



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
TRABAJO, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES TÉCNICAS Y  
ADMINISTRATIVAS EN EL ÁREA DE ELECTRÓNICA, DE LA  
EMPRESA SERVICON**

**Carlos Eduardo Echeverría Urrutia**

Asesorado por: Inga. María Colmenares de Guzmán

**Guatemala, noviembre de 2009**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE TRABAJO,  
PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS  
OPERACIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS EN EL ÁREA DE  
ELECTRÓNICA, DE LA EMPRESA SERVICON**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

**CARLOS EDUARDO ECHEVERRÍA URRUTIA**

ASESORADO POR LA INGA. MARÍA COLMENARES DE GUZMÁN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V:	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIO:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú
EXAMINADOR:	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR:	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverría
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los requisitos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE TRABAJO, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS EN EL ÁREA DE ELECTRÓNICA, DE LA EMPRESA SERVICON,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 24 de noviembre de 2008.

---

**CARLOS EDUARDO ECHEVERRÍA URRUTIA**

Guatemala 28 de julio de 2,009

A:  
Ing. Francisco Gómez  
Director de Escuela  
EMI

Estimado Ing. Gómez, por medio de la presente hago de su conocimiento que estoy de acuerdo con el trabajo de graduación cuyo nombre es: **"DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE TRABAJO, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS EN EL ÁREA DE ELECTRÓNICA DE LA EMPRESA SERVICON"**, del estudiante Carlos Eduardo Echeverría Urrutia con número de carné 2002-12388, para que siga el tramite correspondiente.

Quedando a sus órdenes, atentamente.

(f)   
Inga. María Colmenares de Guzmán  
Asesor de Tesis

INGENIERA  
MARIA DEL ROSARIO COLMENARES SAMAYOA  
INGENIERA CIVIL E INDUSTRIAL  
COLEGIADO 2706  
INGENIERA  
MARIA DEL ROSARIO COLMENARES SAMAYOA  
INGENIERA CIVIL E INDUSTRIAL  
COLEGIADO 2706

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrática Revisora del Trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE TRABAJO, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS EN EL ÁREA DE ELECTRONICA DE LA EMPRESA SERVICON**, presentado por el estudiante universitario Carlos Eduardo Echeverría Urrutia, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Inga. Nora Leonor Elizabeth Garcia Tobar  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, Octubre de 2009.

/agrm

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE TRABAJO, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS EN EL ÁREA DE ELECTRÓNICA, DE LA EMPRESA SERVICON**, presentado por la estudiante universitaria **Carlos Eduardo Echeverría Urrutia**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2009.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE TRABAJO, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS EN EL ÁREA DE ELECTRÓNICA, DE LA EMPRESA SERVICON**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Eduardo Echeverría Urrutia**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
DECANO



Guatemala, noviembre de 2009.



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **DIOS**

Por haber permitido alcanzar este objetivo en mi vida y me ha dado la fortaleza, sabiduría y perseverancia en todo momento para culminar mi carrera.

### **MIS PADRES**

Por darme la oportunidad de estudiar, por su apoyo incondicional y por darme tanto en la vida; y gracias por todo el amor que me han brindado.

### **MIS HERMANOS**

Willy y Yaminny, que este pequeño triunfo sirva de ejemplo y motivación en sus vidas.

### **MIS ABUELITOS**

Por haberme abierto las puertas de su hogar para iniciar mi carrera y por todo el apoyo brindado incondicionalmente.

### **MIS TÍOS**

En especial a Marcy por su apoyo y consejos.

## **MIS AMIGOS**

En especial a Lucy, Milton, Juan Carlos, Eder, Leonel, Mario, Josué, Daniel, Cristian, Lilian, con cariño y aprecio.

## **LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

Por acogerme en sus aulas y darme la oportunidad de formarme como un profesional.

## **CON ESPECIAL APRECIO**

A todas las personas que de una u otra forma han colaborado en mi proceso educativo.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>V</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XIII</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XVII</b>
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1. La empresa.....	2
1.1.1. Información general.....	2
1.1.2. Ubicación.....	3
1.1.3. Visión.....	4
1.1.4. Misión.....	5
1.1.5. Objetivos.....	5
1.2. Historia.....	5
1.3. Capacidad de cobertura.....	8
1.4. Clientes.....	9
1.5. Forma de organización.....	9
1.5.1. Número de empleados.....	10
1.5.2. Jornada de trabajo.....	11
1.5.3. Salarios.....	11
1.6. Estructura organizacional.....	12
1.6.1. Organigrama.....	12
1.6.2. Descripción de puestos.....	12

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS OPERACIONES

### TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS..... 15

2.1. Administración.....	15
2.1.1. Planificación.....	16
2.1.2. Organización.....	16
2.1.3. Dirección.....	17
2.1.4. Control.....	18
2.2. Servicios de la empresa.....	19
2.2.1. Instalación de servicio de televisión digital.....	22
2.2.2. Instalación de servicio de internet.....	23
2.2.3. Instalación de servicio telefónico.....	23
2.2.4. Cortes del servicio de televisión digital.....	23
2.3. Análisis FODA.....	23
2.3.1. Propósito.....	24
2.3.2. Meta.....	25
2.3.3. Áreas críticas de desempeño.....	26
2.3.4. Debilidades y fortalezas.....	26
2.3.4.1. Debilidades.....	26
2.3.4.2. Fortalezas.....	26
2.3.5. Oportunidades y amenazas.....	27
2.3.5.1. Oportunidades.....	27
2.3.5.2. Amenazas.....	27
2.4. Servicios de la empresa.....	28
2.4.1. Servicio de televisión digital.....	29
2.4.2. Servicio de internet.....	29
2.4.3. Instalación de servicio telefónico.....	29
2.4.4. Cortes del servicio de televisión digital.....	30
2.5. Proceso de recepción de la información.....	30

2.6. Proceso de la prestación del servicio.....	31
2.6.1. Instalación de servicio de televisión digital.....	32
2.6.2. Corte del servicio de televisión digital.....	33
2.6.3. Instalación de servicio de internet.....	34
2.6.4. Instalación de servicio telefónico.....	35
2.7. Matriz de marco lógico.....	36
<b>3. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE TRABAJO.....</b>	<b>45</b>
3.1. Nueva misión.....	46
3.2. Nueva visión.....	46
3.3. Decisiones estratégicas.....	46
3.3.1. Objetivos.....	52
3.3.1.1. Administrativos.....	56
3.3.1.2. Operativos.....	57
3.3.2. Estrategias.....	58
3.3.2.1. Administrativos.....	59
3.3.2.2. Operativos.....	61
3.4. Evaluación de la capacidad de la empresa.....	62
3.4.1. Recursos actuales.....	65
3.4.2. Brechas de recursos.....	65
3.5. Planes de acción.....	66
3.5.1. Plan operativo de acción.....	66
3.5.2. Plan administrativo de acción.....	68
3.6. Cronograma de actividades para la implementación.....	69
3.6.1. Administrativo.....	70
3.6.2. Operativo.....	70
<b>4. IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>73</b>
4.1. Participación y compromiso.....	74

4.1.1. Gerencia.....	79
4.1.2. Colaboradores.....	79
4.2. Incentivos económicos.....	79
4.3. Manuales informativos.....	80
4.4. Capacitación para inducción.....	82
4.5. Formatos.....	83
<b>5. SEGUIMIENTO.....</b>	<b>89</b>
5.1 Método de evaluación.....	90
5.1.1. Indicadores de avances.....	90
5.1.2. Evaluación de estrategias.....	93
5.1.3. Evaluación de objetivos.....	94
5.2. Control de los servicios prestados.....	95
5.2.1. Cortes.....	97
5.2.2. Instalaciones.....	97
5.3. Seguimiento del mercado atendido.....	98
5.3.1. El servicio tangible.....	102
5.3.2. Trato del colaborador.....	102
5.3.3. Colaborador y servicio tangible.....	103
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Antecedentes generales.....	1
2.	Logo de la empresa.....	2
3.	Segmento de la zona 10, oficinas centrales de Servicon.....	3
4.	Empresa .....	4
5.	Servicio en 1991 .....	6
6.	Valores de la empresa.....	7
7.	Organigrama .....	12
8.	Proceso administrativo .....	15
9.	Servicio de la empresa.....	20
10.	Limpieza diaria.....	22
11.	Análisis FODA .....	24
12.	Procesos de recepción de la información.....	31
13.	Diagrama de operaciones instalación de TV.....	32
14.	Diagrama de operaciones cortes de TV.....	33
15.	Diagrama de operaciones instalación de <i>internet</i> .....	34
16.	Diagrama de operaciones instalación de teléfono.....	35
17.	Servicios de la empresa en el departamento de electrónica.....	36
18.	Matriz de marco lógico.....	43
19.	Propuesta del programa de trabajo.....	45
20.	Decisiones estratégicas.....	48
21.	Proceso de toma de decisiones.....	49
22.	Asignación de pesos a los criterios.....	51
23.	Estructura de un objetivo.....	56
24.	Estrategias administrativas.....	61

25. Estrategias operativas.....	62
26. Evaluación de las fuerzas competitivas básicas.....	65
27. Plan operativo de acción.....	67
28. Formato del plan operativo de acción.....	68
29. Formato de plasmación de objetivos.....	69
30. Cronograma de actividades área administrativa.....	71
31. Proceso de implementación.....	73
32. Participación y compromiso.....	74
33. Esquema del comité de implementación.....	76
34. Esquema para la elaboración de un manual informativo.....	81
35. Formato de requisición de material en bodega.....	83
36. Formato de ejecución del servicio para TV digital.....	84
37. Formato de aceptación del servicio para TV digital.....	85
38. Formato de control de material.....	86
39. Seguimiento.....	89
40. Relación de productividad y rentabilidad.....	92
41. Evaluación estratégica.....	93
42. Evaluación de objetivos.....	95
43. Valor del mercado.....	101
44. Trato del colaborador.....	103
45. Servicio tangible.....	104

## TABLAS

I. Objetivos operativos .....	58
-------------------------------	----

## **GLOSARIO**

<b>Administración</b>	Conjunto de procesos de planificación, organización, ejecución, coordinación y control que se ejercen en un organismo social para que alcance sus objetivos.
<b>Análisis coste-beneficio</b>	Procedimiento para evaluar la conveniencia de una intervención sopesando costes y beneficios, incluyendo aquellos para los cuales el mercado no existe o para los que no provee una medida satisfactoria de valor económico. Puede ser llevado a cabo tanto antes como después de la ejecución de la intervención.
<b>Árbol de objetivos</b>	Representaciones descriptivas de las relaciones medios-fines de la estrategia propuesta en una intervención.
<b>Árbol de problemas</b>	Representaciones descriptivas de las relaciones causa-efecto de los problemas.
<b>Auditoría</b>	Actividad de control centrada en la valoración del cumplimiento de la normativa y regulaciones vigentes aplicables.
<b>Control interno</b>	Proceso que pone en práctica el Consejo de Administración como máximo órgano decisorio de las organizaciones, la Dirección y el resto de los empleados de una organización con la finalidad de proporcionar un nivel de seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos, en términos de eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

<b>Cultura empresarial</b>	Valores, ritos, símbolos o mitos existentes en cada empresa.
<b>Diagrama de flujo</b>	Instrumento basado en la representación gráfica de las interrelaciones existentes entre distintas situaciones y actuaciones que confluyen en una determinada intervención. Como resultado de su aplicación se obtiene un diagrama que facilita la priorización de problemas y la identificación de las soluciones posibles.
<b>Eficacia</b>	Nivel o grado en el que se alcanzan los objetivos de un programa en función de su orientación a resultados.
<b>Eficiencia</b>	Valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados para ello. Se tratará de determinar si se ha empleado el mínimo de recursos para alcanzar los resultados obtenidos o si con los recursos empleados se podrían alcanzar mayores y mejores resultados.
<b>Estrategia</b>	Conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación, en un determinado territorio, sector o período de tiempo, de un conjunto de intervenciones de carácter más operativo. También se denomina estrategia de intervención a las relaciones causales entre los recursos, actividades, resultados y objetivos.
<b>Evaluación de estrategias</b>	Evaluación que tiene por objeto una política, plan o estrategia general de actuación. Centra su atención sobre ámbitos relacionados con la coherencia estratégica de la intervención en el marco general en el que se inserta.

<b>Evaluación de impactos</b>	Su objetivo es valorar los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención sobre las necesidades de sus beneficiarios. Es un análisis complejo, pues debe indagar en las relaciones de causalidad entre la intervención y los cambios habidos (efecto neto), deslindándolos de los efectos producidos por intervenciones distintas a la evaluada o por la propia evolución del contexto. Además, se debe indagar en la capacidad de replicar los efectos positivos una vez retirada el programa, plan o política, es decir, la viabilidad y sostenibilidad de la intervención.
<b>Evaluación de resultados</b>	Aquella cuyo objetivo principal es valorar hasta qué punto se puede conseguir, se están consiguiendo o se han conseguido, los objetivos más inmediatos establecidos (eficacia), y en examinar a qué coste se alcanzan en términos de tiempo y recursos humanos, materiales y monetarios (eficiencia).
<b>Gestión de la información</b>	Término que designa todas las actividades que contribuyen a la producción, coordinación, almacenamiento, recuperación y distribución de información en cualquier formato, de procedencia interna o externa, orientadas a hacer más eficiente el funcionamiento de la organización.
<b>Gestión de programas</b>	Procesos, criterios y mecanismos puestos en marcha para la ejecución de programas.
<b>Indicador de impacto</b>	Se utilizan para medir las consecuencias de los programas, más allá de los efectos inmediatos sobre sus beneficiarios directos.
<b>Insumos</b>	Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención.

<b>Misión</b>	Elemento diferencial respecto de las empresas del mismo sector. Es el propósito o finalidad de la empresa, la razón de ser de la existencia de una empresa determinada.
<b>Negocio</b>	Ámbito en que actúa una empresa. La organización debe tener claro a qué se dedica y qué aspectos quedan excluidos de su actividad empresarial. Cualquier organización debe tener identificados sus procesos de negocio, también llamados procesos estratégicos, así como sus procesos de apoyo.
<b>Planificación</b>	Es un proceso permanente de reconocimiento e identificación de la realidad, de establecimiento de alternativas y prioridades para modificarla, de fijación de metas y objetivos, de selección y uso de medios, de programación de decisiones y ejecución de éstas y evaluación de resultados.
<b>Presupuestos</b>	Declaración de los programas de la empresa en términos económicos. Detallan el coste de cada programa y se utilizan con objetivos de planificación y control.
<b>Procedimientos</b>	Sistema de técnicas o fases secuenciales que describen detalladamente cómo se lleva a cabo una tarea o trabajo determinado.
<b>Programas</b>	Declaración de actividades o estadios necesarios para cumplir un plan determinado.
<b>Plan de comunicación</b>	Documento de planificación para la difusión de los resultados de la evaluación entre todos los actores implicados, señalando los canales y mensajes más adecuados para satisfacer las necesidades de información.

**Plan de mejora**

Documento de planificación de las acciones de mejora de las intervenciones derivadas de la evaluación. Debe registrar las recomendaciones de la evaluación que tienen implicaciones operativas, las propuestas de actuación que realiza la unidad gestora de la evaluación, los actores que deben hacerse cargo de ponerlas en práctica y el programa de mejoras finalmente pactado con estos actores. Las propuestas deberán incluir plazos previstos y recursos necesarios.

**Plan de trabajo**

Programación de las actividades a llevar a cabo durante la fase de desarrollo del estudio de evaluación, en la que se recogen las etapas a seguir, sus plazos y los productos a entregar como resultado de cada una de ellas.

**Planificación**

Proceso para identificar las necesidades y problemas de un territorio, colectivo o sector, establecer los objetivos a conseguir y determinar las actuaciones a emprender para provocar los cambios deseados. En algunos contextos se denomina planeamiento.

**Retroalimentación**

Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que llegó el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.

**Seguimiento**

Proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar lo realizado y sus resultados, tanto en términos físicos como financieros. Ofrece información necesaria para mejorar la gestión y aplicación de la intervención e imprescindible para su evaluación.



## RESUMEN

Para diseñar, y posteriormente implementar un programa de trabajo, procedimientos y estrategias, es necesario conocer la naturaleza de la empresa a estudiar, hacia donde está enfocada su misión, visión y objetivos, etc. La capacidad de cobertura y los servicios que ofrece la empresa darán la pauta para evaluar la magnitud de las estrategias a implementar y la repercusión que tendrán en el mercado de servicios.

La estructura organizacional es muy importante para conocer la ruta de la información y el punto exacto en donde se generan los cambios.

La información recopilada a través de diagramas de flujos de los servicios prestados servirá de base para la transformación del proceso, con la finalidad de hacerlo más efectivo y reducir en una cantidad considerable los cuellos de botella.

Por medio de un análisis FODA se conocerá realmente la situación actual de la empresa, esto servirá para generar estrategias y objetivos que la empresa necesita, para un mejor posicionamiento en el mercado, o bien afianzarse como líder en la prestación del servicio que maneja.

Recopilada la información se prosigue con el diseño del programa de trabajo, que aunado llevará los procedimientos y estrategias necesarias para el mejoramiento requerido.

