorizada por el encargado de operaciones, se procede a la facturación. En caso de no contar con la solicitud especificada, se mantiene en espera hasta obtenerla y una vez aprobada se lleva a cabo la facturación. 			

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

Flujograma de pagos:



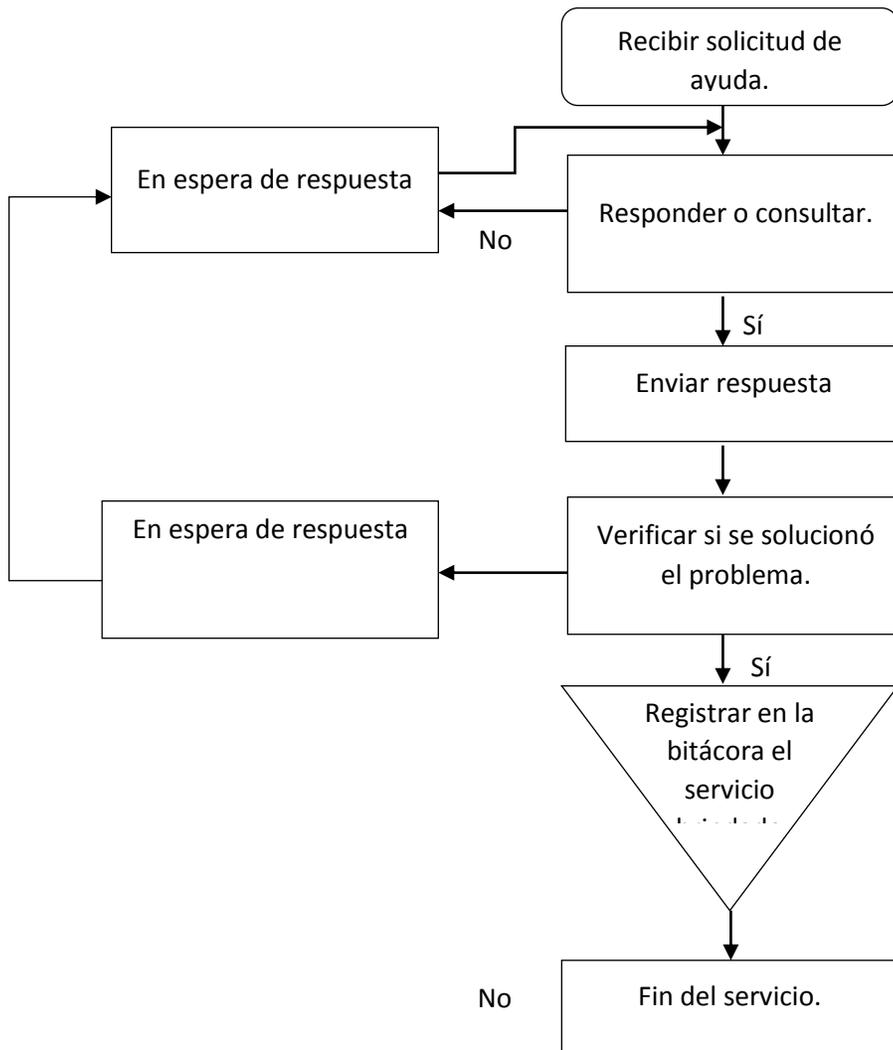
LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

Procedimiento:

1. Se recibe la información del cliente el cual realizará el pago de nómina o servicios.
2. Se cargan los montos en las plantillas correspondientes, dependiendo la nómina.
3. Se espera que el cliente deposite el monto total de la nómina o servicio a pagar.
4. Una vez que se tiene el depósito realizado se solicita autorización del pago al encargado del área de operaciones.
5. Una vez obtenida la autorización pertinente se realiza el pago de nómina o servicios desde la banca electrónica correspondiente.
6. Al tener el pago realizado se le informa a Atención al cliente que ya se realizó el pago de nómina o servicio correspondiente al cliente.
7. Se registra el pago realizado en el archivo auxiliar.
8. Al final del día se guarda actualizado con todos los movimientos el archivo auxiliar.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

Flujograma de Sistemas:



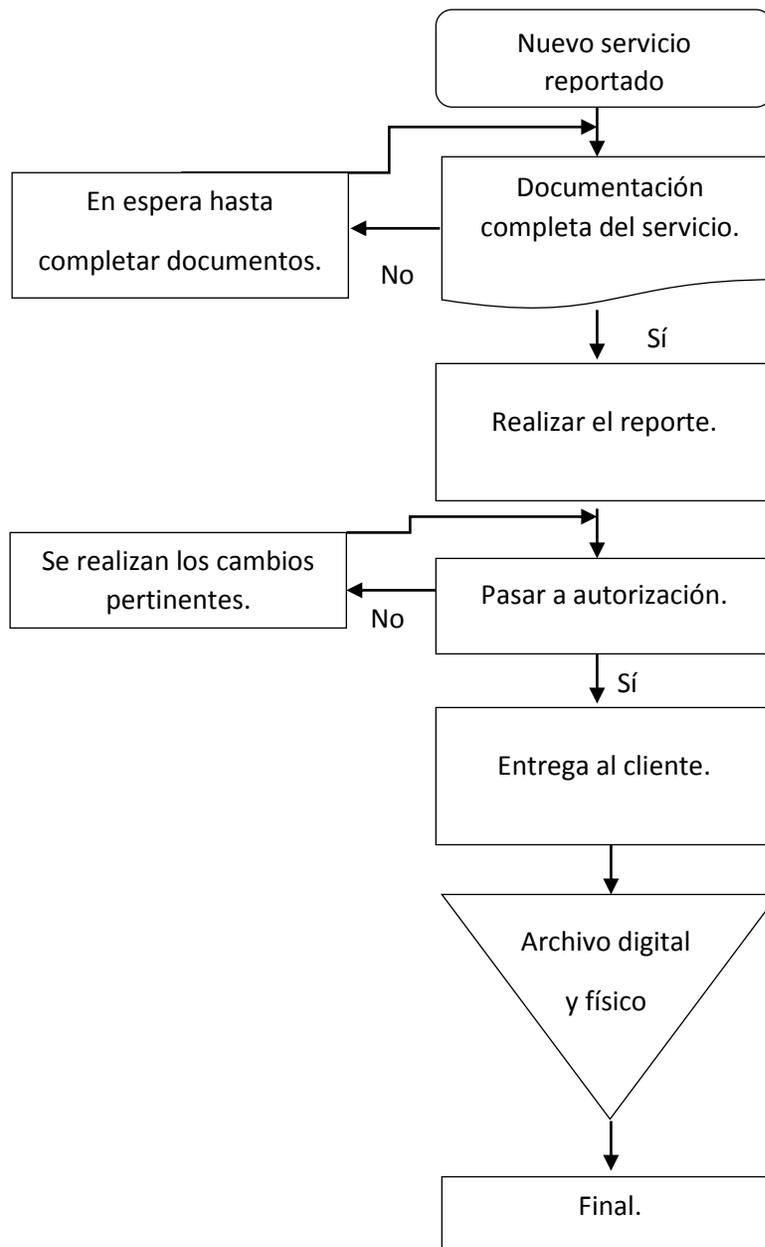
LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

Procedimiento:

1. Se recibe la solicitud de ayuda o soporte por parte del cliente.
2. Analizar y verificar si se puede dar respuesta o soporte de inmediato, sino se solicita ayuda para poder dar solución y/o soporte.
3. Se informa la respuesta vía electrónica, WhatsApp, Skype, etc. La que mejor se acomode al caso y a cliente.
4. Una vez brindada la atención se verifica que la respuesta proporcionada haya solucionado el problema, si es así se procede al registro, sino se pide de nuevo ayuda para brindar una nueva respuesta.
5. Una vez que se confirma que el problema ha sido solucionado se registra en la bitácora de servicio.
6. Al tener el servicio registrado se finaliza el proceso.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

Flujograma de Supervisión de servicios:



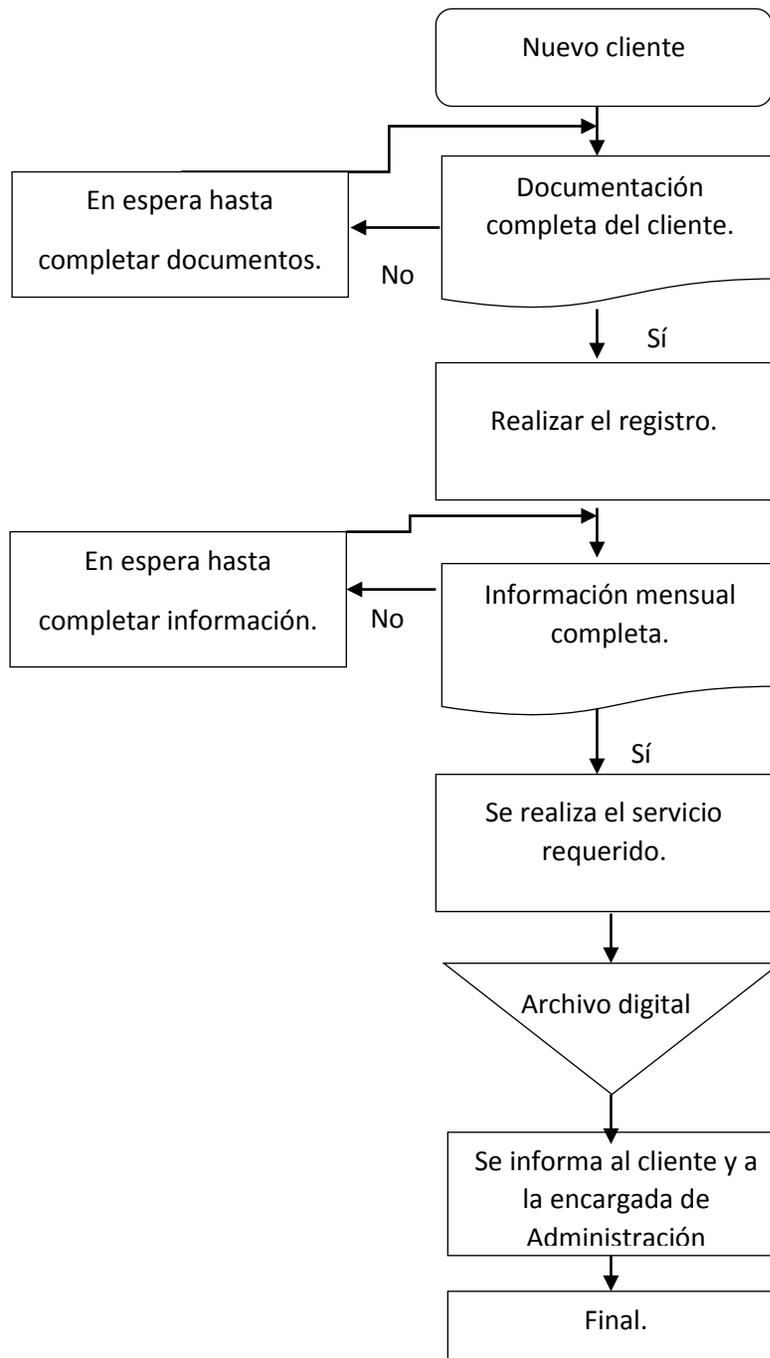
LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

Procedimiento:

1. Se recibe notificación de un servicio brindado y el cliente que recibe este servicio.
2. Se solicita la documentación pertinente.
3. Si se entrega completa la documentación se realiza el soporte documental del servicio. Sino está completa se mantiene en espera hasta obtener la documentación completa y se procede a la elaboración del soporte documental.
4. Una vez realizado el soporte, se manda con el encargado del área de Operaciones para su autorización. Si se autoriza se procede a la entrega al cliente sino se realizan los cambios pertinentes hasta obtener la autorización requerida.
5. Una vez autorizado el soporte documental se entrega al cliente el cual firma de recibido el original en dos tantos, uno para el cliente el otro para ser archivado.
6. Una vez firmado por ambas partes se procede al archivo del soporte documental.
7. Fin de servicio.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

Flujograma de Contabilidad:



<p style="text-align: center;">LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p>	<p style="text-align: center;">NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA</p>		<p>Área: Responsable:</p>
<p>Clave del documento:</p>	<p>Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:</p>	<p>Versión:</p>	<p>Página de</p>
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe notificación de un nuevo cliente. 2. Se solicita la documentación pertinente. 3. Si se entrega completa la documentación se realiza el registro del cliente en el sistema. Sino está completa se mantiene en espera hasta obtener la documentación completa y se procede al registro. 4. Una vez realizado el registro se solicita la información mensual pertinente para realizar el servicio solicitado. Si la información está completa se realiza el servicio, sino se mantiene en espera de que esté completa la información para poder brindar el servicio. 5. Una vez realizado el servicio se archiva en el sistema. 6. Ya archivado en el sistema se informa al cliente y a la encargada del área de Administración. 7. Fin de servicio. 			

<p style="text-align: center;">LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p>	<p style="text-align: center;">NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA</p>		<p>Área: Responsable:</p>
<p>Clave del documento:</p>	<p>Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:</p>	<p>Versión:</p>	<p>Página de</p>

FORMATOS

En esta sección se muestran los formatos para realizar el expediente de los trabajadores, así como el contrato entre “LA EMPRESA” y los clientes, ya sea de un servicio general o el caso de los contratos con las instituciones escolares.

Los siguientes formatos corresponden a los contratos con instituciones educativas y los de servicios generales:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión: Página de

Escuelas)

CONTRATO INNOMINADO DE ACCIÓN CONCERTADA QUE CELEBRAN POR UN PARTE LA SOCIEDAD DENOMINADA "NOMBRE DEL COLEGIO Y RAZON SOCIAL" REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA COMO "EL COLEGIO" Y POR OTRA PARTE LA SOCIEDAD CIVIL DENOMINADA "PRESTADORA DEL SERVICIO ASIGNADA POR LA EMPRESA" REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____, A QUIEN SE LE DESIGNARA COMO "LA OPERADORA", DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

I. Declara "EL COLEGIO", por conducto de su representante legal:

- a) Que es una Sociedad debidamente constituida de conformidad con las leyes de la República Mexicana, según se acredita con la escritura pública número _____ de fecha _____, otorgada ante la fe del Notario Público número ____ de _____, Lic. _____.
- b) Que su objeto social principal consiste en la prestación de toda clase de servicios profesionales en las áreas de la educación y enseñanza a nivel _____.
- c) Que su representante legal, _____, cuenta con plena capacidad legal y facultades jurídicas para representarla y obligarla en los términos de la escritura pública _____ de fecha _____, otorgada ante la fe del Notario Público número _____ de la ciudad de _____, Lic. _____, mismas que bajo protesta de decir verdad, manifiesta que no le han sido revocadas, modificadas ni limitadas en forma alguna, por lo que no existe limitación para poderla obligar en términos del presente contrato.
- d) Que su domicilio para los efectos del presente contrato se encuentra ubicado en _____ y que su clave del Registro Federal de Contribuyentes es _____, expedida a su favor por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- e) Que en virtud de las actividades inherentes a su objeto, es de su interés celebrar el presente contrato con "LA OPERADORA".
- f) Que cuenta con el reconocimiento de validez oficial de estudios vigente, en los términos de la Ley General de Educación, otorgado por autorización escrita de la Secretaría de Educación Pública.

II.- Declara "LA OPERADORA":

- a) Que es una Sociedad debidamente constituida de conformidad con las leyes de la República Mexicana, según se acredita con la escritura pública número _____ de fecha _____, otorgada ante la fe del Notario Público _____, titular de la Notaria Pública número _____ de la Ciudad de _____.
- a) Que su representante, _____, cuenta con plena capacidad legal y facultades jurídicas necesarias para representarla y obligarla en los términos de este contrato, carácter que se desprende de la escritura pública que se detalla en el inciso anterior, mismas que bajo protesta de decir verdad manifiesta que no le han sido revocadas, modificadas ni limitadas en forma alguna.
- b) Que su objeto social consiste principalmente en la dirección, administración y supervisión operativa a nivel corporativo de toda clase de centros educativos.
- c) Que su domicilio para los efectos del presente contrato se encuentra ubicado _____, y que su clave del Registro Federal de Contribuyentes es _____, expedida a su favor por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- d) Que cuenta con los conocimientos y experiencia suficiente, así como los elementos técnicos y humanos necesarios para poder llevar a cabo las actividades que son materia del presente instrumento legal.

III.- Declaran "LAS PARTES":

Única.- Que en virtud de haber sostenido pláticas tendientes a que "LA OPERADORA" realice para "EL COLEGIO" las acciones materia del presente contrato, las partes han acordado que se lleve a cabo al tenor de las siguientes:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión: Página de

CLÁUSULAS

PRIMERA.- DEFINICIONES. Para efectos del presente instrumento legal, "EL COLEGIO" y "LA OPERADORA" celebran un Contrato Atípico de Acción Concertada, en el cual acuerdan que las declaraciones que preceden obligan a las partes en los términos establecidos, forman parte del presente contrato y se tienen aquí por reproducidas como si a la letra se insertasen; asimismo acuerdan que los siguientes términos tendrán el significado que a continuación se indica:

"EL COLEGIO", cuya denominación es: (nombre y razón social)

"LA OPERADORA" cuya denominación es: (nombre y razón social)

"LAS PARTES", incluye al colegio y la operadora.

SEGUNDA.- OBJETO. Las partes convienen en celebrar el presente contrato con el propósito de colaborar en forma mancomunada, de buena fe y con el mutuo interés de aportar sus conocimientos, recursos y prácticas para optimizar de manera conjunta las actividades de "EL COLEGIO" que consisten en la impartición de educación a todos los niveles, por lo que los servicios brindados serán servicios de docencia en diferentes niveles y de aplicación de procesos para la impartición de cátedra, así como de logística para su impartición que implican:

Actividades docentes, de dirección, de capacitación, regularización, actualización, asesoría, promoción, gestoría, y administración de colegios, escuelas y centros educativos, en todos los niveles educativos.

En virtud de lo anterior, "LA OPERADORA" realizará todos los actos y acciones necesarias para el cumplimiento del objeto detallado en esta cláusula, llevando a cabo la ejecución de la operación técnica e integral de "EL COLEGIO", comprendiendo dentro de ésta, la administración, planeación, consultoría, operación, promoción, asesoría ejecutiva y supervisión operativa a nivel institucional de todos los procesos y procedimientos de "EL COLEGIO", recibiendo "LA OPERADORA", por la ejecución de dichas acciones, una participación que será calculada en términos de la cláusula séptima del presente instrumento.