Conociendo las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se puede definir acertadamente la misión y visión que la empresa necesita.

Además de los objetivos para el cambio y las estrategias que ayudarán a concretar dicho cambio. Teniendo elaborado el diseño es muy importante que el proceso de implementación sea rápido, seguro y sobre todo adaptable a la realidad de la empresa. Por lo tanto, una buena implementación dará como resultado el alcance exacto de los objetivos planteados.

La mejor manera de evaluar el resultado y justificar el por qué de la implementación del programa de trabajo, sus procedimientos y estrategias, es el seguimiento, ya que servirá para la evaluación de resultados y retroalimentación en el mejoramiento continuo de procesos.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Desarrollar e implementar un programa de trabajo, procedimientos y estrategias en la empresa SERVICON, que le permita liderar el mercado de proveedores de servicios de televisión digital.

### **ESPECÍFICOS:**

1. Diseñar la visión que pueda establecer las actividades de la empresa.
2. Establecer estrategias que permitan el mejoramiento de las actividades administrativas.
3. Establecer las estrategias para el mejoramiento de las actividades técnicas.
4. Definir los objetivos estratégicos para generar ventajas competitivas.
5. Implementar estrategias que permitan alcanzar los objetivos definidos.
6. Identificar los factores internos que permitan la mejora en los procedimientos.
7. Identificar los factores externos que permitan el mejoramiento del servicio que se presta.



## INTRODUCCIÓN

Se considera importante el diseño e implementación de programas de trabajo, debido a que una empresa que no planifica corre el riesgo de convertirse en reactiva. Se planifica para alcanzar objetivos a corto, media y largo plazo, con lo cual se asegura mantenerse vigentes en el mercado.

Las empresas que ven el futuro como una oportunidad de mejora son las que constantemente planifican. La documentación de los procedimientos realizados en una empresa constituye una forma acertada de monitorear el flujo de las actividades diarias.

Esta constituye una herramienta valiosa, para que la gerencia de la empresa tenga las directrices apropiadas que le ayuden a tomar las decisiones más acertadas. Es por eso necesario organizar a la empresa y utilizar todos los recursos con que cuenta actualmente.

Debido al proceso de globalización, todas las empresas se han visto en la necesidad de diseñar estrategias y generar las herramientas administrativas que les permitan competir en el mercado internacional.

Con el diseño e implementación de un programa de trabajo, se obtendrá una organización coherente, estrategias efectivas y procedimientos claros que repercutirán en el mejoramiento de los resultados financieros.



## 1. ANTECEDENTES GENERALES

Estudiar a la empresa, sus raíces y razón de ser permitirá ampliar la visión en un escenario más grande de planificación para el futuro. En este capítulo se detallará información importante de la empresa, su historia, los clientes a los que atiende, la capacidad de cobertura, la forma de la organización y la estructura organizacional que se tiene actualmente.

Figura 1. Antecedentes generales



## 1.1. La empresa

SERVICON forma parte de la Corporación GRUPO 10, conjuntamente con las siguientes empresas:

- FUMSERSA
- SERVICON/FUMSERSA DE OCCIDENTE
- SERVICON/FUMSERSA DE EL SALVADOR

### ○ Logo

La empresa parte del grupo empresarial 10, utiliza este logo comercial en todo la información que llega al cliente.

**Figura 2. Logo de la empresa**



**Fuente: Servicon, S.A.**

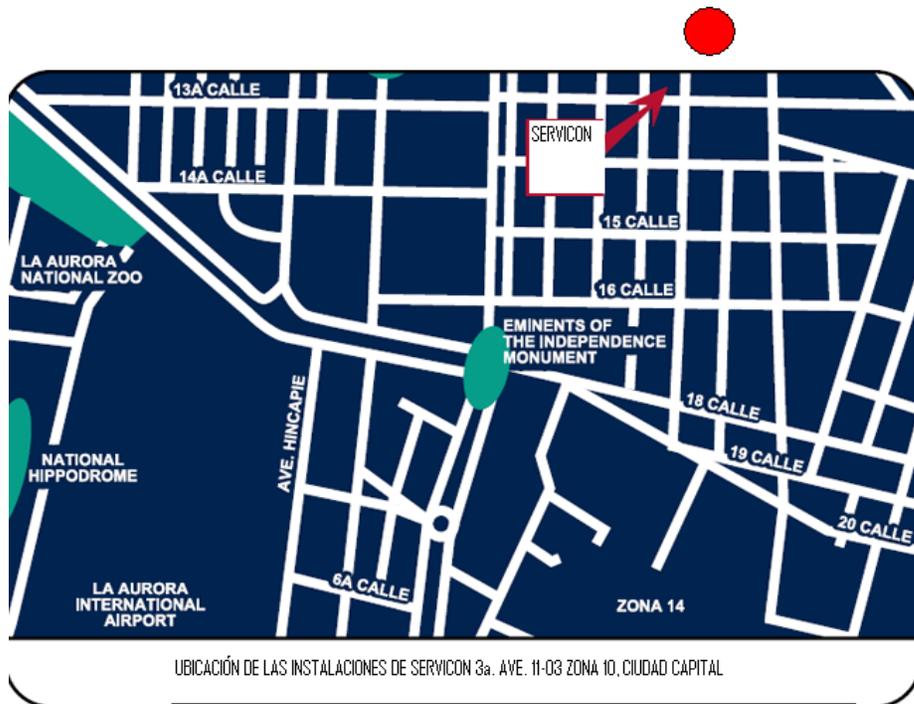
### 1.1.1. Información general

Está constituida por un Gerente General, a quien reporta el departamento de recursos humanos, coordinación de supervisores, gerencia financiera y gerencia de ventas. Se contrata el personal de acuerdo a perfiles establecidos para cada puesto y con un programa de capacitación constante, para cada nivel administrativo.

### 1.1.2. Ubicación

La empresa está ubicada en la 3ra. Avenida 11-03 zona 10, de la ciudad de Guatemala.

**Figura 3. Segmento de la zona 10, oficinas centrales Servicon**



Fuente: [www.google.com.gt/imagenes](http://www.google.com.gt/imagenes)

En la figura anterior se muestra un segmento de la zona 10, de la ciudad capital, en donde se puede observar la ubicación de las oficinas centrales de la empresa Servicon, S.A.

La empresa se encuentra ubicada en una zona de negocios de la ciudad capital de Guatemala, los teléfonos de oficinas son los siguientes (502) 23326827, (502) 23628802-03. La empresa cuenta también con comunicación

electrónica, a través de una cuenta de correo electrónico para comunicación con los clientes y proveedores, la cuenta es [servicon@guate.net.gt](mailto:servicon@guate.net.gt).

**Figura 4. Empresa**



**Fuente: Servicon S.A**

### **1.1.3 Visión**

Servicon, S.A tiene sus orígenes en el campo de la limpieza y mantenimiento, por lo que su visión está enfocada en esas dos áreas; y excluye completamente las actividades del área de electrónica, que se realizan desde principios del año 2008.

La visión actual de la empresa se muestra a continuación y más adelante se propondrá una mejora para que pueda abarcar completamente todas las operaciones que se realizan hasta la fecha.

Visión: “Ser la organización dedicada a servicios de limpieza y mantenimiento de edificios con el mayor porcentaje de participación en el mercado centroamericano, ofreciendo la mejor calidad y los mejores precios”.

#### **1.1.4 Misión**

Al igual que la visión, actualmente solo se está enfocando a una parte de los servicios que presta la empresa.

“Somos una empresa guatemalteca, que presta servicios de mantenimiento y limpieza, trabajamos para lograr un ambiente higiénico y agradable para nuestros clientes, basamos la calidad del servicio en la excelencia de nuestros colaboradores”.

#### **1.1.5 Objetivos**

Prestar el servicio de mantenimiento de limpieza con personal altamente capacitado, proporcionando producto y equipo necesarios para la realización del servicio con calidad.

Mantener el liderazgo en el mercado a través del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

#### **✓ Política de calidad**

“Proporcionar a nuestros clientes un servicio que satisfaga sus expectativas a través de un recurso humano, producto y equipo de excelencia”.

### **1.2. Historia**

La empresa inició en el año de 1983 con el nombre de FUMSERSA, con el propósito de prestar servicio de fumigación a nivel de industrias, empresas,

residencias, etc., utilizando para este servicio un nuevo sistema de gel único en el mercado, lo cual tuvo excelente aceptación en el medio.

La empresa se fue ampliando y decidió diversificar sus servicios, dirigiéndose a áreas como: pintura en general, limpieza en alturas, y rotulación.

En el año de 1991, se implementó el servicio de limpieza de alfombras y muebles, limpieza y desengrasado de cocinas. El servicio de limpieza y mantenimiento tuvo una rápida demanda, obligándolos a separarlo de los demás servicios, fundado la empresa SERVICON.

**Figura 5. Servicio en 1991**



**Fuente: Servicon, S.A.**

Con la demanda del mercado en el área sur-occidente se fundó SERVICON / FUMSERSA DE OCCIDENTE con sede en Quetzaltenango, la cual realiza actualmente servicios de limpieza y fumigación general en empresas privadas, restaurantes, almacenes, bodegas, casas, etc., cubriendo diferentes departamentos del sur-occidente.

Atendiendo solicitudes de clientes, se fundó en el año 2008 la división de electrónica que brinda servicios de electrónica, electricidad y refrigeración.

### ✓ **Valores de la empresa**

La empresa tiene una base comercial bien sólida, así como valores que fundamentan esta estructura. La calidad es un elemento fundamental en la entrega de productos y servicios, la honestidad comercial a la hora de hacer negocios con los clientes o proveedores, la responsabilidad inmersa en los servicios que la empresa presta y el respeto a las políticas de los clientes y propias.

**Figura 6. Valores de la empresa**



Fuente: Servicon, S.A.

- **Calidad**

Se desarrolla en la empresa el trabajo cumpliendo con los procedimientos y programas establecidos, esto gracias al diseño de estándares, constante supervisión de seguimiento y control de resultados para asegurar un servicio que supere las expectativas del cliente.

- **Honestidad**

Se desarrolla el trabajo de manera justa, con rectitud y honradez.

- **Responsabilidad**

Se está comprometido con el trabajo, se desarrolla aplicando conocimiento y experiencia, demostrando siempre una vocación de servicio.

- **Respeto**

El personal es reconocido con igualdad y equidad, porque es lo más importante de la organización.

### **1.3. Capacidad de cobertura**

La empresa tiene amplia cobertura en varios segmentos, y como una alternativa, *outsourcing* tiene fuerte potencial en el mercado por la distinta variedad de servicios que presta.

La empresa tiene una amplia capacidad de respuesta a través de los siguientes recursos:

- Recursos administrativos
- Vehículos operativos
  - 3 vehículos pick up
  - 8 vehículos Hashback Chevrolet Spark
  - 2 vehículos de doble cabina
  - 1 Panel Caddy Volkswagen
  - 2 Panel Suzuki

Con esta perspectiva, la empresa cuenta con una capacidad administrativa y operativa con 16 vehículos.

#### **1.4. Clientes**

La necesidad de tener servicios activos en las empresas que no generen pasivo laboral y necesidad de conflictos administrativos, ha llevado a las empresas a tercerizar estos servicios.

En su mayoría, los clientes que trabajan con Servicon son los que pertenecen a las industrias manufactureras, industrias alimenticias, plantas de producción, oficinas administrativas, edificios y, a partir del 2008, TELGUA.

#### **1.5. Forma de organización**

Tanto la estructura comercial como los principios que rigen la relación con los clientes y proveedores, es parte de la base de principios de la empresa. La empresa se caracteriza por mantener y ejercer relaciones perdurables con los clientes y proveedores.

Parte de los principios e intereses se detallan a continuación:

✓ **Intereses**

○ **Económico**

Ser una oportunidad de trabajo para la población económicamente activa.

Ser una empresa rentable que se constituya en una fuente sólida de ingresos, con oportunidad de crecimiento y desarrollo a mediano plazo que justifique la inversión de los socios.

Mejorar la rentabilidad de los clientes por la reducción de costos, que se obtiene con la disminución del pasivo laboral y supervisión directa de una actividad que no es el fin de su negocio. Cobertura de servicio los 365 días del año, ya que las prestaciones laborales corren por cuenta de la empresa.

○ **Social**

Ser una fuente generadora de trabajo directa para un sector de la población con un grado de escolaridad mínima.

**1.5.1 Número de empleados**

El Departamento de Recursos Humanos, selecciona cuidadosamente el personal que prestará sus servicios en las instalaciones, quién será debidamente investigado y su papelería corroborada en las dependencias respectivas. Reemplazará el personal ausente por cualquier motivo.

Actualmente, se cuenta con 102 personas trabajando en la empresa, 15 en la parte administrativa y el resto en la parte operativa de la empresa en las distintas secciones.

### **1.5.2 Jornada de trabajo**

La jornada de trabajo que utiliza la empresa es una jornada diurna ordinaria, distribuida de la siguiente forma:

- Lunes a viernes de 08:00 a 17:00 hrs
- Sábados de 08:00 a 12:00 hrs.

### **1.5.3 Salarios**

La empresa cuenta con una estructura de compensaciones anuales. Esta se basa en desempeño y bonos por resultados, se distribuye así:

- Personal administrativo
  - Salario de acuerdo a estructura
  - Bonos por desempeño trimestral
- Personal de supervisión:
  - Salario de acuerdo a estructura
  - Depreciación de automóvil
  - Gasolina
- Personal operativo
  - Pago salario mínimo
  - Bono por resultados anuales

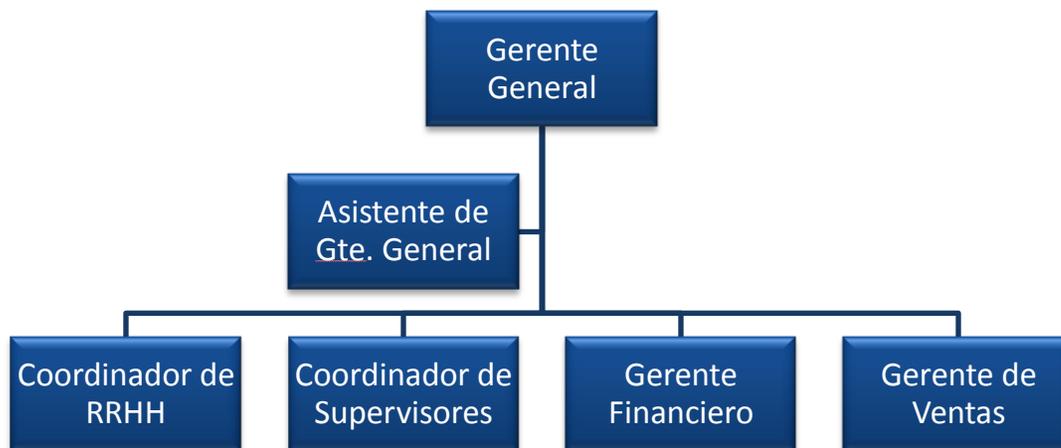
## 1.6 Estructura organizacional

La estructura organizacional, es una base moderna para una mediana empresa. Cuenta con una Gerencia general, teniendo como puesto Staff un asistente de apoyo; bajo esta gerencia, un puesto de nivel medio como Coordinador de Recursos Humanos, de Supervisores, un Gerente Financiero y un Gerente de Ventas.

### 1.6.1 Organigrama

El organigrama de la empresa se presenta a continuación:

**Figura 7. Organigrama**



Fuente: Servicon, S.A.

### 1.6.2 Descripción de puestos

Se presenta un detalle a continuación de los puestos claves dentro de la organización.

- **Gerente General**
  - Representante legal de la empresa
  - Encargado y responsable de la operación comercial y financiera de la empresa.
  - Actualmente lo ocupa el propietario de la firma.
  
- **Asistente de Gerencia General**
  - Es la persona staff de apoyo al Gerente General y también es un soporte de apoyo para los coordinadores y gerentes.
  - Es la encargada de manejar la agenda, reuniones y funciones del Gerente General.
  
- **Coordinador de Recursos Humanos**
  - Persona encargada del recurso humano
  - Encargada de planilla y pagos
  - Encargada del reclutamiento y procesos de personal de la empresa.
  
- **Coordinador de supervisores**
  - Persona encargada de todos los supervisores de la empresa
  - Encargada de la programación de rutas y reportes
  - Encargada del informe de avances y cobertura de clientes.
  
- **Gerente Financiero**
  - La persona en este puesto es encargada de administrar al personal de contabilidad y cuentas por cobrar y pagar.
  - Supervisión de las operaciones contables de la empresa
  - Administración y operación de transacciones de bancos.
  - Administración y control de las cuentas por cobrar

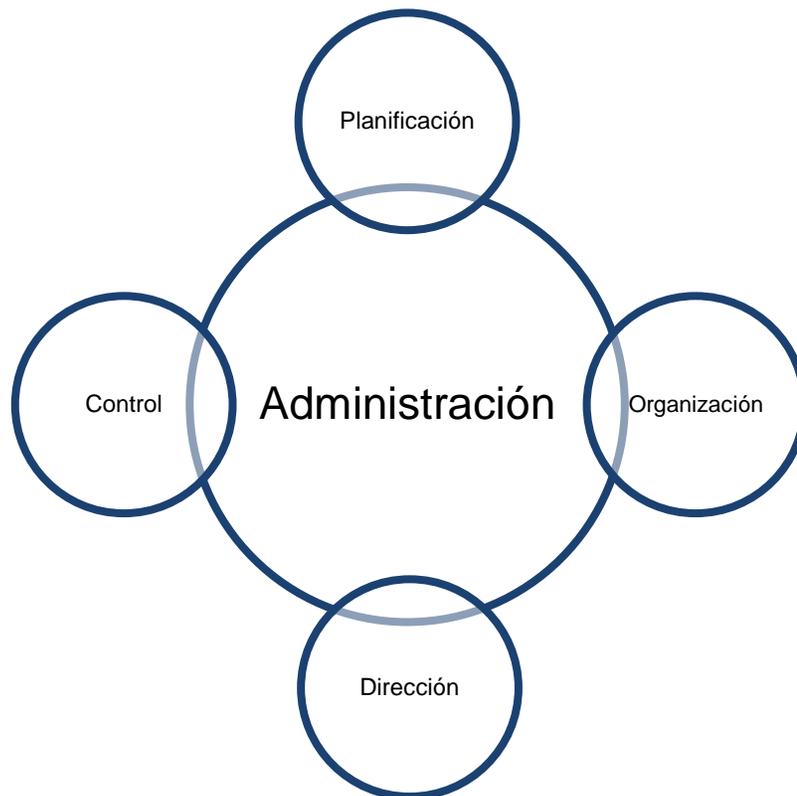
- Depuración y análisis de los estados financieros: balance general, estados de resultados y flujo de efectivo.
  - Programación y ejecución de las auditorías externas e internas.
  - Optimizar y ejecutar los impuestos a pagar.
- **Gerente de Ventas**
    - Persona encargada de la gestión de ventas con los clientes
    - Apertura de nuevas cuentas y control de las ya existentes
    - Encargada de propuestas económicas a los clientes.

## 2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS OPERACIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS

### 2.1 Administración

Como todo proceso administrativo, Servicon cuenta con un proceso de gestión que permite la interacción de las áreas, a través de la jerarquía de su estructura y las funciones que deben cada uno de los elementos cumplir, tanto individualmente como en equipo. A continuación se detalla en la figura 8.

**Figura 8. Proceso administrativo**



### **2.1.1 Planificación**

Dentro de la empresa, para un gerente o para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando futuras actividades, esto requiere la facultad de prever y visualizar, el propósito de ver hacia delante.

#### **Actividades importantes de planeación**

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios, nuevos y mejores, de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

### **2.1.2 Organización**

Para Servicon, después de que la dirección y formato de las acciones futuras han sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros de la empresa e indicar la participación de cada miembro.

Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas, tales como la naturaleza de las actividades, componentes, los gerentes, coordinadores y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar.

### **Actividades importantes de organización**

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (coordinaciones y gerencias)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. x depto.)
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### **2.1.3 Dirección**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo

ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner a todo el equipo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse, lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación.

- **Actividades importantes de la dirección**

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que exploten todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

#### **2.1.4 Control**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo, para asegurar que el trabajo de otros esté progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos

inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente, para que se emprenda una acción correctiva.

- **Actividades importantes de control**

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

## **2.2 Servicios de la empresa**

En la figura 9, se detallan los servicios que la empresa pone a disposición de los clientes.

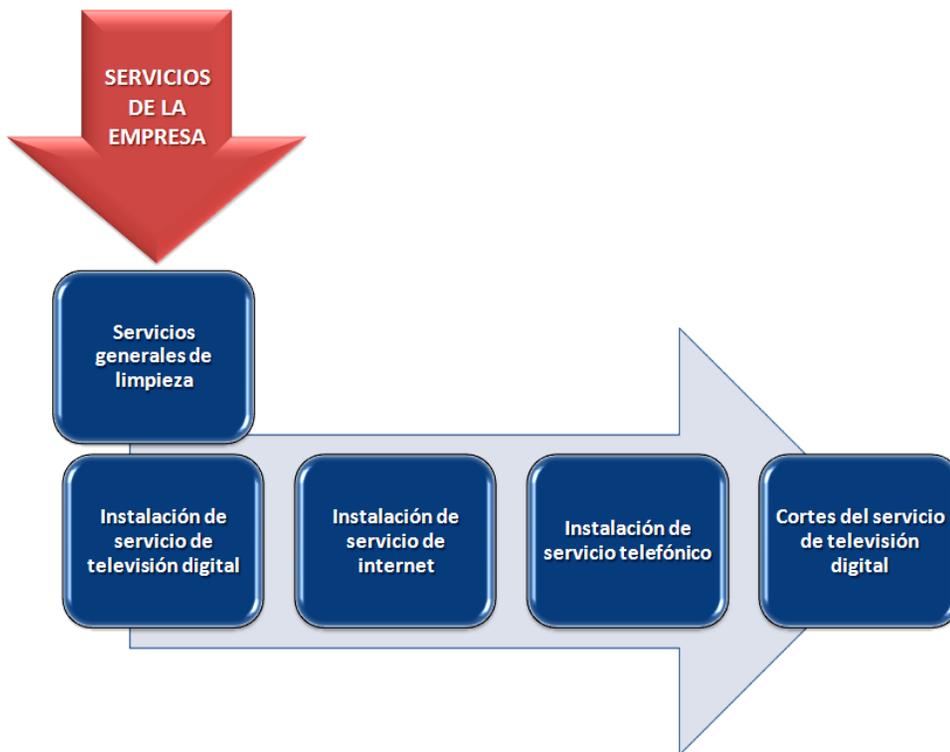
### **Servicio general de limpieza**

- **Oficinas**

- Barrido, trapeado y mopeado de pisos en general.
- Extracción de basura.
- Limpieza de mobiliario y equipo.
- Limpieza de zócalos, tomacorrientes, lámparas

- Ordenar mobiliario y equipo.
- Aspirado de alfombras (donde fuera necesario. Programado).

**Figura 9. Servicios de la empresa**



○ **Pasillos y cubos de gradas**

- Barrido, trapeado y mopeado de pisos en general.
- Extracción de basura.
- Limpieza de barandas.
- Limpieza de gradas (huella y contra huella).
- Limpieza de lámparas.
- Eliminación de telas de araña.

- **Baños**
  - Barrido, trapeado y mopeado de pisos en general.
  - Extracción de basura.
  - Limpieza y desinfección de artefactos sanitarios (inodoros, mingitorios y lavamanos).
  - Limpieza de espejos.
  - Limpieza de ventanerías.
  - Limpieza de zócalos.
  - Colocación de suministros (papel higiénico y jabón de manos).
  
- **Limpieza diaria**

En la figura 10, se muestra gráficamente las actividades de limpieza diaria que realiza Servicon S.A.

- Extracción de basura de oficinas, baños y otras áreas.
- Barrido, trapeado y desinfectado de pisos en general.
- Trapeado y mopeado continuo del piso, desmanchado con exprimidor y mecha.
- Sacudir y limpiar mobiliario con desinfectantes aromatizantes.
- Limpieza de baños: espejos, papeleros, azulejos, piso, lavamanos, sanitarios (aplicando bactericida y aromatizantes atomizados).
- Colocación de jabón, papel en dispensadores, toalleros y bolsas en los papeleros
- Aromatización de ambientes.
- Mantener con agua pura los oasis
- Limpieza de vidrios.
- Limpieza de zócalos y puertas.

- Limpieza de áreas perimetrales.
- Limpieza de electrodomésticos.
- Limpieza de cielos.
- Eliminación de telas de arañas.

**Figura 10. Limpieza diaria**



Fuente: [www.google.com/limpieza](http://www.google.com/limpieza)

### **2.2.1 Instalación de servicio de televisión digital**

Uno de los nuevos servicios que presta Servicon S.A. es la instalación de servicio de televisión digital. La empresa cuenta con un amplio segmento de clientes que adquiere por medio de la prestación del servicio a una empresa que lo subcontrata.

### **2.2.2 Instalación de servicio de *internet***

La empresa cuenta con instalación de servicio de *internet*. A través de un sistema de cableado y fibra óptica. Este servicio al igual que el de televisión digital es subcontratado.

### **2.2.3 Instalación de servicio telefónico**

Se cuenta con equipo capacitado para instalaciones telefónicas. Este servicio es prestado a una sola empresa de telefonía como *outsourcing*.

### **2.2.4 Cortes del servicio de televisión digital**

Parte de los servicios que presta Servicon S.A. está el de cortes del servicio de televisión digital, servicio complemento al de la instalación que se presta y es directamente utilizado como un servicio *outsourcing* de la empresa que presta este servicio.

## **2.3 Análisis FODA**

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la administración del negocio de la empresa.

Como empresa, Servicon tiene un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibido) en información procesada y lista para la toma de decisiones

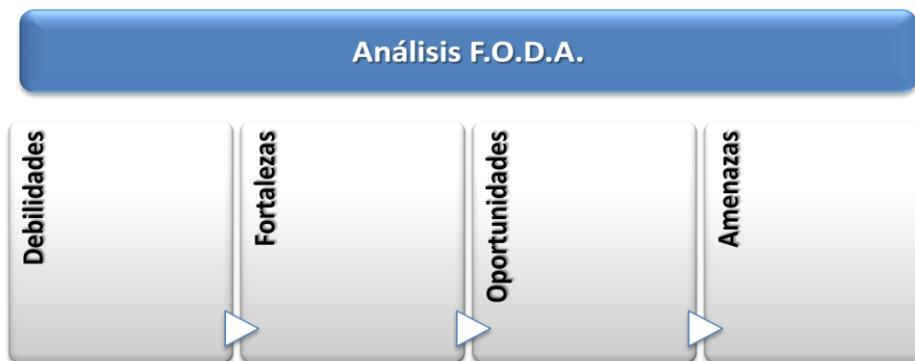
(estratégicas en este caso). En términos de sistemas, se tiene un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Para Servicon el objetivo de desarrollar un análisis FODA tiene como finalidad diferenciar:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

En la figura 11, se muestran los elementos que debe tener como mínimo un análisis FODA.

**Figura 11. Análisis FODA**



### **2.3.1 Propósito**

El propósito de este análisis es clasificar los diferentes entornos de la

empresa en elementos fundamentales que ayudarán a ver la percepción de la empresa frente al mercado, frente a sus competidores, frente a sus clientes, etc.

### **2.3.2 Meta**

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentran las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer de la empresa, que por atribución debe cumplir en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas internas de la organización.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo de la empresa, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto y las ventas actuales.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de la empresa.

### **2.3.3 Áreas críticas de desempeño**

Las áreas críticas de desempeño de la empresa son la cobertura actual y el crecimiento de las oportunidades de mercado. Parte del análisis de este procedimiento están basados en estos preceptos. A continuación se inicia el análisis.

### **2.3.4 Debilidades y fortalezas**

Este análisis por ser de tipo interno será muy beneficioso para la empresa el identificarlos, ya que contribuirá al mejoramiento de las áreas consideradas críticas y ayudará a fortalecer aún más las áreas consideradas de mayor rendimiento. Sus debilidades y fortalezas son:

#### **2.3.4.1 Debilidades**

- Falta de formatos para el control de materiales en bodega.
- Falta de formatos para el control de equipos.
- Atribuciones no definidas de todo el personal involucrado.
- Mucha rotación de personal (*técnicos*).
- Incumplimiento de órdenes con dilaciones altas.
- Solicitud de material al proveedor, no tomando en cuenta algunas veces el tiempo que se puede tardar en entregarlo.
- Sistema (*software*) para el ordenamiento de rutas defectuoso.

#### **2.3.4.2 Fortalezas**

- Capacidad de respuesta al cliente interno (*técnicos*) con relación al cambio de equipo por deterioro muy bueno.

- Se cuenta con el equipo administrativo necesario para el manejo de la información.
- Equipo de trabajo de campo completo (*herramientas, vehículos en buen estado, radios comunicadores, etc.*).
- Los técnicos prestan un buen servicio (*el cliente lo ha manifestado*).

### **2.3.5 Oportunidades y amenazas**

Estas, por ser consideradas para análisis externo, son de beneficio para conocer que tan competitiva puede ser la empresa en relación al mercado meta, y se podrán identificar los puntos a fortalecer para no correr el riesgo de pérdida de clientes. Las oportunidades y amenazas detectadas son:

#### **2.3.5.1 Oportunidades**

- Asignación de más órdenes en las áreas ya cubiertas.
- Asignación de nuevas áreas de trabajo.
- Ser tomados en cuenta en proyectos nuevos como contratistas.

#### **2.3.5.2 Amenazas**

- Asignación a la competencia de las áreas en donde hay más demanda.
- Incumplimiento de citas por problemas de tránsito (*congestionamiento*).
- Incumplimiento de citas por desperfectos mecánicos de los vehículos (*aunque suele suceder muy poco, debido a que los vehículos son de modelo reciente*).

- Incumplimiento de citas por cambios climáticos (*inundaciones por lluvia prolongada*).
- Incumplimiento de citas por accidentes de tránsito.

## 2.4 Servicios de la empresa

Servicon S.A mantiene una hegemonía en la estandarización de sus procesos operativos. Como parte de los servicios relacionados con su cliente TELGUA, se detalla a continuación el proceso principal utilizado para cualquiera de los servicios:

1. El equipo recibe la ruta.
2. Se confirma por teléfono la hora programada por TELGUA, si el cliente no puede a la hora preestablecida se considera objetada y se reporta a TELGUA para que la incluya en rutas posteriores.
3. De acuerdo al número de confirmadas que se tengan, se realiza la requisición de material en bodega.
4. Traslado a casa del cliente por medio de vehículo de la empresa.
5. En la casa del cliente se revisa la red, para estar seguros que se puede realizar la instalación.
6. Se revisa la señal que envía la red (*esto se realiza por medio de decibelímetro, para saber si la distancia donde se encuentra el tap principal está entre el rango de lo permitido para instalar*).
7. Medición de decibeles para saber que tap se instala en la casa del cliente.
8. Cableado interior y exterior de la casa. (*si es básico puede ser hasta tres televisiones, y si es avanzado pueden ser hasta cuatro televisiones que instalar*).

9. Conexión de los televisores.
10. Si el servicio es avanzado, llamar a despacho para activar caja (*set up box*) y cerrar orden, sino solamente llamar a despacho para cerrar orden.
11. Firma del cliente en hoja de aceptación del servicio.

#### **2.4.1 Servicio de televisión digital**

Se siguen los pasos del 1 al 10 detallados en el proceso principal utilizado para cualquiera de los servicios.

#### **2.4.2 Servicio de *internet***

Se repiten los pasos del 1 al 8 del proceso principal detallado para cualquiera de los servicios y se agregan los siguientes:

- Activación del cable MODEM.
- Instalación de wireless.
- Pruebas.
- Firma de aceptación del cliente.
- Cerrar orden con despacho de TELGUA.

#### **2.4.3 Instalación de servicio telefónico**

Se repiten los pasos del 1 al 8 del proceso principal para cualquier servicio prestado por la empresa y se agregan los siguientes:

- Activación de cable MODEM.

- Activación del número de teléfono
- Pruebas.
- Firma de aceptación del cliente
- Cerrar con despacho de TELGUA.

#### **2.4.4 Cortes del servicio de televisión digital**

El proceso es el siguiente:

- Recepción del correo con la información de las direcciones a las cuales se les realizará el corte del servicio.
- Distribución de órdenes, de acuerdo a la cantidad de direcciones y técnicos disponibles.
- Chequeo de cada una de las direcciones para realizar el corte *(esto significa que si está completa la dirección, si el técnico tiene idea de dónde se encuentra la casa, etc.)*.
- Recopilar la información de cortes diarios para enviarla a TELGUA. *(Esto lo hace la encargada de distribuir la ruta)*.

#### **2.5 Proceso de recepción de la información**

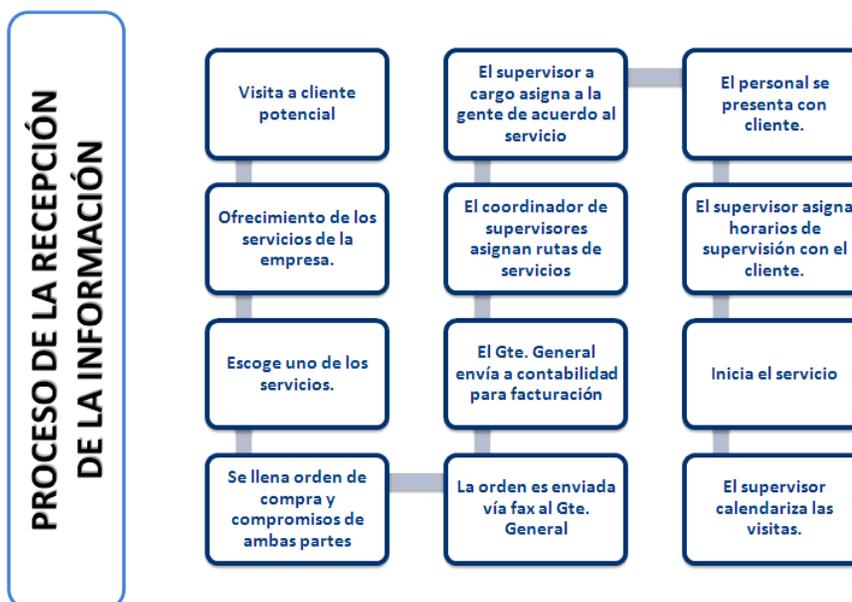
El proceso de recepción de información inicia con la visita o llamada telefónica al cliente, al cual se le ofrece los servicios de la empresa; el cliente compra uno o varios de los servicios ofrecidos y el vendedor o gerente de ventas completan una orden de compra y sella los compromisos con el cliente. Todo el proceso anterior es realizado por TELGUA como parte de su trabajo. Teniendo la información anterior, la empresa Servicon asigna un supervisor y éste al personal de acuerdo al servicio adquirido. Posteriormente, se envía la

orden de facturación a contabilidad. Aquí el proceso está concluido. En la figura 12, se muestra gráficamente el proceso anteriormente descrito.