TERCERA.- DE LA APORTACIÓN. La ejecución de las acciones a que se refiere la cláusula anterior se llevará a cabo por "LA OPERADORA", a través de sí misma o por medio de terceros con los que contrate, en el domicilio de "EL COLEGIO" y en los lugares que este determine para ello, en cuyo caso y con el fin de la correcta consecución del objeto de este contrato, "EL COLEGIO" hará entrega jurídica y material de las instalaciones y documentos a "LA OPERADORA" única y exclusivamente para la correcta realización del objeto del presente contrato, en el entendido que dicha entrega no constituye una transmisión de propiedad a favor de "LA OPERADORA", siendo ésta, en tal caso la responsable directa de cualquier daño que "EL COLEGIO" pudiera llegar a sufrir por el mal uso de la información y documentación proporcionada, así como el de las instalaciones a las que se le dé acceso.

CUARTA.- TÉRMINOS DEL SERVICIO. Convienen "LAS PARTES" que el servicio que "EL COLEGIO" recibirá por parte de "LA OPERADORA" se realizará en el establecimiento o establecimientos que el primero de los nombrados indique y que además contarán con reconocimiento de validez oficial de estudios, por lo que los servicios prestados serán prestados, aprovechados y a su vez utilizados en establecimientos que cuenten con dicho reconocimiento de validez oficial.

QUINTA. OBLIGACIONES RECÍPROCAS LAS PARTES.- Las partes expresamente se obligan a responder por las obligaciones que contraigan entre ellas para la ejecución de las actividades establecidas en la Cláusula Segunda del presente contrato, mediando siempre la cooperación y participación de ambas partes para su debido cumplimiento, siendo éstas como mínimo y sin menoscabo de las demás estipuladas en el texto del presente documento, las siguientes:

1. De "EL COLEGIO":

- a) Entregar una participación a "LA OPERADORA" en términos de la Cláusula Octava de éste contrato.
- b) Apegarse a los lineamientos que "LA OPERADORA" determine para la correcta ejecución del objeto del contrato.
- c) Implementar todos los mecanismos necesarios e instruidos por "LA OPERADORA" para el adecuado cumplimiento del objeto del presente contrato.
- d) Entregar a "LA OPERADORA" la posesión jurídica y material de las instalaciones y documentos de "EL COLEGIO" exclusivamente para la correcta realización del objeto del presente contrato, en el entendido que dicha entrega no constituye una transmisión de propiedad a favor de "LA OPERADORA".

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

- e) En todo momento deberá apegarse a los términos y condiciones previstos en este contrato y, en su caso, en aquellos que sean estipulados en los convenios modificatorios y/o adendum que celebren las partes.

2. De "LA OPERADORA":

- a) Establecer mecanismos necesarios para la correcta ejecución de las actividades descritas en la cláusula Segunda de este documento.
- b) Aportar a "EL COLEGIO", toda la fuerza de trabajo y recursos materiales necesarios para lograr cumplimentar de manera satisfactoria los fines para los cuales se celebra el presente instrumento.
- c) Mantener en estricta confidencialidad los documentos e información privilegiada que le sea proporcionada por "EL COLEGIO", ya sea de manera directa o a través de terceros.
- d) Devolver a "EL COLEGIO" la posesión material de las instalaciones y documentos que hayan sido puestos a su disposición para la ejecución de las actividades materia de este contrato, dentro de los cinco días posteriores a la conclusión de su vigencia.

SEXTA.- CONFIDENCIALIDAD. Las partes adquieren la obligación de no divulgar, publicar o, de manera alguna, hacer participe a terceras personas, de la información obtenida en la ejecución del presente contrato, salvo autorización que se otorgue de manera previa y por escrito. La obligación de ambas partes de mantener la confidencialidad de dicha información. Ulterior a la terminación del presente instrumento legal, la obligación consignada en esta cláusula continuará sus efectos hasta por un término de tres años contados a partir de la fecha en que se configure su terminación.

SÉPTIMA.- RELACIÓN JURÍDICA ENTRE LAS PARTES.

Las partes reconocen expresamente que celebran y suscriben el presente contrato como personas morales independientes una de la otra por lo que no se debe entender ni se entenderá que existe entre ellas sociedad, asociación o cualquier otro vínculo similar o afín, por lo que son individualmente responsables de sus obligaciones y actividades y en tal virtud, por ningún motivo o bajo supuesto alguno podrá considerarse a sus socios, como representantes, agentes, empleados subordinados, asalariados o factores de ninguna de "LAS PARTES".

OCTAVA.- PAGO DEL SERVICIO. El pago que deberá hacer "EL COLEGIO" a "LA OPERADORA" como contraprestación de los servicios descritos en la Cláusula PRIMERA, necesarios para el desarrollo del objeto social de "EL COLEGIO", será por los montos que acuerdan "LAS PARTES", por cualquier medio de comunicación, al momento de la solicitud de los servicios señalados en la cláusula PRIMERA del presente contrato.

"EL COLEGIO" debe realizar el pago por los servicios devengados, conforme a la facturación correspondiente, cumpliendo los requisitos fiscales exigidos por la legislación vigente.

"LAS PARTES" acuerdan que el pago deberá efectuarse mediante depósito vía transferencia electrónica o vía cheque nominativo en ventanilla, en la cuenta que designe "LA OPERADORA".

De igual forma "EL COLEGIO" se obliga a emitir la facturación correspondiente por concepto de los servicios y costos que se generen, entendiéndose por éstos, cualquiera de los señalados en la Cláusula PRIMERA del presente contrato.

NOVENA.- VIGENCIA. Las partes convienen en que la vigencia del presente contrato será de duración indefinida, aunque podrá darse por terminado de manera anticipada ya sea por las causales de rescisión que más adelante se señalan o por común acuerdo que conste por escrito y signado por las partes.

DECIMA.- CAUSAS DE RESCISIÓN. Serán causales para exigir la rescisión del presente contrato, sin responsabilidad para la parte no incumplida y sin necesidad de mediación de resolución judicial, las siguientes:

1.- De "EL COLEGIO":

- a) Que "LA OPERADORA" no realice de manera debida las actividades necesarias para el cumplimiento del objeto del presente contrato.
- b) Que "LA OPERADORA" dé a conocer a terceros información confidencial proporcionada de "EL COLEGIO" en virtud de la celebración del presente instrumento, en contravención a lo estipulado en la Cláusula Quinta.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

- c) Que el "LA OPERADORA" incumpla con las obligaciones que deriven a su cargo de la ejecución del presente contrato.

2.- De "LA OPERADORA":

- a) Que "EL COLEGIO" incumpliere los lineamientos que al efecto disponga "LA OPERADORA" tendientes a la ejecución del presente instrumento.
- b) Que "EL COLEGIO" no entregare las cantidades que por concepto de participación tenga derecho a percibir "LA OPERADORA", en los términos establecidos en la Cláusula Séptima de este contrato.
- c) Que "EL COLEGIO" dé a conocer a terceros, información confidencial obtenida de "LA OPERADORA" por virtud de la ejecución del presente instrumento, en contravención de lo estipulado en la Cláusula Quinta.
- d) Que "EL COLEGIO" incumpla con las obligaciones que deriven a su cargo en ejecución del presente contrato.

En caso de actualización de cualquier causal de rescisión de las estipuladas en esta cláusula, la parte que la haya motivado, cubrirá a la otra parte, adicional a las cantidades que a la fecha de configurarse dicha rescisión existan a favor de ésta, los daños y perjuicios que haya originado por dicho incumplimiento.

DÉCIMA PRIMERA.- NOTIFICACIONES Y DOMICILIOS. Toda notificación en relación con el presente contrato deberá ser hecha de una parte a la otra por escrito dirigido precisamente a los domicilios señalados en el Capítulo de Declaraciones a su cargo, contenido en el presente instrumento legal, requisito sin el cual no surtirán efecto legal alguno.

Asimismo, las partes se obligan, para el caso de que alguna de ellas cambiare su domicilio, a comunicarlo a la otra en los términos de la presente clausula.

DÉCIMA SEGUNDA.- TITULOS DE LAS CLAUSULAS. Las partes convienen en que los títulos que aparecen en cada una de las cláusulas de este contrato, son única y exclusivamente para facilitar su lectura e identificación y, por consiguiente, no se considerará que definen, limitan o describen el contenido de las cláusulas del mismo, ni para efectos de su interpretación ni para los de su cumplimiento.

DÉCIMA TERCERA.- EFECTOS DEL CONTRATO. Las partes manifiestan que en la celebración del presente contrato no existe dolo, error, violencia, mala fe ni ningún otro vicio del consentimiento por el que el mismo pudiera ser invalidado, surtiendo plenamente sus efectos desde la fecha de su firma.

DÉCIMA CUARTA. LIMITANTES Y DERECHOS "LAS PARTES" convienen que el presente contrato en ningún momento le otorga facultad alguna a "LA OPERADORA" para la toma de decisiones, dirección y políticas que "EL COLEGIO" desee aplicar en el desarrollo de su objeto social o actividad económica, por lo que LA OPERADORA únicamente se limitará a prestar los servicios señalados en clausula SEGUNDA. "EL COLEGIO" podrá utilizar los servicios de "LA OPERADORA" para el mejor desarrollo de su objeto social, pudiendo ofertar estos servicios y cobrar al último beneficiario de los mismos, la colegiatura mensualidad o cuota que mejor le parezca.