## 2.6 Proceso de la prestación del servicio

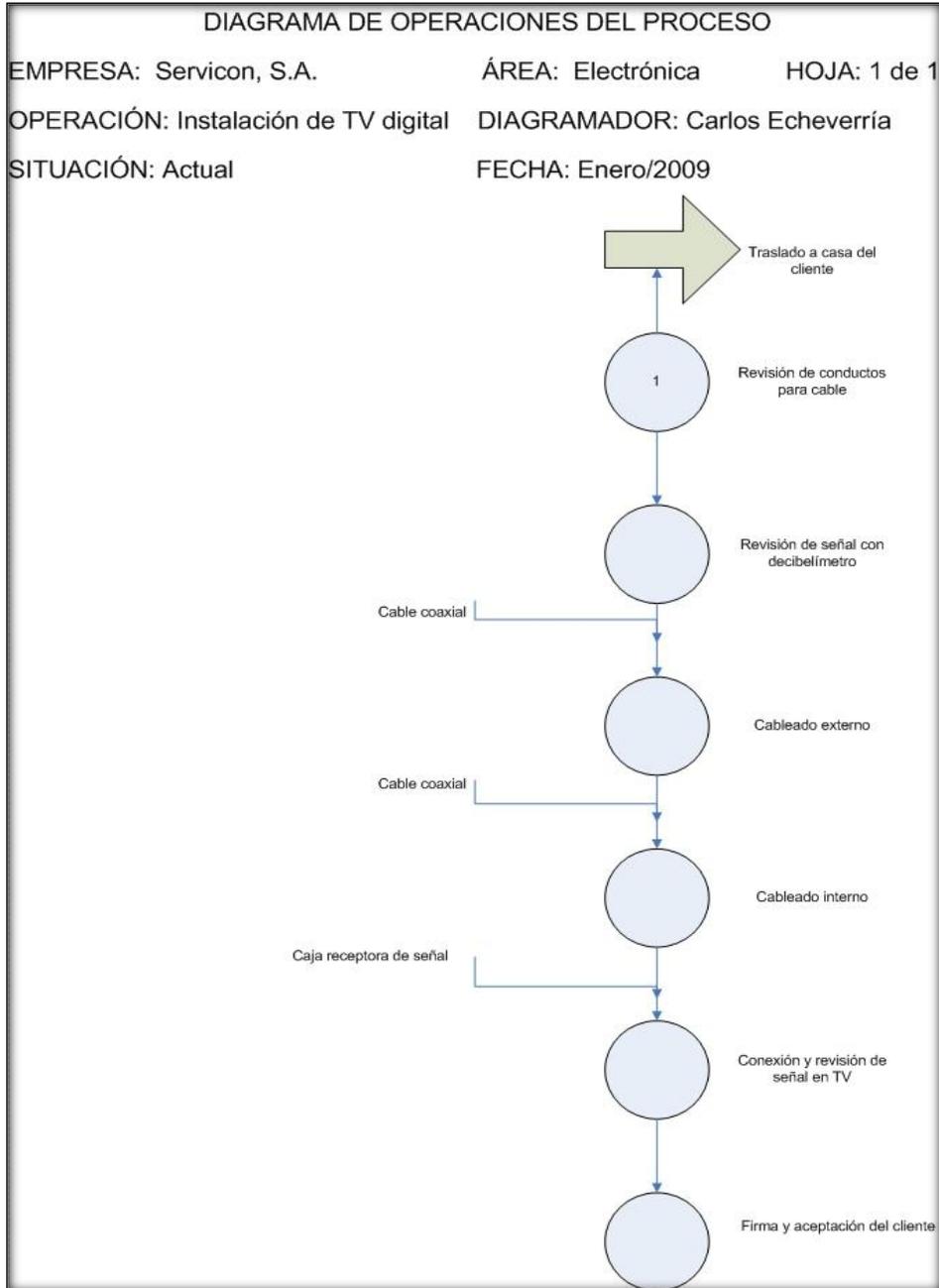
El proceso de servicio tiene como enfoque de responsabilidad al supervisor asignado. Este adquiere la responsabilidad de coordinar a cada uno de los técnicos en sus diferentes actividades asignadas en el día, brindándoles asesoría y apoyo en los requerimientos del cliente.

**Figura 12. Proceso de recepción de la información**



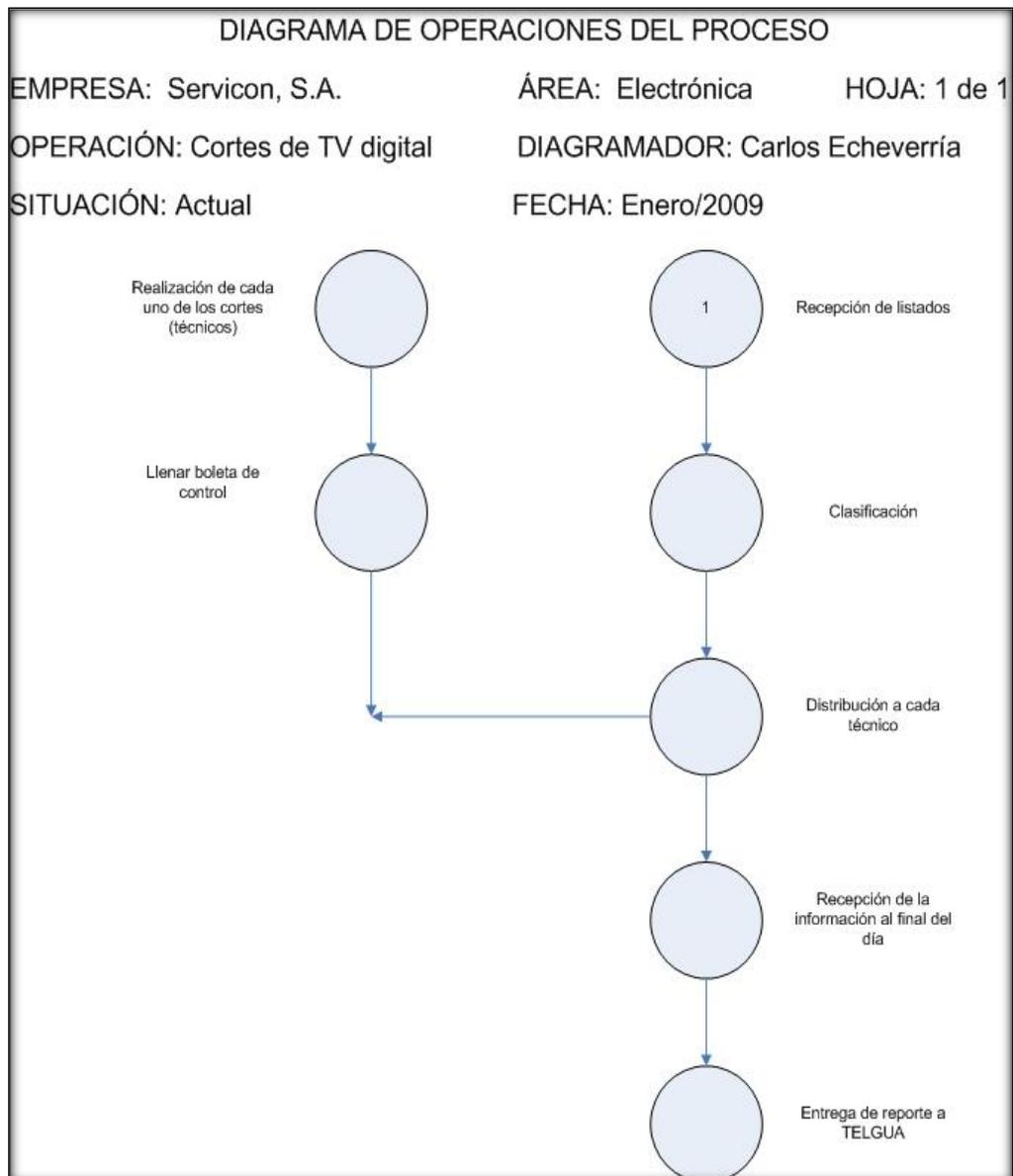
## 2.6.1 Instalación de servicio de televisión digital

Figura 13. Diagrama de operaciones instalación de TV



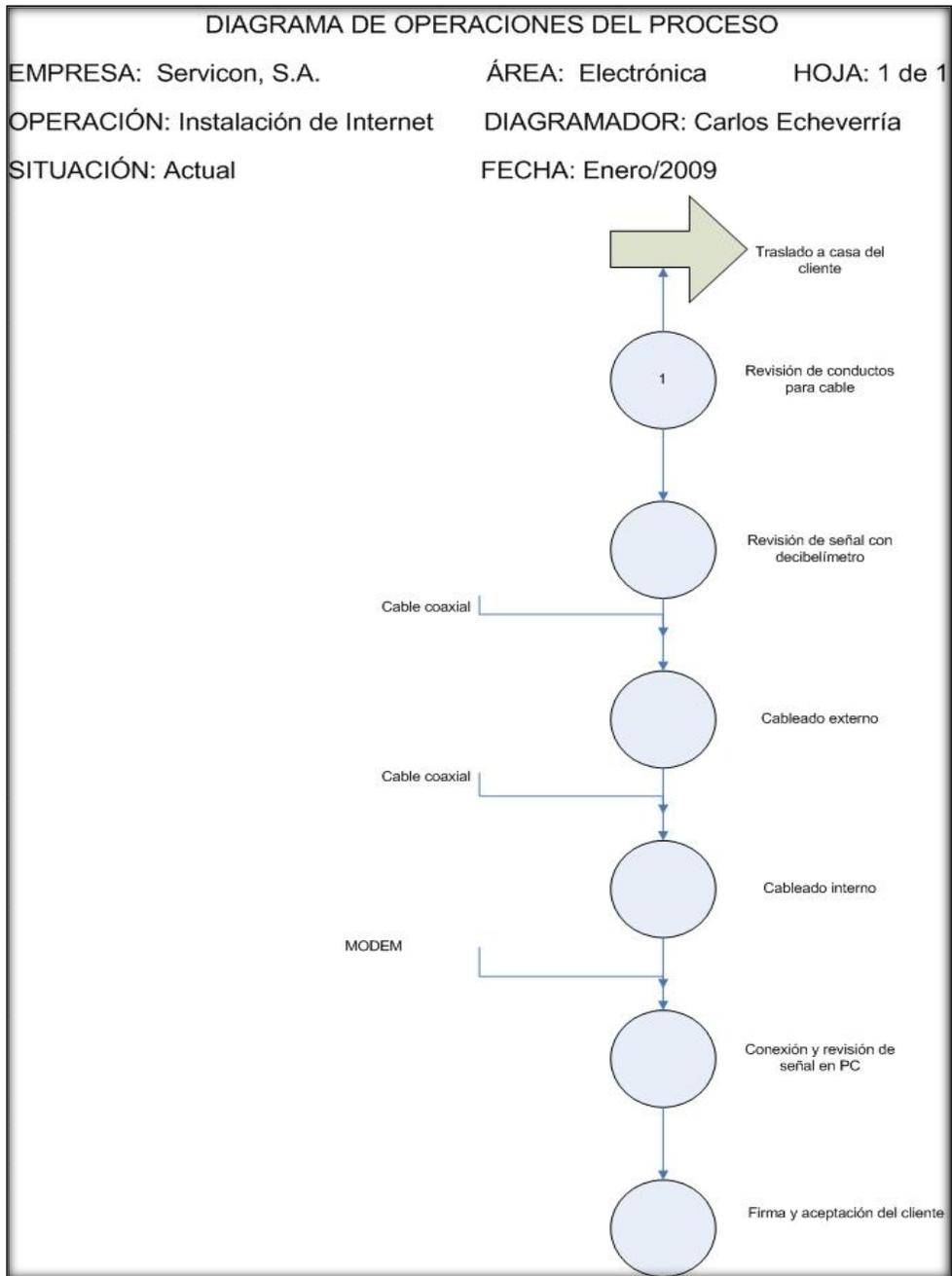
## 2.6.2 Corte del servicio de televisión digital

Figura 14. Diagrama de operaciones cortes de TV



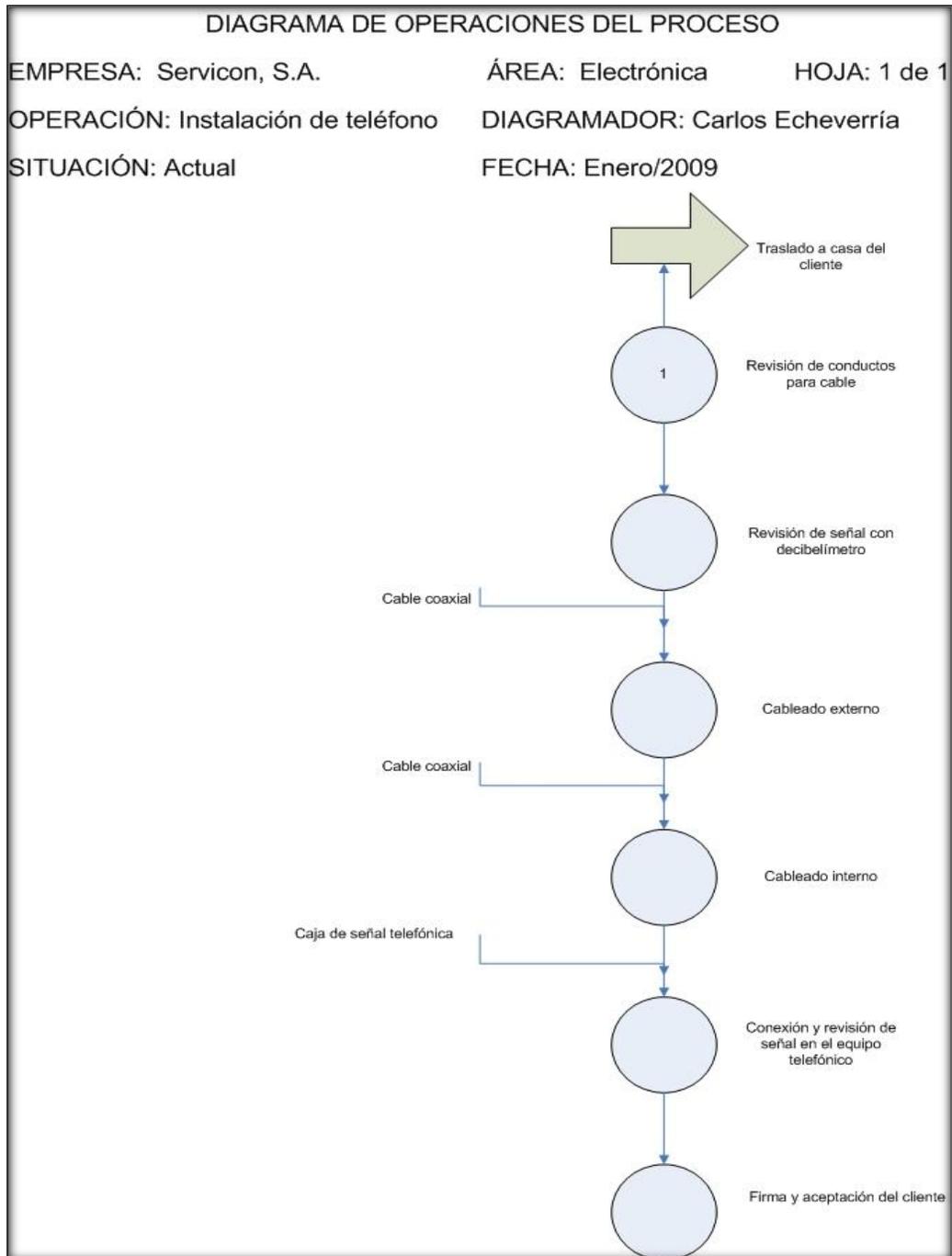
### 2.6.3 Instalación de servicio de *internet*

Figura 15. Diagrama de operaciones instalación de *internet*



## 2.6.4 Instalación de servicio telefónico

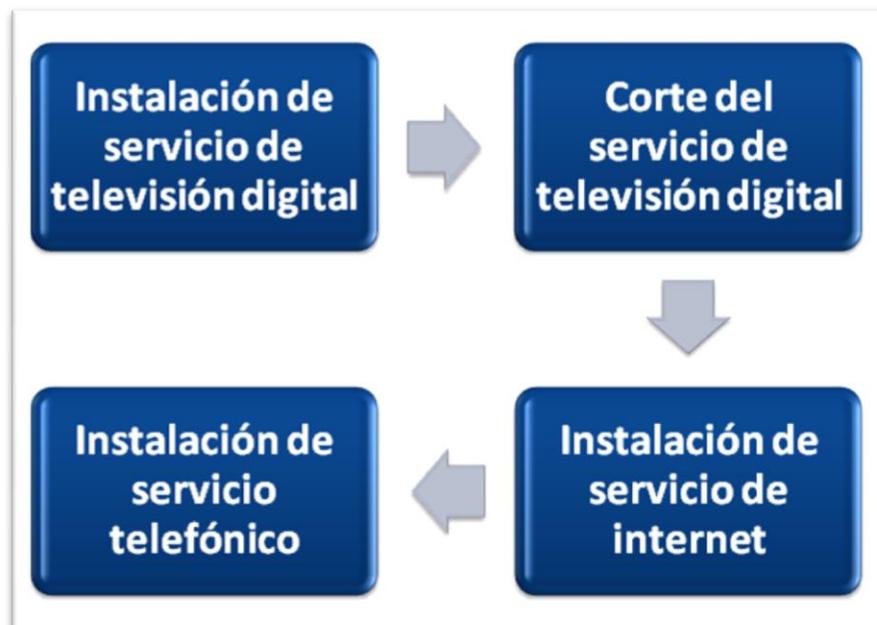
Figura 16. Diagrama de operaciones instalación de teléfono



## 2.7 Matriz de marco lógico

El marco lógico es una técnica para la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos. Se sustenta en dos principios básicos: el encadenamiento (vertical y horizontal) y la participación.

**Figura 17. Servicios de la empresa en el departamento de electrónica**



Identificado un problema de desarrollo, se pretende resolver el mismo mediante un proceso racional (lógico), que contiene los distintos niveles de objetivos (largo, mediano y corto plazo), sus respectivas estrategias y tácticas e indicadores para medir claramente el logro de esos objetivos.

Debido a la necesidad que tiene Servicon de planificar y controlar las operaciones diarias de sus servicios, una matriz de marco lógico resulta ser una

herramienta capaz de adaptarse a dichas necesidades, tomando en cuenta que siempre se tendrá identificado el problema que sería el punto de partida para la elaboración de la misma. La complejidad del escenario actual obliga a la toma de decisiones participativas. En otras palabras, exceptuando situaciones especiales, sólo la participación de todos los involucrados permite un abordaje más integral del problema, y por ende, mayores posibilidades de éxito.

En la figura 18 se muestra el formato general que se utilizará para la elaboración de una matriz de marco lógico.

Como parte de la inducción a los servicios, los técnicos reciben instrucciones de cómo deben tabular la información y de qué forma ésta puede servir en un futuro tanto para la empresa como para ellos mismos.

A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de los campos de la matriz de marco lógico:

- **Objetivo general.** Es lo que se pretende lograr al finalizar la jornada o al finalizar un período específico.
- **Objetivos específicos.** En otras palabras, es detallar todos los fines que se pretenden alcanzar, estos pueden ser tantos como requiera el proceso.
- **Resultados.** Es donde se evidencian los avances tangibles del proyecto; en otras palabras, que pueden ser perceptibles con los sentidos.
- **Actividades.** Son todas las acciones que se planifican para concretar los alcances.
- **Indicador.** Es cómo se puede identificar si se están obteniendo los avances necesarios, esto de una forma cualitativa.
- **Medio de verificación.** Es convertir los avances mostrados por el indicador de una forma cuantitativa.

- Supuestos. Estos van directamente relacionados con las personas involucradas. Se toma en cuenta por ejemplo la voluntad de cumplir, actitud de cumplir, aptitud de cumplir, etc., todas las metas trazadas.

Después de conocer el contenido que debe llevar cada uno de los campos y tomando como base la numeración de la figura 14, a continuación se describe la forma actual de cómo se manejan las operaciones de instalación y se plasman en una matriz de marco lógico.

### **Objetivo general**

“Sobrepasar las expectativas de nuestro cliente final al momento de instalar cada uno de nuestros servicios”.

#### 1. Indicador

Expresión de satisfacción del cliente al momento de concluir la instalación del servicio.

#### 2. Medio de verificación

Encuesta de aprobación total o parcial del servicio y posterior firma del cliente.

#### 3. Supuestos

- El cliente no quiso llenar la encuesta por la no satisfacción total del servicio.

- El cliente no quiso llenar la encuesta por no considerarla de importancia.
- El cliente no quiso firmar por no estar satisfecho totalmente con el servicio.
- El cliente no quiso firmar por no considerarlo importante.
- No quiso firmar la persona, ya que no es el titular del servicio.

### **Objetivos específicos**

- “Cumplir con las citas en el día y hora previamente confirmadas con los clientes”.
- “Utilizar el equipo adecuado para cada una de las instalaciones”.
- “Utilizar el material adecuado para cada una de las instalaciones”.
- “Asesorar al cliente cuando lo solicite”

#### 4. Indicador

- Órdenes cerradas el día programado.
- Realización de inventario del equipo por parte del supervisor responsable.
- Supervisión aleatoria de órdenes cerradas por parte de la persona responsable.
- Firma del cliente al momento de instalar el servicio.

#### 5. Medio de verificación

- Solicitud por escrito a TELGUA de las órdenes cerradas y registradas diariamente.

- *Check list* del equipo indicando fecha y hora, además de la firma de aceptación de los técnicos responsables.
- Comparar las especificaciones del material entregado por TELGUA con la encontrada en la casa del cliente final.
- Registro de llamadas, solicitando información, ya que el técnico responsable de la instalación no supo responder a las dudas del cliente.

## 6. Supuestos

- No se encontró la dirección o estaba mal escrita.
- Por olvido, dejó la herramienta en casa de un cliente y urge la instalación del servicio.
- Ya contaba con una instalación previa.
- El cliente no tenía claro cuál era su duda.

## Resultados

- Aumento gradual de órdenes por parte de TELGUA.
- La tabulación de las respuestas de la encuesta por parte del cliente arrojan saldo positivo.
- Aumento de órdenes cerradas por cada uno de los técnicos.

## 7. Indicador

- Asignación de más órdenes a cada técnico.
- Los comentarios del cliente son positivos.
- Aumento de llamadas de los técnicos a la central de órdenes.

## 8. Medio de verificación

- Órdenes de instalación por escrito enviadas por TELGUA a oficinas centrales de SERVICON.
- Encuestas firmadas por el cliente, que se mantendrán archivadas para futuros estudios.
- Registro por escrito de cada una de las llamadas de los técnicos a la central de órdenes.

## 9. Supuestos

- Las órdenes enviadas no se pueden instalar porque no cumplen con las condiciones mínimas requeridas.
- Extravío de las encuestas por parte de los técnicos.
- Órdenes cerradas y aceptadas por el cliente, no aparecen registradas en el sistema de la central de órdenes.

## **Actividades**

- Reuniones periódicas con los técnicos, para conocer cada uno de los problemas a los que se enfrentan al momento de cumplir con una orden.
- Evaluación del rendimiento de cada uno de los técnicos con base a cantidad y calidad en sus órdenes cubiertas.
- Conocer por separado las inquietudes de los técnicos.
- Reuniones periódicas con la persona encargada de asignar y coordinar la instalación de los servicios.

## 10. Indicador

- Conocimiento por parte de gerencia de los inconvenientes que tienen los técnicos al momento de cumplir con una orden.
- Variabilidad en las órdenes instaladas diariamente, no manteniendo un promedio establecido.
- Actitud negativa por parte de los técnicos al momento de hacerles alguna observación.
- Conocimiento por parte de gerencia de la actitud de los técnicos hacia su coordinadora.

## 11. Medio de verificación

- Asistencia de todos los técnicos a la convocatoria de la reunión y firma de cada uno de la minuta correspondiente.
- Reporte de órdenes cerradas por cada uno de los técnicos, este registro lo llevará la coordinadora.
- Entrevista con gerencia y minuta firmada por parte del técnico.
- Entrevista con gerencia y minuta firmada por parte de las personas participantes.

## 12. Supuestos

- Se necesitaba cubrir una orden con urgencia.
- Ausencia del técnico de sus labores por varios días.
- El técnico se ha mantenido muy ocupado, por lo que no ha podido responder al llamado de reunión.
- La coordinadora se ha mantenido muy ocupada, por lo que no ha podido responder al llamado de reunión.

**Figura 18. Matriz de marco lógico**

MATRIZ DE MARCO LOGICO			
ENCADENAMIENTO HORIZONTAL VÉRTICAL	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL	1	2	3
OBJETIVO ESPECIFICO	4	5	6
RESULTADOS	7	8	9
ACTIVIDADES	10	11	12



### 3 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE TRABAJO

La propuesta del proyecto está fundamentada en la creación de un programa de trabajo que a través de una alineación estratégica, la empresa pueda evaluar su potencialidad ante el mercado y los cambios actuales.

Partiendo de esto último se desarrollarán planes de acción que permitan implementar los programas de trabajo acordes a tiempo y ejecución. Este capítulo finaliza con un cronograma de actividades que permitirá llevar un control de fechas y acciones para determinar porcentajes de avances en la creación del nuevo proyecto. La figura 19 muestra gráficamente como se desarrollará la propuesta.

**Figura 19. Propuesta del programa de trabajo**



En el capítulo uno se presentó la misión y visión actual de la empresa, en los cuales no se consideran los servicios actuales del área de electrónica. Como parte del nuevo proyecto se pretende establecer la nueva función estratégica de la empresa, reestructurando la razón de ser y basándose en una visión futurista y una misión integral de acuerdo a tiempos y mercados en los que opera la empresa, abarcando en su totalidad los servicios que hasta el momento presta.

### **3.1 Nueva misión**

“Ser la empresa líder en el mercado guatemalteco con los mejores servicios integrados de mantenimiento, limpieza y servicios de electrónica, velando por sobrepasar las expectativas de nuestros clientes a través de la calidad en el servicio, la cual se basa en la excelencia de nuestros colaboradores.”

### **3.2 Nueva visión**

“Obtener la mayor participación de mercado en Centroamérica y posicionarnos como líderes regionales, a través de los mejores servicios integrados de mantenimiento, limpieza y servicios de electrónica, ofreciendo la mejor calidad y los mejores precios.”

### **3.3 Decisiones estratégicas**

Todo proceso de toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa deberá cumplir con un flujograma de proceso que debe contar con diferentes características.

Las cinco características más importantes en la toma de decisiones son:

- **Efectos futuros**

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

- **Reversibilidad**

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

- **Impacto**

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

- **Calidad**

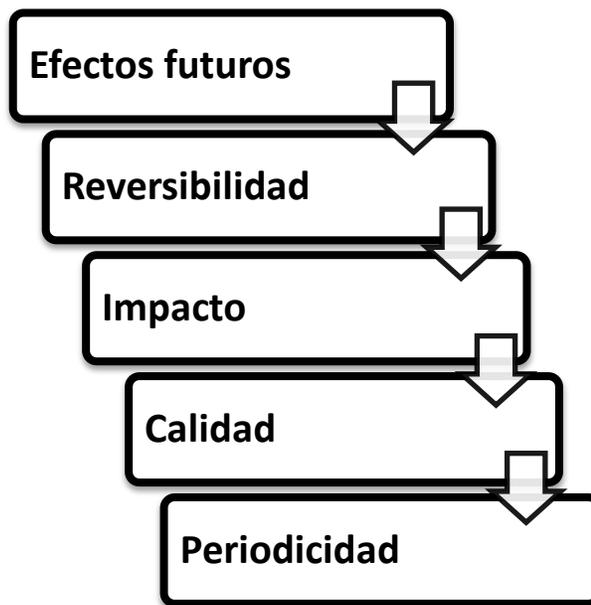
Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc.

Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

- **Periodicidad**

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

**Figura 20. Decisiones estratégicas**



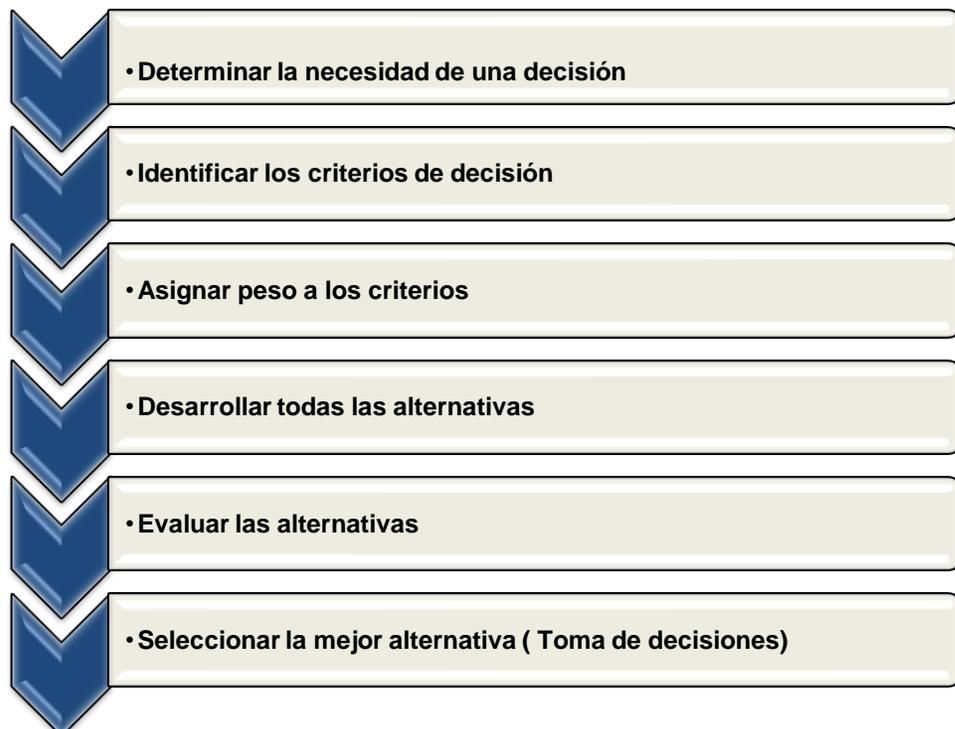
## **Pasos en el proceso de la toma de decisiones**

Conociendo los criterios a considerar en la toma de las decisiones, se recomienda seguir los siguientes pasos, con el fin de estandarizar el proceso y aplicarlos en cualquier situación que se presente en el día de las actividades realizadas por parte de cada una de las personas involucradas. En la figura 21 se describe gráficamente los pasos a seguir para la toma de una decisión.

### **a. Determinar la necesidad de una decisión**

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

**Figura 21. Proceso de toma de decisiones**



### **b. Identificar los criterios de decisión**

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. En este caso serán los anteriormente descritos: efectos futuros, reversibilidad, impacto, calidad y periodicidad.

### **c. Asignar peso a los criterios**

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen mayor importancia si no consideramos una escala de prioridades. Es necesario analizar cada criterio de acuerdo a la necesidad que se tenga y tomarlo como base para cualquier otra decisión en el futuro.

Por la naturaleza de las operaciones, cualquier decisión que se tome siempre afectará directa o indirectamente al resto de las áreas, por lo que la forma en la que se propone evaluar los criterios se muestra en la figura 22.

**Figura 22 Asignación de pesos a los criterios**

No.	Criterio	ponderación 1 - 10	
1	Impacto		mínimo 24 pts
2	Efectos futuros		
3	Reversibilidad		
4	Periodicidad		mínimo 09 pts
5	Calidad		
<b>TOTALES</b>			<b>min 33 puntos</b>
<b>EVALUACION DE RESULTADOS</b>		<b>DECISION FINAL</b>	
Si el total de puntos es $\geq 33$		Se toma la decisión	
Si los puntos estan $20 \geq X \geq 23$		Se evalúa solo el impacto que puede tener la decisión y si es $\geq 8$ , igualmente se toma la decisión.	
Si los puntos son $< 20$		Se descarta completamente la decisión de cambio.	

**d. Desarrollar todas las alternativas**

Es la base de la toma de decisiones. En este caso se utilizará la herramienta de lluvia de ideas, en la cual la persona responsable de tomar la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles que podrían utilizarse para resolver el problema.

Para cada alternativa se deben considerar los criterios anteriormente descritos, con sus respectivos pesos y orden de prioridad.

### **e. Evaluar las alternativas**

Una vez identificadas las alternativas con sus respectivos puntajes, el responsable de la decisión tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Cuando sea el caso que hubiese puntajes iguales, se deben considerar las ventajas y desventajas de cada alternativa, las cuales resultarán evidentes cuando son comparadas.

### **f. Seleccionar la mejor alternativa ( Toma de decisiones)**

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, ésta será el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta al momento de asignarle peso a los criterios.

La toma de decisiones debe ser totalmente objetiva y lógica, y tener una meta clara, y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta.

## **3.3.1 Objetivos**

La finalidad del programa de trabajo, es esquematizar las acciones a desarrollar para cumplir con las metas establecidas para el crecimiento de Servicon, S.A.