DÉCIMA QUINTA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA. En caso de controversia en cuanto a la interpretación, cumplimiento o ejecución de este contrato, las partes acuerdan expresamente en someterse a la jurisdicción de los tribunales competentes de la Ciudad de México, renunciando a cualquier otro que pudiera corresponderles en virtud de sus domicilios presentes o futuros.

Leído que fue por las partes, enterados de su contenido y alcance legal, lo firman en la Ciudad de México, el día _____.

(nombre y razón social del "COLEGIO")
REPRESENTADA POR LA
(nombre del representante legal)

(nombre y razón social DE "LA OPERADORA")
REPRESENTADA POR EL
(nombre del representante legal)

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

Contrato de servicios generales (varios):

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE _____ QUE CELEBRAN POR UNA PARTE (NOMBRE DE LAPRESTADORA DE SERVICIOS DESIGNADA POR "LA EMPRESA"), A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ "EL PRESTADOR", REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____, Y POR OTRO LADO, (NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DEL CLIENTE), A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ "EL PRESTATARIO", REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____, EN SU CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL, Y A QUIENES EN SU CONJUNTO SE LES CONOCERA COMO "LAS PARTES", QUIENES SE OBLIGAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

I. Declara "EL PRESTADOR", a través de su Representante Legal, que:

1. Es una sociedad legalmente constituida conforme a lo dispuesto por las Leyes Mexicanas, mediante Instrumento número _____, volumen número _____, de fecha _____, pasada ante la fe del Notario Público número _____, de _____, Lic. _____.
2. Comparece por "EL PRESTATARIO", _____ en su carácter de representante legal, personalidad que acredita en términos de la Escritura Pública citada en la declaración inmediata anterior de la que se desprende que el compareciente goza de las más amplias facultades para representar a "EL PRESTATARIO", asimismo manifiesta bajo protesta de decir verdad, que cuenta con la más amplia capacidad legal para obligarse en los términos establecidos en el presente contrato.
3. Tiene su domicilio en _____.
4. Es una sociedad que presta diferentes tipos de servicios en materia de dirección y administración de empresas y corporativos, todo tipo de servicios comerciales, consultoría en administración; servicios profesionales científicos y técnicos.

II. Declara "EL PRESTATARIO" a través de su Representante Legal que:

1. Que es una sociedad mexicana mercantil legalmente constituida conforme a lo dispuesto por las leyes mexicanas, con fecha _____, mediante instrumento notarial _____, pasada ante la fe del Lic. _____, titular de la notaría número _____ de _____, cuyo principal objeto es, entre otros, _____.
2. Comparece por "EL PRESTATARIO", _____, en su carácter de Representante Legal, personalidad que acredita en términos del instrumento notarial número _____, pasada ante la fe del Lic. _____, titular de la notaría número _____ de _____, del que se desprende que el compareciente goza de las más amplias facultades para representar a "EL PRESTATARIO". Asimismo manifiesta bajo protesta de decir verdad, que dichas facultades no le han sido revocadas ni limitadas en forma alguna, por lo que

1 de 8

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

cuenta con la más amplia capacidad legal para obligar a "EL PRESTATARIO", en términos de lo establecido en el presente contrato.

3. Que tiene su domicilio en _____.

4. Que es su intención celebrar con "EL PRESTADOR" el presente contrato de SERVICIOS DE _____, de conformidad con los términos y condiciones establecidas en el presente contrato.

III. Declaran "LAS PARTES", a través de sus respectivos representantes, que:

ÚNICA.- Cuentan con las autorizaciones de carácter legal y administrativo, así como con las facultades y capacidad legal suficientes para contratar y obligarse en los términos establecidos en este instrumento jurídico, siendo su voluntad celebrar el presente contrato y que su consentimiento no se encuentra viciado por error, violencia, dolo ni mala fe, por lo que desde este momento renuncian expresamente a toda acción o derecho que pudiesen hacer valer sustentado en tales elementos de inexistencia, obligándose al tenor de las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA. DEFINICIONES.- Para efectos del presente Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, "EL PRESTATARIO" y "EL PRESTADOR" acuerdan que las declaraciones que preceden obligan a las partes en los términos establecidos, forman parte del presente contrato y se tienen aquí por reproducidas como si a la letra se insertasen; asimismo acuerdan que los siguientes términos tendrán el significado que a continuación se indica:

- "EL PRESTATARIO" cuya denominación es "(nombre y razón social del cliente)", es la persona Moral que recibirá el beneficio de los servicios que aquí se contratan.
- "EL PRESTADOR" cuya denominación es "(nombre y razón social de la prestadora de servicios designada por "LA EMPRESA")". Es la persona Moral que prestara los servicios a favor del prestatario motivo de este contrato.
- "LAS PARTES" incluye al prestatario y al prestador.
- "PRESTACION DEL SERVICIO" SERVICIOS DE _____, que "EL PRESTADOR" realizara a favor de "EL PRESTATARIO".
- "BITÁCORAS DE PRESTACION DE SERVICIO". - Documentos electrónicos que sustentan a detalle la operación llevada a cabo por el "EL PRESTADOR" a favor de "EL PRESTATARIO".

SEGUNDA. OBJETO DEL CONTRATO. - Por virtud del presente contrato "EL PRESTATARIO", encomienda exclusivamente a "EL PRESTADOR" la prestación de los servicios de _____ que "EL PRESTADOR" realizará a favor de "EL PRESTATARIO" y que le son necesarios para el desarrollo de su objeto social.

"EL PRESTATARIO" desde ahora está de acuerdo en que, a efecto de que "EL PRESTADOR" pueda cumplir con el objeto del presente contrato, se obliga a destinar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades que se establecen en la cláusula inmediata siguiente.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

TERCERA. DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS. - Para los efectos del presente contrato, la "PRESTACION DEL SERVICIO" comprenderá de manera específica lo señalado a continuación y será realizada por "EL PRESTADOR" directamente o a través de terceros que ésta designe o contrate, para llevarla a cabo con la eficacia requerida y bajo su estricta responsabilidad:

PRESTACIÓN DE SERVICIOS:

- A. "EL PRESTADOR" realizará servicios de _____, necesarios para la actividad del cliente, mismos que se realizarán con los métodos y sistemas que elija "EL PRESTADOR" y que a su criterio sean los más efectivos y eficaces para la realización del objeto de este contrato
- B. Las partes acuerdan que las tareas o actividades que deban llevarse a cabo para la realización de los servicios aquí pactados, serán determinadas y supervisadas por "EL PRESTADOR", ya que este último es el único responsable de la calidad y efectividad de los servicios convenidos.
- C. "EL PRESTADOR" puede valerse de un tercero para supervisar y asignar las tareas necesarias para brindar los servicios aquí convenidos.

RECURSOS HUMANOS

- A. "EL PRESTADOR" comisionará en caso de ser necesario a las personas para la "PRESTACIÓN DEL SERVICIO" a "EL PRESTATARIO" con base a lo señalado en el cuerpo del presente contrato.
- B. Las personas comisionadas por "EL PRESTADOR" serán quienes se encarguen de aplicar y llevar a cabo las actividades que sean necesarias a efecto de realizar la "PRESTACIÓN DEL SERVICIO" a favor de "EL PRESTATARIO" de conformidad con lo señalado en la Cláusula Primera, Segunda y Tercera.
- C. "LAS PARTES" reconocen que debido al objeto del presente contrato, en ningún momento deberá entenderse que existe subordinación, relación o vínculo laboral ni de ninguna otra naturaleza jurídica entre "LAS PARTES", por lo que, en caso de requerirse que la "PRESTACIÓN DEL SERVICIO" se realice de manera física en las instalaciones que para el caso señale "EL PRESTATARIO", "EL PRESTADOR" será la parte obligada a cubrir todos los emolumentos, impuestos y cualesquiera otro concepto que le corresponda frente a cualquier autoridad así como aquellos que llegaren a establecerse en el futuro con respecto a las personas que designe para la realización del objeto del presente contrato.
- D. En caso de que "EL PRESTADOR" contrate a un tercero para poder cumplir con el objeto del presente contrato, dicho tercero será la parte obligada a cubrir todos los emolumentos, impuestos y cualesquiera otro concepto que le corresponda frente a cualquier autoridad así como aquellos que llegaren a establecerse en el futuro con respecto a las personas que designe para la realización del objeto del presente contrato.

SISTEMAS:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

A. En caso de considerarse necesario "EL PRESTADOR" pondrá a disposición de "EL PRESTATARIO" un usuario y contraseña para poder acceder a los sistemas electrónicos para la correcta realización del objeto del presente contrato.

B. "EL PRESTATARIO" reconoce expresamente que no son de su propiedad todos los sistemas que sean utilizados por "EL PRESTADOR" y facilitados por esta a "EL PRESTATARIO", por lo que al término de la vigencia del mismo "EL PRESTATARIO" no podrá seguir utilizándolos incluyendo los manuales y todo aquello que constituya parte del sistema.

CUARTA.- Acuerdan las partes que "EL PRESTADOR" es el único responsable ante "EL PRESTATARIO" de la calidad y de los servicios que otorgue por sí mismo, con motivo del presente contrato.