Los objetivos son la definición de las prioridades en relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben

lograrse. Los criterios más importantes que se proponen tomar en cuenta para desarrollar los objetivos son:

- Conveniente

Su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicas de la empresa.

- Medurable a través del tiempo

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo.

La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados, no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costos, índice, porcentaje, tasa o en pasos específicos a seguirse.

- Factible

No se deberá establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr, sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación.

El objetivo debe establecerse en vista de lo que los encargados consideren que pasará, las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en el aspecto económico.

Además, debe tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible

y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso específico.

- Aceptable

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de la empresa. Un objetivo que no se adapte al sistema de valores del gerente, no será asimilado fácilmente. El objetivo también debería ser aceptable, en cuanto que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro.

Costos en este sentido no solo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los mandos altos y de los técnicos, capacidad física de la empresa, participación que se tenga en el mercado y utilidades invertidas durante un lapso específico.

- Flexibles

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

- Motivador

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En este caso se deben fijar objetivos un tanto agresivos, que vayan un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertos estudios de *benchmarking* realizados anteriormente por

Servicon han confirmado que los objetivos específicos agresivos aumentan la productividad en relación a aquellos que son fáciles de alcanzar.

- Comprensible

Los objetivos se deben establecer con palabras muy sencillas, sin embargo, no importando como estén formulados, se deberá asegurar de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados en los logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento pero es muy importante; un estudio realizado por Servicon sobre peligros latentes en la planeación, arrojó que un objetivo mal entendido fue la principal causa de discordancia entre colaboradores.

- Obligatorio

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debe existir una obligación para hacer lo necesario y razonable para lograrlos.

- Participativo

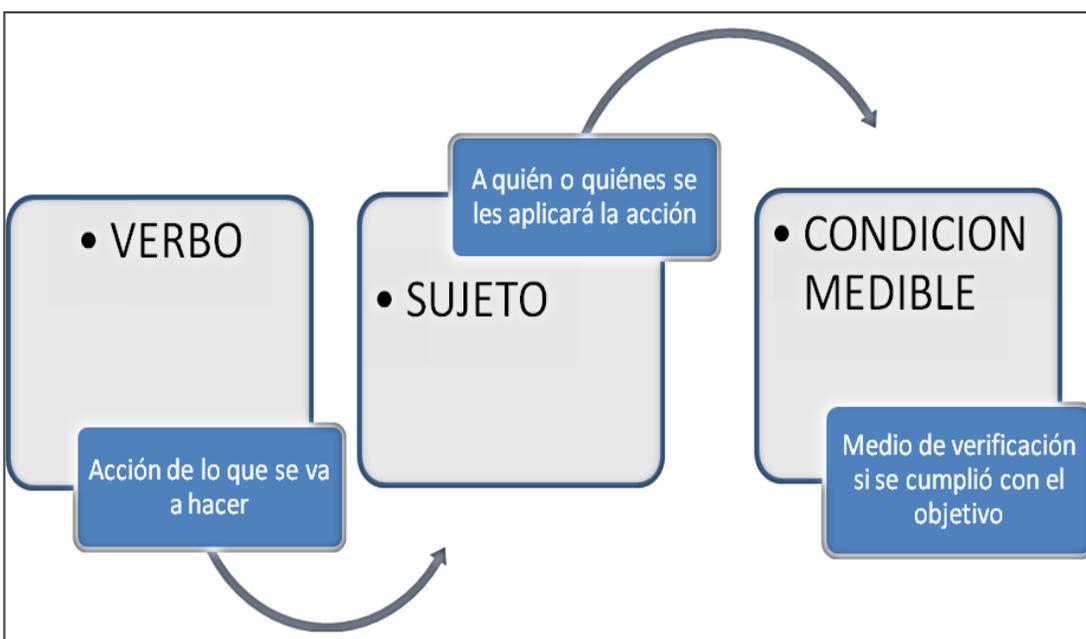
Los mejores resultados se alcanzan cuando los responsables de los logros de objetivos puedan participar en el establecimiento de los mismos.

- Complementarios

Existen varios aspectos en cuanto a la relación entre los objetivos. Primero, deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

En la figura 23, se podrá observar la estructura básica de un objetivo, esto complementado con los criterios detallados anteriormente servirá para establecer los objetivos y así cumplir con las metas de crecimiento de Servicon.

**Figura 23 Estructura de un objetivo**



### 3.3.1.1 Administrativos

Tomando en consideración los criterios para la toma de decisiones y después del análisis correspondiente, se establece que los objetivos en el área administrativa que pueden ayudar a mejorar las operaciones son:

- Mejorar el proceso de recepción de la información.
- Mejorar el proceso de entrega de rutas diarias.

- Reestructurar el proceso de entrega de material.
- Mantener un control de equipos.
- Mantener un efectivo control de inventarios de materiales.
- Llevar un control de órdenes cerradas diarias, por equipo y por persona.
- Monitorear el cumplimiento de ruta por equipo.

### **3.3.1.2 Operativos**

Los objetivos operativos radican fundamentalmente en la gestión y labor que realizan los colaboradores a cargo de los supervisores de la empresa.

En otras palabras, estos objetivos los establece Gerencia con los supervisores, tomando en cuenta qué es lo que la empresa espera alcanzar con el involucramiento directo de cada uno de los colaboradores.

Por tal razón los objetivos en el área operativa se establecen y luego se presentan ante los colaboradores, indicándoles la forma en la cual se estará evaluando el avance de cada uno de ellos y lo que se pretende alcanzar al momento de concluir la implementación.

A continuación, en la tabla I, se detallan los objetivos operativos.

**Tabla I. Objetivos operativos**

OBJETIVOS ÁREA OPERATIVA SERVICON S.A			
	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE
CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN Y SERVICIO	TABULACIÓN DE ENCUESTAS PRESENTADAS AL CLIENTE DESPUÉS DE FINALIZADO EL SERVICIO.	SUPERVISORES Y PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN
	CAPACITACIÓN TÉCNICA EN MANTENIMIENTO	EVALUACIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA REALIZADA POR TELGUA, EN EL CUAL SE MEDIRÁN LOS CONOCIMIENTOS DEL COLABORADOR.	
	RETROALIMENTACIÓN EN LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA	REUNIONES QUINCENALES CON TODAS LAS PARTES INVOLUCRADAS	
CAMBIOS EN PROCESOS	COMUNICACIÓN DE NUEVOS PROCESOS	MANUALES DE INFORMACIÓN	GERENCIA GENERAL
	PROCESOS ALTERNATIVOS DE SERVICIOS		
PLANES DE TRABAJO	ESTRUTURAR RUTAS DIARIAS DE TRABAJO	ENTREGA DE RUTA IMPRESA A CADA COLABORADOR, SUPERVISIÓN ALEATORIA DE ÓRDENES CERRADAS Y EVALUACIÓN DIARIA DE LOS PROCESOS PARA CONSIDERAR MEJORAS.	GERENTES Y SUPERVISORES
	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		
	FORMAS DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO		
	MEJORA CONTINUA		

### 3.3.2 Estrategias

Las estrategias de Servicon, S.A. serán los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias a implementar deben incluir expansión geográfica, diversificación de los servicios, adquisición de competidores, obtención de control sobre el proveedor, penetración en el mercado, reducción de costos de operación, crecimiento de órdenes cerradas o una combinación de algunas de estas acciones. En el siguiente capítulo se dan

pautas específicas para la comprensión de cuándo ciertos tipos de estrategias son las más apropiadas de aplicar, de acuerdo a la necesidad que se tenga.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No se trata de delinear exactamente como debe cumplir la empresa su objetivo, ya que la sumatoria de todas las tareas de los responsables es la que dará los indicadores del buen o mal desempeño de las actividades.

### 3.3.2.1 Administrativos

Las estrategias administrativas se enfocarán en el desarrollo de habilidades y aptitudes que hayan adquirido de acuerdo a la experiencia en el puesto que desempeñen. Se pueden tomar algunos criterios para una correcta descripción de las estrategias como las siguientes:

- **Se invierte** el tiempo necesario en la comprensión de los sistemas existentes y la definición de los objetivos para el diseño de los mismos.
- **Se analizan** las tareas, con la participación activa del personal interviniente, rediseñándolas y buscando su optimización en tiempos y calidad de información a nivel empresa.

- **Se confeccionan** sistemas administrativos ágiles, dinámicos y eficientes, de manera que se logre el correspondiente control interno y el conjunto sea fácil de auditar.
- **Se tiene** en cuenta todos los factores necesarios para la toma de decisiones, en función de los objetivos de la empresa.
- **Se busca** siempre la adecuación de los recursos humanos a los niveles de actividad que en cada caso se plantean.
- **Se selecciona** por requerimiento del cliente, personal calificado para cada una de las tareas y se procede consecuentemente a su entrenamiento y adaptación a la empresa.

Después de analizar los criterios para el diseño de las estrategias y tomando en cuenta los objetivos establecidos para el mejoramiento de las operaciones en el área administrativa, en la figura 24 se muestran las estrategias a seguir para cada uno de los objetivos establecidos.

**Figura 24. Estrategias administrativas**

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Mejorar el proceso de recepción de la información	Monitorear diariamente el flujo del proceso de la información por lo menos durante un mes, para establecer si la operación cumple con un rutina y así poder diseñar un diagrama de flujo que pueda ser evaluado periódicamente de acuerdo a las exigencias que se vayan teniendo por parte del cliente.
Mejorar el proceso de entrega de rutas diarias	Se recibe la información de rutas y para agilizar la entrega, programar a los colaboradores en horarios escolanados y con ello se pretende evitar esperas innecesarias y colas en las oficinas centrales.
Reestructurar el proceso de entrega de material	Al igual que las rutas, programar días específicos para la entrega de material por cada grupo de colaboradores. Con esto se espera reducir el tiempo de espera en bodega y evitar colas en oficinas centrales.
Mantener un control de equipos.	Diseñar un formato de entrega de equipos. En donde se debe especificar: nombre del técnico, nombre del equipo, marca del equipo, número asignado y firma de aceptación del colaborador. Cuando se cambie el equipo por cualquier motivo y se entrega otro a cambio solamente se actualiza.
Mantener un efectivo control de inventarios de materiales.	De acuerdo a datos históricos recopilados saber cuál es la frecuencia de pedidos por parte de los colaboradores y que cantidades. Esto servirá para determinar en qué momento y cuánto se debe de solicitar de material.
Llevar un control de órdenes cerradas diarias por equipo y por persona	De acuerdo a los reportes diarios de los colaboradores, tabular en una hoja electrónica la cantidad de órdenes cerradas esto con la finalidad de evaluar si la tendencia se mantiene constante a lo largo del período de trabajo. (Quincena).
Monitorear el cumplimiento de ruta por equipo	En base a las rutas entregadas a cada grupo de colaboradores, realizar llamadas a clientes y mantener comunicación vía radio transmisor con los colaboradores para agilizar el proceso.

### 3.3.2.2 Operativos

Las estrategias en el área operativa estarán enfocadas a cumplir los objetivos establecidos por gerencia para esta área. En este caso se establecieron objetivos operativos para mejorar las operaciones de la empresa y en base a esto se implementarán las siguientes estrategias como se muestran en la figura 25.

**Figura 25. Estrategias operativas**

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<b>CAPACITACIÓN</b>	
Capacitación en atención y servicio	Diseñar una encuesta con preguntas sencillas y directas en donde el cliente pueda expresar su satisfacción ó insatisfacción del servicio que se prestó. Esto deberá abarcar desde el tiempo de respuesta hasta las pruebas finales del servicio adquirido. Esto será la base para la respectiva retroalimentación
Capacitación técnica en mantenimiento	Coordinar con nuestro cliente ( <i>TELGUA</i> ) la capacitación de los requerimientos y actualizaciones que ellos necesiten que se implementen. Esto debe incluir equipo nuevo para mejorar la instalación física y señal.
Retroalimentación en los servicios de la empresa	Las reuniones quincenales servirán para retroalimentar a los colaboradores de la forma y los procedimientos establecidos para prestar los diferentes servicios.
<b>CAMBIOS EN PROCESOS</b>	
Comunicación en nuevos procesos	Se puede utilizar las reuniones quincenales para introducir al colaborador a los nuevos servicios. El ó los procedimientos requeridos, equipo y materiales a implementar.
Procesos alternativos de servicios	Después de evaluar por un período prudencial los servicios. Es conveniente determinar alternativas de prestación del servicio considerando factores externos que en algún momento puedan afectar el proceso.
<b>PLANES DE TRABAJO</b>	
Estructurar rutas diarias de trabajo	Luego de la entrega de rutas a cada colaborador, este último deberá de ordenar de acuerdo a prioridades cada uno de los lugares a visitar. El criterio será en este orden: citas confirmadas, dilación y secuencia en las direcciones.
Asignación de responsabilidades	Cada colaborador es responsable de cumplir con la ruta asignada, la cual de no ser cubierta se hará acreedor a una sanción esto después de evaluar si el no cumplimiento se debió a factores fuera de control por parte del colaborador.
Formar de evaluación del servicio	Las encuestas telefónicas de forma aleatoria a los clientes será un medio de verificación para la evaluación del servicio. Estas se compararán con las encuestas escritas y se sacarán conclusiones.
Mejora continua	Teniendo la información de las encuestas telefónicas y las escritas, se verificará que corrección se puede realizar inmediatamente e implementar a siguiente día de trabajo.

### 3.4 Evaluación de la capacidad de la empresa

Al evaluar la capacidad de Servicon, S.A., muchos aspectos como estratégico, logístico, operativo y administrativo salen a luz. Durante el desarrollo de la propuesta se ha estructurado una serie de esquemas, con la finalidad de llegar a este punto y realizar un esquema analítico de la empresa.

La capacidad de cambio y de percepción de la propuesta se puede medir a través del indicador de productividad. Si éste es positivo de acuerdo a los servicios que se venden y al aumento del margen bruto total es significativo, se puede dar inicio al proyecto y para ello se debe tomar en cuenta las fuerzas competitivas básicas respecto al mercado.

### **Las fuerzas competitivas básicas**

La finalidad de la estrategia competitiva de Servicon S.A., es encontrar una posición en el mercado desde la cual la empresa pueda defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o bien pueda influir en ellas a su favor. Estas fuerzas competitivas son:

- **La amenaza de entrada de nuevas empresas como proveedores de TELGUA**

Como empresa de servicio, Servicon está expuesta a las amenazas de empresas que realicen la misma actividad y que ofrecen satisfacer la necesidad que se tiene de mejor manera.

Es allí en donde las fortalezas de la empresa se pondrán a prueba, ya que el cliente será el encargado de evaluar la conveniencia de contar con más proveedores, esto con base a lo que ofrece cada uno de ellos.

- **La amenaza de empresas que presten el servicio de televisión, *internet* y telefonía fija.**

*TELGUA*, como cliente de Servicon, no es la única empresa que presta los servicios digitales anteriormente descritos, por lo tanto, siempre existirá la amenaza de que sus competidores directos

puedan establecer estrategias para posicionarse como líderes en el mercado.

Esta amenaza afectará en algún momento a Servicon, ya que si la demanda para TELGUA baja, automáticamente las órdenes a cubrir también serán menores.

- **El poder negociador del cliente (*TELGUA*) al cual se le presta el servicio.**

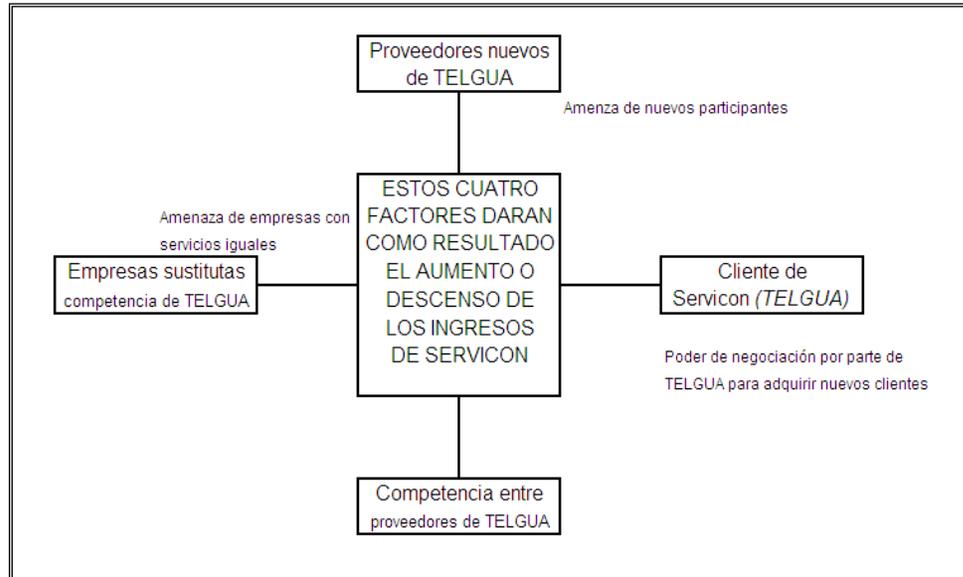
Si TELGUA logra fortalecerse como líder en el mercado y establece estrategias que mejoren significativamente la demanda, esto automáticamente traerá consigo el aumento de órdenes que Servicon deberá cubrir.