Asimismo, acuerdan las partes que si "EL PRESTADOR" contrata o se vale de terceros para brindar los servicios aquí pactados, "EL PRESTADOR" es el único responsable ante "EL PRESTATARIO", respecto de los servicios antes mencionados.

QUINTA. - "EL PRESTADOR", manifiesta, que cuenta con recursos y materiales propios y suficientes para cumplir con las obligaciones y responsabilidades contraídas en el presente contrato.

En el supuesto de que "EL PRESTADOR" contrate algún tercero para brindar los servicios pactados en el presente contrato, se reserva su derecho para revelar la identidad de dicho tercero, de igual forma, la información generada por la relación entre "EL PRESTADOR" y el tercero, son propiedad de estos últimos.

SEXTA. INTERVENCIÓN.- "EL PRESTADOR" en ningún momento, tendrá injerencia en la dirección y políticas que "EL PRESTATARIO" desee aplicar en su negocio, únicamente se limitará a cumplir con las directrices y políticas necesarias para que la "PRESTACION DEL SERVICIO" sea ejecutada a la entera satisfacción de "EL PRESTATARIO", de conformidad con lo pactado en las Clausulas Primera, Segunda y Tercera del presente instrumento contractual.

SEPTIMA. INFORMACIÓN.-"EL PRESTATARIO" proporcionará la información, datos y en general los elementos que se requieran para el cumplimiento de los fines de este contrato, a fin de que "EL PRESTADOR" se encuentre en posibilidad de cumplir cabalmente con sus obligaciones.

OCTAVA. "EL PRESTATARIO" se obliga a cubrir los costos administrativos en los que incurra "EL PRESTADOR" en caso de solicitar algún cambio en los servicios que se convienen por medio del presente.

En el supuesto caso que "EL PRESTATARIO" contravenga lo convenido en la presente cláusula, éste será responsable de las consecuencias legales que deriven de dicho incumplimiento, debiendo en todo momento librar a "EL PRESTADOR" de cualquier reclamación que pudiera llegar a presentarse en su contra por tal motivo.

NOVENA. CONTRAPRESTACIÓN.- "EL PRESTATARIO" se obliga a pagar a "EL PRESTADOR" como contraprestación por la "PRESTACION DEL SERVICIO" materia de este contrato, el costo directo de su ejecución de conformidad con lo señalado en las "BITACORAS DE PRESTACION DE SERVICIO" que correspondan tomando en cuenta los requerimientos que el primero hubiere realizado a la segunda de manera periódica, mismos que deberán hacerse constar por escrito o

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

documento digital. A las cantidades que constituyen la contraprestación, deberá adicionarse el IMPUESTO AL VALOR AGREGADO que corresponda, en los términos de ley vigente.

La contraprestación pactada en la presente cláusula, deberá ser cubierta por "EL PRESTATARIO" conforme a la facturación correspondiente, cumpliendo los requisitos fiscales exigidos por la legislación vigente, mediante depósito vía transferencia electrónica o vía cheque nominativo en ventanilla, en la cuenta que designe "EL PRESTADOR".

"LAS PARTES" convienen expresamente en que la cantidad que "EL PRESTATARIO" entregue a "EL PRESTADOR" en términos de esta cláusula incluye costos, honorarios y contraprestaciones de terceros, así como todos los gastos en que incurra "EL PRESTADOR" con motivo de la ejecución de la "PRESTACION DEL SERVICIO".

DECIMA. CONFIDENCIALIDAD.- Cada una de "LAS PARTES" se compromete a no difundir bajo ninguna forma la información científica, técnica o comercial a las que haya podido tener acceso con motivo de la ejecución de la "PRESTACION DEL SERVICIO" establecida en el presente contrato mientras esas informaciones no sean de dominio público, o no exista un acuerdo expreso de ambas partes para la difusión. En toda publicación de resultados parciales o finales de este trabajo figurarán siempre los autores del mismo en su condición de tales. En cualquiera de los casos de difusión de resultados se hará siempre referencia especial al presente Contrato.

Por lo anterior, a fin de no lesionar a las partes involucradas en sus derechos, documentos o estabilidad financiera o cualquier acto que menoscabe su secreto comercial ya sea por la naturaleza, características y/o formas de comercialización pactadas, se obligan a no revelar a terceras personas los datos que obtengan, la información y/o los documentos que se generen, con motivo del presente acuerdo; salvo que medie autorización expresa entre las partes por escrito o sea necesaria su presentación ante alguna autoridad o por resolución judicial que así lo determine, casos en los cuales deberá hacerse plenamente del conocimiento a la parte que lo requiera, que deberá adoptar las medidas necesarias para que se garantice la seguridad de la información que se proporciona.

Cualquier contravención a lo establecido en la presente cláusula traerá como consecuencia, la rescisión inmediata del mismo, y será penalizado de conformidad a lo estipulado con el artículo 223, fracciones IV, V y VI de la Ley de Propiedad Industrial y sancionado de conformidad con el artículo 224 del mismo ordenamiento legal, ello con independencia del pago de los daños y perjuicios que se hubieren ocasionado a la parte que resulte afectada.

DÉCIMA PRIMERA FACILIDADES.- "EL PRESTATARIO" se compromete a otorgar las facilidades que sean necesarias para que "EL PRESTADOR" pueda cumplir con el presente contrato, lo que implica mantener vigente y al corriente cualquier tipo de documentación que "EL PRESTADOR" requiera por parte de "EL PRESTATARIO" para poder cumplir con el presente contrato y que esté relacionado con el mismo.

DÉCIMA SEGUNDA. OBLIGACIONES DE "EL PRESTATARIO". - deberá cumplir con todas las obligaciones a su cargo contenidas en el presente contrato y específicamente las siguientes:

- A. Pagar a "EL PRESTADOR" la contraprestación a que se refiere la cláusula Novena de este instrumento, en las fechas señaladas para dicho efecto.
- B. Contar con el capital necesario para la "PRESTACION DEL SERVICIO".
- C. En su caso, indemnizar a "EL PRESTADOR" por cualquier acto imputable a "EL PRESTATARIO" realizado en contravención a lo señalado en el presente contrato.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

D. Cumplir con las cláusulas de este contrato que le generen alguna obligación.

DÉCIMA TERCERA. OBLIGACIONES DE "EL PRESTADOR" deberá cumplir con todas las obligaciones a su cargo contenidas en el presente Contrato y específicamente las siguientes:

- A. Llevar a cabo las actividades señaladas en la Cláusula Tercera del presente Contrato.
- B. Asignar para la correcta realización de las actividades inherentes a la "PRESTACIÓN DEL SERVICIO", el personal que se encuentre debidamente calificado para llevarla a cabo con la eficacia requerida y bajo la estricta responsabilidad de esta.

DÉCIMA CUARTA. CAUSAS DE RESCISIÓN.- Son causales de rescisión genéricas del presente contrato, las que se enlistan a continuación:

- a) La falta de pago de la contraprestación estipulada en la cláusula Novena de este instrumento, en los términos establecidos.
- b) Que "EL PRESTADOR" incumpla cualquiera de las obligaciones señaladas en la Cláusula Décima Primera de este instrumento jurídico.
- c) Si "EL PRESTATARIO" inicia cualquier procedimiento administrativo o judicial en contra de "EL PRESTADOR"
- d) Por cambios radicales en la legislación vigente, no previstos en este momento, que imposibiliten el cumplimiento de las obligaciones para cada una de las partes.
- e) Por nulidad del contrato, en cuyo caso, podrá ser ratificado una vez que haya cesado el vicio o motivo de nulidad, siempre y cuando no concurra otra causa que invalide dicha confirmación.
- f) En caso de concurso mercantil de cualquiera de las partes.
- g) En caso de la disolución y/o liquidación
- h) Por incumplimiento de las partes de cualquiera de las cláusulas del presente contrato.
- i) Por voluntad expresa de las partes

En caso de actualizarse la rescisión del contrato, por cualquiera de las causales establecidas en la presente Cláusula, la parte afectada podrá exigir por la vía legal que estime conveniente el pago de los daños y perjuicios que se le hubieren causado.

DÉCIMA QUINTA. TERMINACIÓN DEL CONTRATO. - El presente contrato se dará por terminado cuando se actualice cualquiera de las causas que se señalan a continuación:

- A. Por convenio expreso de ambas partes.
- B. Por caso fortuito o causa de fuerza mayor.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

C. Por haberse configurado alguna de las causales de rescisión estipuladas en la Cláusula inmediata anterior.

Para efecto de lo establecido en la presente clausula, "EL PRESTATARIO" se obliga a pagar a "EL PRESTADOR" sin necesidad de requerimiento, reclamación, notificación, solicitud u otro aviso de cualquier naturaleza, las cantidades que por concepto de contraprestación se hayan generado hasta el momento de configurarse la causal de terminación correspondiente.

DÉCIMA SEXTA. VIGENCIA.- La vigencia del presente Contrato será por tiempo indeterminado, en el caso de que "LAS PARTES" o alguna de ellas desee, en forma voluntaria, dar por concluida la vigencia y como consecuencia la terminación del presente instrumento jurídico, deberá dar aviso por escrito a la otra parte, por lo menos con treinta días de anticipación, en cuyo caso los contratantes se reunirán para efectuar el ajuste correspondiente en las prestaciones pactadas, así como el cumplimiento de cualquiera otra obligación pendiente a la fecha.