- **La rivalidad existente entre los distintos proveedores que tiene el cliente. (*TELGUA*).**

Servicon no es el único proveedor con el que cuenta TELGUA, por lo cual se tiene la amenaza que de acuerdo a la producción diaria de órdenes cerradas se tenga cierta inclinación para la asignación de mayor cantidad de órdenes hacia determinados proveedores.

En la figura 27 se muestra gráficamente las fuerzas competitivas básicas, que Servicon debe tomar en cuenta para contrarrestar las posibles amenazas que puedan surgir.

**Figura 26. Evaluación de las fuerzas competitivas básicas**



### **3.4.1 Recursos actuales**

La empresa cuenta con recursos económicos para la implementación de la propuesta. En comentarios con el gerente general, la empresa está en condiciones de invertir en un proyecto que proponga un cambio y mejoras a futuro para el crecimiento organizacional de la empresa.

El recurso humano se debe considerar aumentarlo, de acuerdo al incremento de los indicadores de ventas y margen bruto.

### **3.4.2 Brechas de recursos**

Las brechas de recursos y la implementación de estos dependerán directamente de la evolución y cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos y administrativos. Esto se verá reflejado en el aumento de ingresos y la necesidad que se tenga de ir cumpliendo con la demanda.

### **3.5 Planes de acción**

Los planes de acción de Servicon, S.A. estarán basados en un sistema de monitoreo continuo de actividades. Este sistema comprende la claridad de los objetivos y las estrategias, relacionados con el modelo de servicio planteado. De la forma en que estos indicadores serán evaluados, así se podrá dar seguimiento a las metas, tomando en cuenta el desempeño y sus objetivos relacionados.

Todos los factores de este plan de acción están relacionados unos con otros, teniendo como ventaja un crecimiento proporcional en cada una de las áreas de la empresa.

#### **3.5.1 Plan operativo de acción**

El plan operativo de acción de Servicon S.A., está basado en tres fases importantes. La primera es la formulación del plan, que comprende relacionar la misión del proyecto (*así se le llamará a cada una de las actividades que se realicen en el transcurso de cualquier proceso*) con el análisis interno y externo de la empresa.

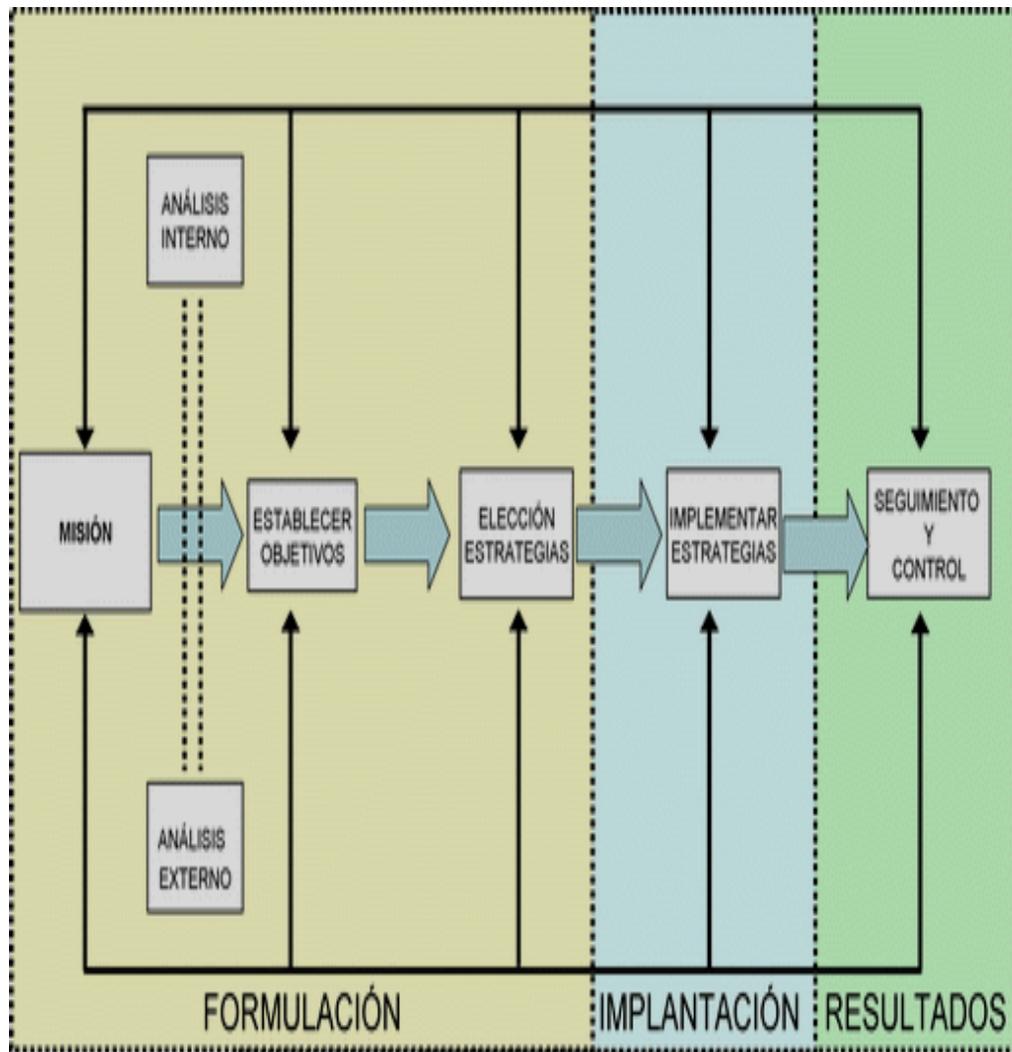
El análisis externo e interno es el establecido al momento de conocer la situación actual de la empresa. Las debilidades y fortalezas son los factores internos a tomar en cuenta para realizar la actividad, las amenazas y oportunidades son los factores externos para realizar el análisis.

En el siguiente nivel se establecen los objetivos y se eligen las estrategias que se implementarán, posteriormente un tercer nivel que es el seguimiento y evaluación.

En la figura 27, se establece gráficamente como funcionará el plan operativo de acción.

Para desarrollar el plan operativo de acción es necesario llevar un registro para control de las actividades. En la figura 28, se muestra el formato básico a implementar para cada una de las actividades a desarrollar.

**Figura 27. Plan operativo de acción**



**Figura 28. Formato del plan operativo de acción**

SERVICIOS INCORPORADOS DE CONSERJERIA, S.A. DEPARTAMENTO DE ELECTRONICA MANEJO DE ACTIVIDADES DIARIAS						
			Responsable: _____  Equipo: _____  <div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 20px; margin-left: 0;"></div>			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	Quién	Con qué Recursos	Posibles Dificultades
2. Tareas/ Acciones para lograr la Promesa Básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación
	Terminó Inició	Terminó Finalizo				

### 3.5.2 Plan administrativo de acción

Para el desarrollo del plan de acción por parte del área administrativa, se deben tomar en cuenta los objetivos de esta área, definidos anteriormente, ya que será el punto de partida para el diseño de dicho plan.

A continuación se enlistan los pasos a seguir para desarrollar un plan de acción:

1. Objetivos que se quieren alcanzar.
2. Estrategias para lograr los objetivos.
3. Con qué recursos cuenta la empresa para lograr los objetivos.
4. El o los procedimientos, sistemas o métodos a utilizar.
5. La metodología de evaluación de resultados.

Como ya se tienen definidas las estrategias para alcanzar los objetivos se debe establecer quién será el responsable, el plazo para realizarlo y darle un nivel de calificación de acuerdo a la prioridad de ejecución de cada objetivo. En la figura 29 se muestra el formato para llevar dicho control.

**Figura 29. Formato de plasmación de objetivos**

OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO DE REALIZACIÓN EN MESES	PRIORIDAD (puntaje 1-10)
Mejorar el proceso de recepción de la información	Asistente de gerencia	1	6
Mejorar el proceso de entrega de rutas diarias	Supervisor	1	10
Reestructurar el proceso de entrega de material	Bodeguero	2	8
Mantener un control de equipos	Asistente de gerencia	1	7
Mantener un efectivo control de inventarios de materiales	Bodeguero	2	10
Llevar un control de órdenes cerradas diarias por equipo y por persona	Supervisor y asistente de gerencia	0.5	10
Monitorear el cumplimiento de ruta por equipo	Supervisor	2	8

Con la información anterior se debe de elaborar un cronograma de actividades para la implementación y seguimiento.

### 3.6 Cronograma de actividades para la implementación

Se debe considerar el desarrollo de un cronograma de actividades para cada una de las áreas involucradas, en este caso administrativa y operativa. Se

tomarán los objetivos y las estrategias ya establecidos, además del tiempo de ejecución.

El formato que se utilizará será igual tanto para el área administrativa como para operación.

### **3.6.1 Administrativo**

Este estará sujeto a las condiciones vigentes al momento de satisfacer una demanda, por lo cual no se puede definir de manera estándar un formato que cumpla con todas las especificaciones necesarias, pero considerando la información recabada se presenta un esquema en la figura 26.

### **3.6.2 Operativo**

El cronograma de actividades para el área operativa como se indica anteriormente, tendrá el mismo formato que del área administrativa; para la implementación estará sujeto al formato de la figura 30, en el que se detallarán las estrategias para cumplir con los objetivos, la ponderación de acuerdo a prioridad, el tiempo que llevará la realización de cada una de ellas, las metas, el responsable, si se cumplió o no al final con el objetivo y una explicación breve de los resultados.

**Figura 30. Cronograma de actividades área administrativa**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	AREA	PRIORIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	SE REALIZÓ SI/NO	RESULTADOS RESPUESTA BREVE
Mejorar el proceso de recepción de la información	Monitorear diariamente el flujo del proceso de la información por lo menos durante un mes, para establecer si la operación cumple con un rutina y así poder diseñar un diagrama de flujo que pueda ser evaluado periódicamente de acuerdo a las exigencias que se vayan teniendo por parte del cliente.	ADMINISTRACION	6	Asistente de gerencia	1		
Mejorar el proceso de entrega de rutas diarias	Se recibe la información de rutas y para agilizar la entrega, programar a los colaboradores en horarios escolanados y con ello se pretende evitar esperas innecesarias y colas en las oficinas centrales.		10	Supervisor	1		
Reestructurar el proceso de entrega de material	Al igual que las rutas, programar días específicos para la entrega de material por cada grupo de colaboradores. Con esto se espera reducir el tiempo de espera en bodega y evitar colas en oficinas centrales.		8	Bodeguero	2		
Mantener un control de equipos.	Diseñar un formato de entrega de equipos. En donde se debe especificar: nombre del técnico, nombre del equipo, marca del equipo, número asignado y firma de aceptación del colaborador. Cuando se cambie el equipo por cualquier motivo y se entrega otro a cambio solamente se actualiza.		7	Asistente de gerencia	1		
Mantener un efectivo control de inventarios de materiales	De acuerdo a datos históricos recopilados saber cuál es la frecuencia de pedidos por parte de los colaboradores y que cantidades. Esto servirá para determinar en qué momento y cuánto se debe de solicitar de material.		10	Bodeguero	2		
Un control de órdenes cerradas diarias por equipo y por ruta	De acuerdo a los reportes diarios de los colaboradores, tabular en una hoja electrónica la cantidad de órdenes cerradas esto con la finalidad de evaluar si la tendencia se mantiene constante a lo largo del período de trabajo. (Quincena).		10	Supervisor y asistente de gerencia	0.5		
Monitorear el cumplimiento de ruta por equipo	En base a las rutas entregadas a cada grupo de colaboradores, realizar llamadas a clientes y mantener comunicación vía radio transmisor con los colaboradores para agilizar el proceso.		8	Supervisor	2		



## 4 IMPLEMENTACIÓN

Todo proyecto debe tener una etapa de implementación; en la cual se detallan los pasos a seguir para lograr ejecutar el proyecto de forma exitosa, cumpliendo con todos los lineamientos que se plantean en la estructura principal del proyecto. Este capítulo muestra como primer elemento la participación y el compromiso de todos los involucrados en el proceso de cambio. Posteriormente, muestra los nuevos incentivos económicos y no económicos que la empresa pondrá a disposición de los colaboradores por el logro de las metas. Luego, la estructura de los manuales informativos que deberán desarrollarse, para capacitar al personal a través del proceso de inducción y los formatos que deberá tener la empresa de ahora en adelante.

**Figura 32. Proceso de implementación**



#### 4.1 Participación y compromiso

El proyecto debe ser concretado en función del involucramiento de todas las áreas, para el logro de los objetivos que realmente muestren un cambio significativo y tangible en la gestión de la empresa. En la figura 32 se muestra gráficamente el proceso para el involucramiento de las áreas interesadas.

**Figura 32. Participación y compromiso**



✓ **Establecer áreas de aplicación**

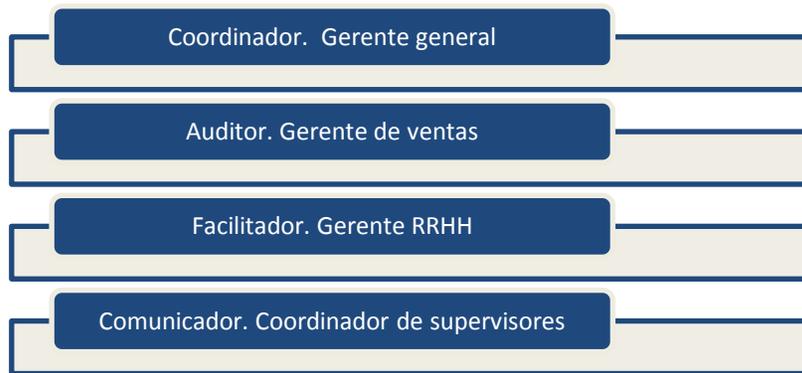
El primer paso para realizar un plan de implementación es el establecimiento del área de trabajo, generalmente se eligen las áreas más críticas de la empresa. En este caso, se enfocará directamente al mejoramiento de las dos áreas con las que cuenta el departamento de electrónica: área administrativa y área operativa.

La selección del área debe ser de acuerdo a las necesidades más apremiantes que tenga Servicon, buscando a la vez el área con más conflictos por pérdidas de tiempo, mal manejo de equipos, desperdicio de material, etc.

✓ **Organización del comité de implementación**

Como su nombre lo indica, será el responsable de la observación, ejecución y mejoras en la implementación. Estará conformado por un coordinador, auditor, facilitador y comunicador. Estas asignaciones están fuera de las responsabilidades adquiridas de acuerdo al organigrama presentado en el capítulo uno. Será importante el compromiso que cada una de las partes involucradas muestre al momento de implementar algún cambio para el mejoramiento de las operaciones. En la figura 33, se muestra de forma gráfica la asignación de puestos de cada colaborador participante en el comité de implementación.

**Figura 33. Esquema del comité de implementación**



### **Descripción de funciones y responsabilidades**

#### **Coordinador**

- La labor del coordinador (*Gerente general*) será la de verificar y realizar mejoras al seguimiento de implementación de la metodología, analizando junto con los demás miembros del comité el proceso de implementación, los hallazgos y las actividades a realizar para que la implementación sea exitosa. Además, se encargará de vigilar la capacitación constante del comité para que puedan realizar mejoras constantes y que el personal esté cada vez más comprometido con la metodología.
- También se encargará de autorizar los cambios necesarios en el área, según la metodología lo requiera, así como gestionar los materiales y recursos para los mismos.

#### Auditor

- La labor principal del auditor (*Gerente de ventas*) será la de realizar las inspecciones en el área junto con el personal. Luego, con el resto del comité proponer mejoras en los hallazgos encontrados. El auditor también se encargará de controlar y evaluar la información de los avances y la constancia de la implementación, así como la influencia negativa o positiva que tenga la implementación en el personal. Además, junto con el facilitador, señalará y buscará solución para los puntos débiles y hallazgos en el personal.

#### Facilitador

- El facilitador (*Gerente de RRHH*) será el encargado de capacitar al personal de las diferentes áreas, impartir los cursos y talleres que se requieran para que el personal sea consciente y se comprometa con la metodología; los beneficios no son solamente para la empresa, sino también para los trabajadores, ya que los beneficios son cualitativos y cuantitativos, y así como pueden obtener beneficios económicos (si la empresa gana, ellos ganan) también morales (trabajan con más comodidad, menos frustraciones y mayor desempeño y autonomía).

#### Comunicador

- El encargado de comunicación (*Coordinador de supervisores*) tiene que realizar material creativo para que todo el personal esté enterado de lo que se va a realizar y cómo se va a hacer, organizar las campañas de información tanto de avances, hallazgos, mejoras, publicaciones y publicidad en general. Todas las actividades desempeñadas por el personal hacia la implementación deben ser tomadas en cuenta por comunicación y difusión.

✓ **Definición del área principal**

Definir el área principal no es problema, ya que el estudio está centrado en el departamento de electrónica. Por lo tanto, de allí se partirá para realizar correcciones de acuerdo al establecimiento de objetivos y estrategias para implementar dichos objetivos.