DÉCIMA SEPTIMA. CESIÓN DE DERECHOS.- Con excepción de lo dispuesto en el presente instrumento, los derechos y obligaciones derivados de este Contrato a cargo de "LAS PARTES" no podrán ser cedidos, transferidos, negociados o afectados en manera alguna, salvo que existiere un consentimiento previo y por escrito de la otra parte.

La renuncia personal de cualquier derecho, por cualquiera de "LAS PARTES" por la imposibilidad legal o práctica de dar cumplimiento a cualquiera de las obligaciones existentes a su cargo, aún por caso fortuito o causa de fuerza mayor, no impedirá que el resto de las obligaciones del presente Contrato surtan plenamente sus efectos.

DÉCIMA OCTAVA. TITULO DE LAS CLAUSULAS.- "LAS PARTES" convienen en que los títulos que aparecen en cada una de las Cláusulas de este instrumento, son exclusivamente para facilitar su lectura, y por consiguiente no se considerará que definen, limitan o describen el contenido de las cláusulas del mismo, para efectos de su interpretación o cumplimiento.

DECIMA NOVENA. RELACIÓN JURÍDICA.- "LAS PARTES" están de acuerdo en que, por la suscripción del presente instrumento no se debe entender ni se entenderá que existe entre ellas sociedad, asociación o cualquier vínculo similar o afín, por lo que son individualmente responsables de sus obligaciones y actividades.

VIGÉSIMA. NATURALEZA DEL CONTRATO.- "LAS PARTES" manifiestan que lo no previsto en el contenido de este instrumento se regulará por las disposiciones contenidas en la legislación aplicable vigente.

VIGÉSIMA PRIMERA. DOMICILIOS Y NOTIFICACIONES.- "LAS PARTES" señalan como sus domicilios para recibir todo tipo de notificaciones, los indicados en el capítulo de declaraciones del presente instrumento legal.

Todas las notificaciones entre las partes correspondientes a "LA PRESTACION DEL SERVICIO", podrán ser realizadas por medio de correo electrónico a las direcciones señaladas a continuación.

Para lo que el correo de "EL PRESTADOR" para los fines señalados es: _____@_____
El correo de "EL PRESTATARIO" es: _____@_____

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

Cualquier cambio de domicilio o correo electrónico, deberá ser notificado por lo menos 15 (quince) días de anticipación; de lo contrario, las notificaciones se entenderán como debidamente hechas en el último domicilio o correo electrónico que se haya manifestado.

VIGÉSIMA SEGUNDA. JURISDICCIÓN. - "LAS PARTES" convienen que, para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, serán aplicables las leyes vigentes en México, Distrito Federal, sometiéndose expresamente a la competencia y jurisdicción de los tribunales de la misma ciudad, renunciando desde este momento a cualquier otra que pudiera corresponderles por razón de domicilio que tuvieran en el futuro.

EN TESTIMONIO DE LO ANTERIOR, se firma el presente contrato, en dos tantos originales, uno para cada una de las partes, en la Ciudad de México, a _____.

"EL PRESTADOR"

"EL PRESTATARIO"

(nombre y razón social de la prestadora de servicios designada por "LA EMPRESA")
representada por el
(nombre del representante legal)

(nombre y razón social del cliente)
representada por el
(nombre del representante legal)

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión: Página de

Formatos para el armado del expediente de un trabajador:

SOLICITUD DE ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

El que suscribe la presente C. _____, autorizó el uso de los datos personales descritos en la presente carta, los cuales pueden contener información sensible en términos de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, a efecto de que sean utilizados para la elaboración de un Estudio Socio Económico, mismo que podrá ser valorado en las Asambleas de la Sociedad Cooperativa _____ a efecto de poder tener acceso a los fines sociales perseguidos por la referida Persona Moral.

FORMATO DE DATOS PERSONALES DEL SOCIO EN PROCESO DE INTEGRACIÓN	
Datos personales	
Apellido paterno:	
Apellido materno:	
Nombre(s):	
Sexo:	
Fecha de nacimiento:	
Lugar de nacimiento:	
CURP o R.F.C.:	
Número IMSS:	
Estado civil:	
Teléfono :	
Tipo de vivienda:	
Idioma:	
Pasatiempos:	
Domicilio	
Calle y número:	
Colonia:	
Delegación / Municipio:	
C.P. :	
Ciudad:	
Estado:	
País:	
Datos escolares	

1 de 2

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:	
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO									
Cooperativa:	Fecha de aplicación:								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #cccccc; text-align: center;">Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">Aceptable</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>No Aceptable</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Con Reservas</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Resultado		Aceptable		No Aceptable		Con Reservas		Observaciones:
Resultado									
Aceptable									
No Aceptable									
Con Reservas									
DATOS PERSONALES									
Nombre del candidato:									
Domicilio:									
Comprobante de domicilio presentado:									
Teléfono:									
Lugar de nacimiento:	Fecha de nacimiento:								
Edad:	R.F.C. o CURP:								
Estado civil:	Sexo: F								
Número IMSS:	Identificación oficial:								
ESTILO DE VIDA									
Actividades deportivas:	Actividades socio-culturales:								
DATOS ESCOLARES									
Último grado de estudios:									
Nombre de la Institución:									
Nombre de la carrera:									
Tipo de comprobante:									

1 de 2

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión: Página de

ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO			
Bienes y servicios con los que cuenta		Gastos mensuales	
Casa propia	Teléfono / celular	Alimentación	
Auto	Internet	Pago de renta	
Luz	TV por cable	Pago de luz	
Agua	Computadora	Pago de agua	
Gas	Cuenta bancaria	Pago de teléfono / celular	
		Pago de gas	
		Gastos escolares	
		Transporte	
		Diversión / recreación	
		Otros	
		Total mensual:	
REFERENCIAS			
Nombre y relación:		Teléfono	
1.-			
2.-			
3.-			
APLICÓ			
Nombre:			
Carrera:			
Firma:			

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		Área: Responsable:
Clave del documento:	Lugar de elaboración: Fecha de elaboración:	Versión:	Página de

Los resultados de las estrategias seguidas para la consecución de metas ya sean, de publicidad, ventas, cultura de servicio al cliente, así como el desempeño y satisfacción de los recursos humanos se reflejan con los siguientes indicadores mostrados en la tabla.

Indicadores correspondientes al área de Clientes

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Lo que refleja
Tasa de retención de clientes	Diferencia entre los clientes iniciales del ciclo 1 y los clientes iniciales del ciclo 2	Cuántos de clientes vuelven a comprar. Y en qué medida son leales a nuestra marca, empresa o servicio
Índice de rotación de clientes	$\frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Clientes iniciales}} \times 100$	Porcentaje de clientes que dejan de utilizar los servicios.
Índice de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes insatisfechos}} \times 100$	Medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. Repercute en las ventas.
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo,
Índice de rotación de personal	$\frac{\text{Número de renunciaciones o despidos}}{\text{Número promedio de empleados}}$	Muestra el grado de permanencia del personal en la organización
Tasa de reemplazo	$\frac{\text{Reemplazos}}{\text{Número total de empleados}}$	Expresa la tasa de reemplazos producidos sobre el total de empleados.
Montos pagados por incentivos de ventas	Porcentaje extra sobre salario según las ventas realizadas	Capacidad por concretar una venta.

CAPÍTULO 4.- Implementación de los procesos operativos

Recapitulando el presente trabajo comenzó dando un panorama de la situación en la que se encontraba “LA EMPRESA” contrastando con la situación a la que deseaba llegar, posteriormente siguiendo las siete etapas de la metodología de Sistemas Suaves de Checkland, se realizó la propuesta de los procesos operativos para la mejora de la eficiencia y eficacia de los servicios administrativos que se ofertan, aterrizando estos así como la descripción de sus procedimientos, los formatos pertinentes y los indicadores de desempeño para la medición y control en el Manual de Procesos y Funciones.

En el presente capítulo se describe la implementación de los procesos operativos propuestos en el capítulo anterior, la familiarización con el Manual de Procesos y Funciones por parte de los recursos humanos y los resultados obtenidos.

4.1 Conociendo el Manual de Procesos y funciones

Para comenzar la implementación se presenta el Manual de Procesos y Funciones a los recursos humanos, se describe su estructura, contenido y función. Para esto se realizaron tres juntas de dos horas cada una, en un periodo de dos semanas consecutivas, en las primeras dos juntas se dio a conocer el contenido y función del Manual y en la última sesión se resolvieron dudas sobre el mismo.

Una vez que los recursos humanos involucrados en las ramas del área de Operaciones y Administración estuvieron al tanto de dicha información y con la aprobación de los miembros de la Dirección General se procedió a aplicar lo aprendido.

Se realizaron las actividades cotidianas pero siguiendo lo establecido en el Manual de Procesos y Funciones durante un periodo de seis meses, al final del cual se realizó una comparativa de los resultados obtenidos anteriormente contra los resultados obtenidos al implementar los procesos operativos descritos en el Manual.

Los indicadores de desempeño seleccionados para dicha comparación fueron del área correspondiente a los clientes así como a los recursos humanos que realizan los procesos y funciones correspondientes a las actividades realizadas por “LA EMPRESA”.

4.2 Implementación y resultados

Al comenzar el periodo de implementación los procesos se realizaron estrictamente como los describe el Manual, los procedimientos se siguieron paso a paso y se emplearon los formatos elaborados. Al final del periodo de implementación se obtuvieron los resultados que se muestran en la Gráfica 1 correspondientes al número de expedientes con la documentación completa referida en la página 92 del presente trabajo.

Gráfica 1.- Porcentaje de expedientes completos

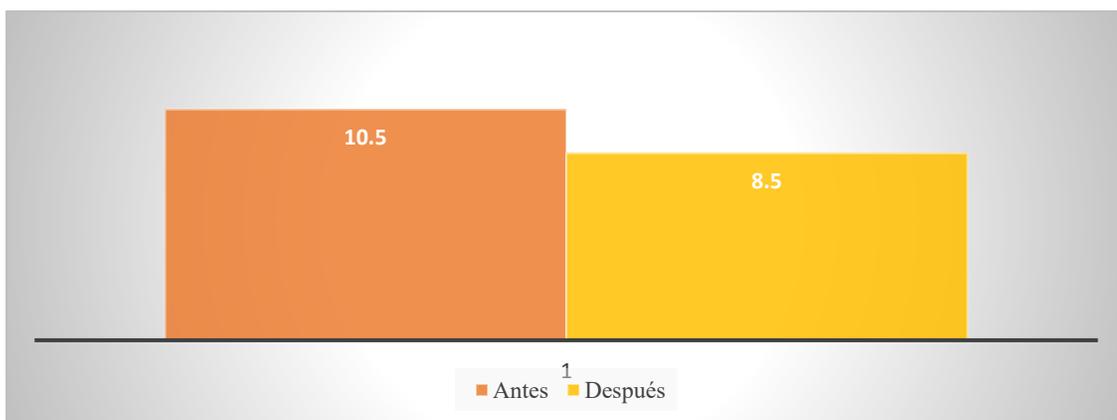


Fuente: Elaboración propia (2017)

Se pasó de tener un 40% de los expedientes con documentación completa a un 100% de expedientes en forma.

Otro punto a comparar antes y después de la implementación de los procesos operativos, se puede apreciar en la Gráfica 2 correspondiente al número de horas empleadas por los recursos humanos para realizar las actividades.

Gráfica 2.- Horas para realizar operaciones

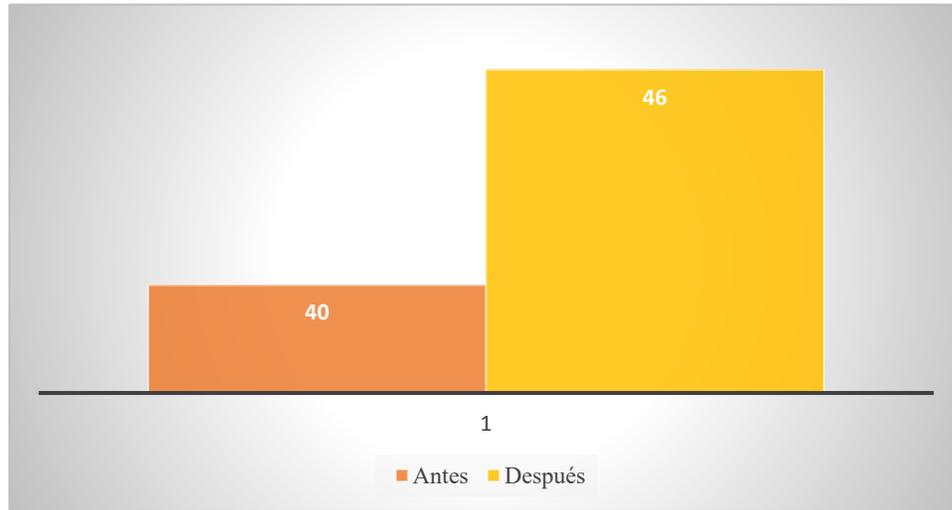


Fuente: Elaboración propia (2017)

Se aprecia una disminución de dos horas en la realización de las operaciones realizadas por los recursos humanos al final del periodo de implementación de los procesos operativos.

En la Gráfica 3 se observa el comportamiento de los clientes en este periodo de implementación.

Gráfica 3.- Número de clientes



Fuente: Elaboración propia (2017)

Se puede apreciar que al término de este periodo de implementación de procesos operativos se obtuvieron seis nuevos clientes, referidos gracias al aumento de la satisfacción de los clientes base por los nuevos cambios.

Así mismo haciendo uso de algunos de los indicadores de desempeño propuestos en la página 116 del presente trabajo se pueden observar los siguientes resultados en la Tabla 16.

Tabla 16.- Resultados de algunos de los indicadores de desempeño propuestos

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Resultado
Tasa de retención de clientes	Diferencia entre los clientes iniciales del ciclo 1 y los clientes iniciales del ciclo 2	46-40 =6
Índice de rotación de clientes	$\frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Clientes iniciales}} \times 100$	0%
Índice de rotación de personal	$\frac{\text{Número de renuncias o despidos}}{\text{Número promedio de empleados}}$	0%
Tasa de reemplazo	$\frac{\text{Reemplazos}}{\text{Número total de empleados}}$	0%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Se puede observar que no se cuenta con rotación de clientes, rotación o reemplazo del personal lo cual demuestra una mejoría ya que, en el primer año de elaboración del presente trabajo se tuvo un índice de rotación de clientes de 10% (4 clientes perdidos de 40), un índice de rotación de personal de 9% (una renuncia, de un total de 11 recursos humanos) y un índice de reemplazo de 9% (un reemplazo en un total de 11 recursos humanos).

En la tabla 17 se puede apreciar la diferencia entre los resultados antes y el después de la implementación.

Tabla 17.- Comparación de resultados obtenidos antes y después de la implementación.

	Antes	Después
Clientes nuevos	0	6
Clientes perdidos	0	0
Personal que se fue	1	0
Personal reemplazado	1	0

Fuente: Elaboración propia (2017)

Todo lo anterior demuestra que en el periodo de implementación de los procesos operativos y el seguimiento del Manual de Procesos y Funciones se obtuvo una mejoría en los resultados comparados con los resultados que se venían obteniendo anteriormente.

Conclusiones

Al comenzar a laborar en una MiPyME que sobrevivía a pesar de presentar problemas en su operación lo cual se reflejaba en sus resultados y las relaciones con los clientes surgió el interés de solucionar esta situación particular y en general la forma de resolución presentada ayudará a que al igual que las grandes empresas las MiPyMEs logren operar en tiempo y forma mejorando sus operaciones y resultados.

En particular el diseñar, implementar y documentar los procesos operativos de “LA EMPRESA” ayudó a la misma a mejorar en tiempos de trabajo, organización y calidad de los servicios brindados, los resultados obtenidos aumentaron la retención de clientes, el incremento de estos y se establecieron líneas de comunicación claras y fluidas.

Se logró no sólo brindar servicios sino hacerlo empleando mejor los recursos, es decir se pasó de ser eficaces a ser eficientes, lo cual trajo una disminución en las horas laborales. Seguir el flujograma de los procesos operativos potenció la calidad de los servicios y por ende la satisfacción de los clientes.

El contar con un manual de Procesos y funciones estableció claramente las actividades de cada recurso humano, el qué, cómo y con qué herramientas se realizan y los objetivos a conseguir. Formalizar los procesos operativos permitió un desarrollo y crecimiento sanos que impulsan y orientan a “LA EMPRESA” en su ciclo de vida.

Para conseguir lo anteriormente mencionado se debe considerar que la implementación de los procesos operativos y la adopción del uso del manual de procesos y funciones requieren disponibilidad por parte de la dirección y de los recursos humanos, ya que sin esta el rechazo al cambio entorpece el proceso y los resultados. En cuanto a “LA EMPRESA” se destaca la disponibilidad y recepción al cambio y la promoción de las mejoras debido a la ideología laboral unificada y la orientación hacia el servicio al cliente.

Así mismo el proceso de diagnóstico se debe manejar de forma amigable y no invasiva, ya que los recursos humanos pueden presentar rechazo o cerrarse por temor a no saber con exactitud lo que se pretende y el cómo se hará, por lo que lo la dirección debe presentar de forma clara el propósito de la intervención, al especialista, la forma en que se trabajará y lo que se espera obtener.

Al abordar al personal se deben realizar pláticas cortas y amigables, entrevistas no estructuradas y siempre invitando y fomentando la participación en equipo para obtener un objetivo en conjunto. Posteriormente ya familiarizado el personal se aplicarán las entrevistas estructuradas ya que los recursos humanos tendrán conocimiento del proceso y de lo que se espera obtener.

Otras aportaciones del manual de procesos y funciones son: tener una herramienta para la selección adecuada de los recursos humanos acorde a las características profesionales requeridas por cada puesto laboral, así como las cualidades personales. Esto permite tener al personal adecuado y no caer

En lo que comúnmente sucede en las MiPyMEs al tener conocidos en puestos para los cuales no están calificados ya sea por la relación que se tiene o porque no se cuenta con una guía para la correcta selección de personal. Al homologar a los recursos humanos involucrados en la operación se consigue un ambiente laboral estable con buena comunicación y mejores resultados. Y por otra parte se tiene una forma de control mediante los indicadores de desempeño implementados acorde a las mediciones requeridas como lo son el área de servicio al cliente y la de recursos humanos. Esta forma de control permite visualizar si las operaciones se realizan correctamente y la mejora obtenida y al mismo tiempo si se presenta un decremento en los resultados poder detectar y atacar la causa de este y así mantener una mejora constante.

El contenido general del manual de procesos y funciones debe ser totalmente comprendido tanto por la dirección como por los encargados de realizar las operaciones para obtener los resultados esperados, ya que no basta sólo con tener el manual sino aplicarlo correctamente. Para ello se debe presentar este contenido en sesiones grupales en donde se aclaren todas las dudas y dar seguimiento en la implementación de este para que posteriormente todos los elementos involucrados en la operación MiPyME puedan realizar su aplicación por sí mismos.

Recapitulando el manual de procesos y funciones contiene información general de la MiPyME, su propósito, la descripción de cada puesto laboral, así como las características del recurso humano que las realizará, el qué, cómo, y con qué se realizarán dichas actividades visualizado en los flujogramas, descrito en el apartado de procedimientos y como refuerzo los formatos necesarios. Para medir la correcta aplicación y los resultados obtenidos se tiene un apartado de indicadores de desempeño lo cual permite la autogestión y de ser necesario aplicar los cambios pertinentes los cuales se registran en su respectivo apartado para llevar el control de cambios a lo largo de la vida de la MiPyME.

Al generalizar el caso y la resolución de problemas como el tratado en este trabajo de investigación se apoya a las MiPyMEs, con lo que se fortalece la existencia de estas y las fuentes de empleo que estas generan, que a nivel nacional representan más del sesenta por ciento de la oferta de empleo.

Se debe recordar que las MiPyMEs no sólo requieren de un plan de negocios sólidos para su creación, sino también, apoyo, asesoría y educación a lo largo de su ciclo de vida para lograr un desarrollo y crecimiento adecuados.

Usualmente una MiPyME comienza a operar de forma empírica, un tanto intuitiva y mientras obtenga resultados esa será una forma aceptable de trabajar, pero con el tiempo requerirá de mayor estructura y formalización en los

procesos de operación. Es importante recordar que en la mayoría de las MiPyMEs se involucran elementos humanos muy cercanamente, al contrario que en las grandes empresas, por lo cual se debe tomar en cuenta este factor a la hora de diagnosticar y resolver el problema que presenten.

Para iniciar el estudio de cualquier MiPyME se debe tener claro lo que es una organización de tipo empresarial, su estructura organizacional, funciones definidas, división del trabajo, jerarquización y líneas de comunicación claras. Al manejar estos conceptos y con una metodología apropiada al caso en cuestión se puede abordar cualquier tipo de problema que se presente. Esto aportará solidez a las MiPyMEs, apoyará su madurez y sustentabilidad lo cual aportará fuentes de empleo estables y una economía más firme a nivel nacional y mundial.

Referencias

- Ackoff, L. (2002). *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*. México: Limusa.
- Agudelo T y Escobar J. (2010). *Gestión por procesos*. ICONTEC. Colombia.
- ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), *Cuadro de mando integral*. Revista Economía No. 3, número 150, España.
- Burke W y Litwin G. (1992). *A causal model of organizational performance and change*. Journal of management, Vol 18 No. 3 523-545.
- Carballo B (enero 16, 2015). *Pensamiento de sistemas. Sistemas para la medición del desempeño: una comparación de modelos*. Recuperado de: <http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.mx/2015/01/sistemas-para-la-medicion-del-desempeno.html> (2015) Consultado: Marzo 2017
- Carro P. y González D. (2015). *Administración de las operaciones*. Universidad Nacional del Mar de Plata. Facultad de ciencias económicas y sociales. Argentina. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/2265/1/carro.gonzalez.2015.pdf> Consultado: Marzo 2017
- Checkland P (1994) *La metodología de sistemas suaves en acción*. Editorial Limusa. México.
- Chessman S. (2010). *Conceptos básicos en investigación*. Recuperado de: <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf> Consultado: Marzo 2017
- Chiavenato I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. MacGraw-Hill. México.
- De las Nieves, G. (2003). *Técnicas participativas para la Planeación. Procesos breves de intervención*. México: Fundación ICA, A.C.
- Del Carmen L. (2002). *Metodología del Diseño*. Ed. Claves Latinoamericanas. México.
- Díaz- Montenegro S. (2009) *Metodología de definición de procesos*. (Tesis de Grado) Universidad Politécnica de Madrid. España.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. Long Range Planning, 30(3), 366-373.
- Giudice C y Pereyra A. (2005). *Diseño del proceso*. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional la Plata. Argentina
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana. México.
- Gómez A. (2007) *Capítulo II. La organización*. Biblioteca Virtual Universidad de Piura. (s.f.). Recuperado de: http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_360.pdf
- Gómez G. y Reidl, L. (s.f.). *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. UNAM. México

- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño. Un Enfoque en Resultados e Impacto*. Ed. Bloomington, Indiana.
- Guízar R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. MacGraw-Hill. México.
- Guzmán, I (1963). *La sociología de la empresa*. Editorial Jus, México 1963
- Hernández F., Montero G. y García M. (2006,130) *Apuntes* Recuperado de : <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf> Consultado: Marzo 2017
- Hernández L. (2010) *Diseño de un sistema de gestión por procesos para la Empresa figurados del Casanare*. Universidad EAN. Colombia.
- Instituto del Fracaso, (2014). *Libro del Fracaso*, México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. México. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf Consultado: Marzo 2017
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The psychology of organizations*. HR Folks International. New York.
- Kilmann R. (1984). *Beyond the Quick: Managing Five Tracks to Organizational Success*. Beard Books. E.U. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=fLM45V4gCWMC&printsec=frontcover&dq=Ralph+Kilman&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDm9aCj_fZAhVDIqwKHeo4AOUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Ralph%20Kilman&f=false Consultado: Marzo 2017
- López – Picaso F. (2013). *Manual para el diseño de procesos*. Murcia. España. Julio.
- Lovelock C y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*, Ed. Pearson, México.
- Maisel. S. (1992). *Performance Measurement. The balanced scorecard approach*. Journal of Cost Management, 6(2), 47-52.
- McNair, C., Lynch, R. L y Cross, F. (1990). *Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?* Management Accounting, 72(5), 28-36.
- Medina L, Noriega R y Hernández A, (2015) *Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua*. Recuperado de: http://www.altagestion.com.co/boletines/mailling2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_Rel evanciaGPP_20150708.pdf Consultado: Marzo 2017
- Ministerio de economía y finanzas. (2010). *Instructivo para la formulación de indicadores de desempeño*, Lima, Perú junio2010. Recuperado de :

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf. Consultado: Marzo 2017

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*, Costa Rica.
- Morales, J. (2017). *Evaluación de cuatro modelos de madurez organizacional en dirección de proyectos*. Recuperado de: <http://todopmp.com> Consultado: Octubre 2017
- Münch L. (2006). *Fundamentos de administración: casos y prácticas*. Trillas. México.
- Norton D y Kaplan R. (2002). *Cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Ortiz A. y Tochimani, P. (2004). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas*. (Tesis profesional). Universidad de las Américas Puebla. Cholula. Puebla
- Palacios, A. (1996). *Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales*, Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa S.R.L. 1996, pág. 92.
- Pérez J.)1996) *Introducción a la dirección de empresa: organización humana*. Piura. Universidad de Piura, 1996. p. 36.
- Pina, R. (1996). *Elementos de derecho mercantil mexicano*. Porrúa. México.
- Ramírez, L. (2014). *Tecnología y comunicación en las organizaciones*. Junio 2014. Recuperado de: <https://tecycom.wordpress.com/> . Consultado: Marzo 2017.
- Robinns S. y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ed. Pearson. México.
- Rodríguez, M. (s.f.) *Los 75 KPI que todo gerente debe conocer*. Recuperado de: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/los-75-kpi-que-todo-gerente-debe-conocer>. Consultado: Abril 2017
- Rodrigo H. (2001). *Sistemas y procedimientos en la empresa*. Universidad del país Vasco, Euskal Herriko Unibertsitatea, Facultad de ciencias económicas y sociales. España
- Sánchez, J. (2017). Unidad 6. Metodología de Sistemas Blandos. Recuperado 10 febrero, 2017, de: <https://ingjamez.wordpress.com/2011/11/13/unidad-6-metodologia-de-sistemas-blandos/>. (2011, 13 noviembre).
- Schuschny R. (2007) *Indicadores de desempeño en el sector público*. Universidad de Santiago de Chile. Chile 2007. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/schuschny/clase-10-indicadores-de-desempeo>. Consultado Marzo 2017.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (SER). (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. México. junio 2004

- Soria R (2008). *Comunicación Organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. UAM – Iztapalapa. México. TEACS, AÑO 01, NUMERO 01, DICIEMBRE 2008
- Sveiby E. (1997). *The New Organizational Wealth: The New Organizational Wealth based Assets*. San Francisco: Barrett-Kohler Publishers. San Francisco 1997.
- Thompson A. y Stricklan A. (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos*. MacGraw-Hill México.
- Zapata E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. Revista de Administración de Negocios No. 52 Septiembre, pp. 118-135
- Zaratiegui, J.R. (1999) *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Revista Economía Industrial, No. 330