✓ **Definición de las necesidades del área**

Ya determinada el área principal (*en este caso, el departamento de electrónica*), se debe detallar cada una de las actividades tanto de la parte administrativa como de la operativa, con el fin de establecer puntualmente las actividades que se realizan y determinar en dónde encajan los objetivos establecidos para el mejoramiento de las operaciones.

Más adelante éste listado de actividades podrá ser utilizado para elaborar un perfil de atribuciones de cada uno de los colaboradores que trabajan en este departamento de la empresa Servicon.

✓ **Definición de formatos y sistemas de control**

Esta fase es una las más importantes, debido a la funcionalidad que tendrá la información que estos formatos pueden arrojar en un momento dado para la toma de decisiones en el área de electrónica. Dichos formatos deberán incluirse dentro de los manuales informativos según se vayan implementando. Por la naturaleza de actividades, la mayoría estarán enfocadas para el área operativa, no descartando que en su momento se deberá documentar y modificar algún proceso en la parte administrativa de las operaciones en el área de electrónica.

#### **4.1.1 Gerencia**

La gerencia general de Servicon estará a la cabeza del proyecto, será la encargada de aplicar el proceso administrativo en todo momento.

Por lo tanto, tendrá que velar que el compromiso adquirido de los colaboradores involucrados esté dando los frutos esperados, además deberá de evaluar y corregir el rumbo de las actividades que se estén desarrollando de acuerdo a las conveniencias de la empresa.

#### **4.1.2 Colaboradores**

Como el elemento más importante dentro de una empresa y no siendo la excepción en Servicon, los colaboradores desarrollarán una función trascendental en la implementación de cualquier acción que la empresa desee emprender.

Por lo tanto, la comunicación y las fuentes necesarias para lograr los objetivos ya establecidos deben de estar claras y bien fundamentadas para que todos estén conscientes de la magnitud que representa la implementación de mejoras.

Sólo con la participación activa de todos los colaboradores se podrán aplicar las estrategias para el desarrollo de los objetivos.

### **4.2 Incentivos económicos**

De acuerdo a la evolución del negocio y el margen de utilidad anual de la empresa, se plantea la siguiente estructura de incentivos económicos y no económicos para los colaboradores de Servicon S.A.

## **I. Incentivos económicos**

- Bono anual por resultados de ventas de la empresa esté por el 50% del salario de cada colaborador.
- Aumentos salariales por evaluaciones a nivel supervisor y gerencias.

## **II. Incentivos no económicos**

- Excursión anual por logro de objetivos.
- Convivio navideño de la empresa para todos sus colaboradores y familia.

### **4.3 Manuales informativos**

Estos tendrán como función comunicar de una forma eficiente los cambios en que trabaja la empresa. Permitirá conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a la descripción de objetivos, estrategias, procedimientos para la implementación, áreas de aplicación, responsables y fecha de inicio.

La distribución de los manuales informativos se realizará al momento en que se desarrollen las capacitaciones periódicas de información. Esto con el fin de aclarar dudas que puedan surgir.

En la figura 34 se presenta el formato general para la elaboración de un manual informativo al momento de desarrollar una mejora en el departamento de electrónica.

**Figura 34. Esquema para la elaboración de un manual informativo**

<b>SERVICIOS INCORPORADOS DE CONSERJERÍA (SERVICON)</b>	
	<b><u>MANUAL INFORMATIVO</u></b>
Elaborado por: <u>COMITÉ DE IMPLEMENTACION</u>	
<b>OBJETIVO U OBJETIVOS</b>	
<p>En esta parte se definirá que se espera alcanzar con la implementación de la mejora expuesta.</p> <p>La cantidad de objetivos estará detallada en función de las estrategias que se implementarán.</p>	
<b>ESTRATEGIA O ESTRATEGIAS</b>	
<p>Están relacionadas directamente con el o los objetivos, ya que para lograr un objetivo se debe de implementar una estrategia que al final logre cumplir con la meta.</p>	
<b>PROCEDIMIENTO O PROCEDIMIENTOS</b>	
<p>Detalle de cada actividad para desarrollar la o las estrategias.</p>	
<p><b>AREAS DE APLICACIÓN:</b> En esta parte se debe de definir si es administrativo u operativo.</p> <p><b>RESPONSABLES:</b> El nombre de todos los involucrados en el diseño del manual.</p> <p><b>FECHA DE INICIO DE LA IMPLEMENTACION:</b> _____</p>	

#### **4.4 Capacitación para inducción**

Este proceso debe ser mediante el cual la empresa realice un intercambio de comunicación, en donde el colaborador logre conceptualizar la razón de ser del o los proyectos que desea ejecutar la empresa. Se debe tener presente que el proceso de capacitación para inducción ayudará en varios aspectos:

- Servirá para el análisis o revisión de los procedimientos del o los sistemas.
- Intervendrá en la consulta de todo el personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Servirá para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Servirá para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Servirá para determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitará las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- Aumentará la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudará a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construirá una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## 4.5 Formatos

Los formatos que la empresa deberá manejar deben cumplir con los objetivos establecidos, esto con el fin de mejorar los procedimientos y la comunicación entre todos los colaboradores. Dichos formatos son los siguientes:

- Formato de requisición de material en bodega

Este formato se usará para que los técnicos soliciten el material necesario para la instalación de los servicios asignado en el día.

**Figura 35. Formato de requisición de material en bodega**

REQUISICION DE MATERIAL						No. ORDEN:			
Nombre Técnico: _____			Fecha: _____			Proyecto: _____			
No.	MATERIAL	CANTIDAD		No.	MATERIAL	CANTIDAD	No.	MATERIAL	CANTIDAD
1	Abrazade ajustable			10	Conectores		19	Spliter 3	
2	Blok de tierra			11	Filtros		20	Spliter 4	
3	Cable c/m		Inicio	12	Grapas		21	Tap 12	
4	Cable s/m		Final	13	Herraje tipo P		22	Tap 9	
5	Cable Marfil		Inicio	14	Herraje tipo Q		23	Tap 6	
6	Cable modem		Final	15	Protector humedad		24	Teléfono	
7	Cincho de identificación			16	Set up box		25	Tensores	
8	Cinta de Aislar			17	Silicon		26	Trensores	
9	Clip Tipo S			18	Espliter 2		27	Wireles	
							28	Otros	
Codigo Set up Box			Mac ID Cable Mode			Mac ID de Wirelles			
Firma Técnico			Firma de Autorización			Firma Despacho			



En la figura 36 se presentó el formato de ejecución de servicio. El técnico deberá completar cada uno de los campos requeridos, cantidad de material utilizado, información de la red que se utilizará y equipo utilizado.

Adicional, se contempla un espacio para observaciones que el técnico considere necesario hacer, con el fin de mejorar la forma en que se presta el servicio.

- Formato de aceptación del servicio por parte del cliente

**Figura 37. Formato de aceptación del servicio para TV digital**

Boleta de Aceptación de Servicio

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2,00 \_\_\_\_\_

Señores  
Claro Tv.  
Presente

Por este medio hago de su conocimiento que YO, \_\_\_\_\_ acepto la instalación del servicio y equipos que se detallan abajo, en la dirección \_\_\_\_\_ el cual contraté con Telgua, ejecutado hoy con la orden de servicio No. \_\_\_\_\_ en cumplimiento a mi solicitud.

Tipo de Servicio y Equipos Instalados

TV Básico (hasta 3 tv's)     TV Avanzado (1 Dig + 3 Analog)     Internet     Telefonía     Equipo Adicional

No.	Equipos Instalados	Marca	Modelo	Serie
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

El cual me fue instalado y comprobado en un 100%, en su efectivo funcionamiento y para lo cual no se cometió ningún daño ni perjuicio.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Nombre del Cliente

\_\_\_\_\_  
Firma del Cliente

Form 2 Claro TV

En la figura 37 se muestra un formato que se utilizará para que el cliente satisfecho con la instalación del servicio, firme y así poder tener el respaldo necesario para futuros reclamos.

- Formato para el control de material al momento que sale de bodega

**Figura 38. Formato de control de material**

CONTROL DE MATERIAL														
NOMBRE:						FECHA:								
No.	Material	Cantidad			No.	Material	Cantidad			No.	Material	Cantidad		
		existencia dia anterior	recibido	nueva existencia			existencia dia anterior	recibido	nueva existencia			existencia dia anterior	recibido	nueva existencia
1	Cable HFCCM (metros)				10	Tap de 9				19	Protectores de humedad			
2	Cable HFCSM (metros)				11	Tap de 6				20	Herrajes tipo Q			
3	Cable marfil (metros)				12	Block de tierra				21	Tapón de 75 OHM			
4	Abrazaderas ajustables				13	Conectores				22	Set up box			
5	Splitter de 2				14	Filtros				23	Wireless			
6	Splitter de 3				15	Herrajes tipo P				24	Cable módem			
7	Splitter de 4				16	Grapas				25				
8	Clip tipo S				17	Cinchos				26				
9	Tap de 12				18	Tensores				27				
CODIGOS DE SET UP BOX						CODIGOS MAC ID								

CONTROL DE MATERIAL														
NOMBRE:						FECHA:								
No.	Material	Cantidad			No.	Material	Cantidad			No.	Material	Cantidad		
		existencia en el dia	utilizado en el dia	existencia dia siguiente			existencia en el dia	utilizado en el dia	existencia dia siguiente			existencia en el dia	utilizado en el dia	existencia dia siguiente
1	Cable HFCCM				10	Tap de 9				19	Protectores de humedad			
2	Cable HFCSM				11	Tap de 6				20	Herrajes tipo Q			
3	Cable marfil				12	Block de tierra				21	Tapón de 75 OHM			
4	Abrazaderas ajustables				13	Conectores				22	Set up box			
5	Splitter de 2				14	Filtros				23	Wireless			
6	Splitter de 3				15	Herrajes tipo P				24	Cable módem			
7	Splitter de 4				16	Grapas				25				
8	Clip tipo S				17	Cinchos				26				
9	Tap de 12				18	Tensores				27				
CODIGOS DE SET UP BOX						CODIGOS MAC ID								

En la figura 38, se muestra un formato para llevar un control de material por cada vehículo. La idea es arrastrar la existencia de un día anterior y sumarle el pedido del día. (Figura 29).

Al momento de realizar inventario, será muy sencillo sumar la existencia actual de bodega más la existencia teórica de cada técnico, por medio de sus formatos y luego realizar un conteo físico.



## 5 SEGUIMIENTO

Todo proceso de implementación está soportado de un seguimiento sistemático de la propuesta de un proyecto. Para el proyecto, los procesos que mejor se adecúan están basados en tres preceptos: la metodología de evaluación, el control de los servicios prestados y el seguimiento del mercado atendido. Cada uno de ellos con variables que se tratarán en este capítulo.

**Figura 39. Seguimiento**



## **5.1 Método de evaluación**

La metodología para la evaluación de los resultados se podrá realizar por medio de tres puntos que se consideran muy importantes: el avance realizado en el tiempo estimado, evaluación de estrategias y evaluación de objetivos.

Con los tres puntos anteriores se podrá concluir si se cumplieron los objetivos, o si es necesario implementar medidas correctivas para su cumplimiento.

### **5.1.1 Indicadores de avances**

Estos serán una herramienta que, como todas, será efectiva en el sentido de quién la utilice; para Servicon S.A., a través su gerente general y su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente de acuerdo a los siguientes factores:

- **Planificación estratégica**

Es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta se desenvuelve. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

La planificación estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permitirá decidir anticipadamente:

- ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
- ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
- ¿Quién los llevará a cabo?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Igualmente, como cualquier proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa no es estático. Es decir, cambiante.

▪ **Objetivos de Servicon en sus indicadores**

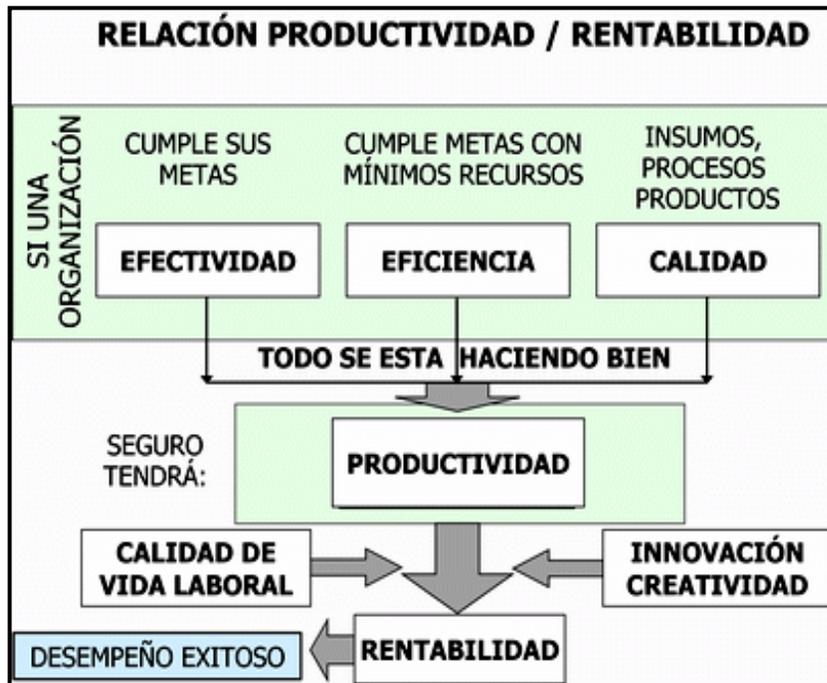
1. Conseguir una ventaja competitiva. Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y sostenible respecto a los demás competidores.
2. Adaptación al medio ambiente
3. Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
4. Utilización óptima de los recursos.
5. Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes hasta ahora implementados, y convertirlos con una mayor flexibilidad. La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en los entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.
6. Diferenciarlo de la simple planificación: Elevar el nivel en el cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados a una planificación que involucra a los directivos y el Top Management, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
7. Consecución de metas.
8. Agregación de valor a la empresa.

- **La productividad y los indicadores de avances en la empresa**

En la figura 40, se muestra cómo Servicon deberá relacionar la productividad a los indicadores de avances.

Se muestra en la figura 40 que si Servicon logra ser efectivo, eficiente o presta un servicio de calidad (*la última palabra de un servicio de calidad la dará el cliente final, de acuerdo a la boleta de aceptación del servicio*), podrá medir su productividad. Si a la productividad le agrega que el colaborador realiza su trabajo con dedicación y, además, la empresa se mantiene en una mejora continua, lógicamente aumentará su rentabilidad y podrá concluir que su desempeño es exitoso.

**Figura 40. Relación de productividad y rentabilidad**



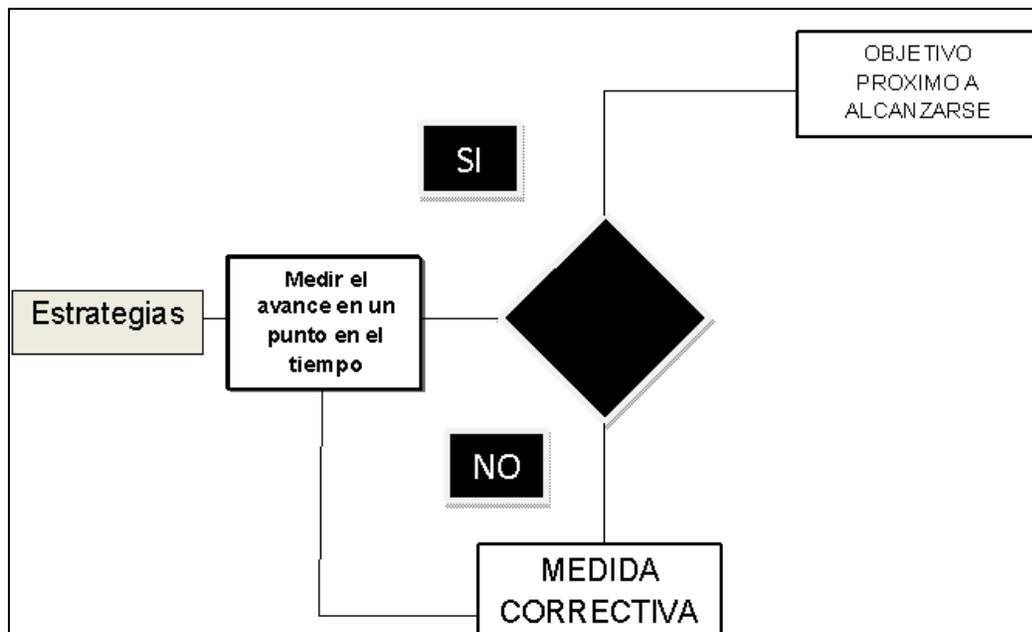
### 5.1.2 Evaluación de estrategias

La función principal de evaluar las estrategias será para medir el porcentaje de probabilidad de alcanzar los objetivos establecidos.

El avance de las estrategias será medido a través de determinar un punto en el lapso de tiempo establecido para la conclusión del mismo.

En la figura 41, se presenta gráficamente el proceso para la evaluación de las estrategias.

**Figura 41. Evaluación estratégica**



### **5.1.3 Evaluación de objetivos**

Para Servicon S.A., la evaluación de objetivos será la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño y la calidad de las operaciones, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

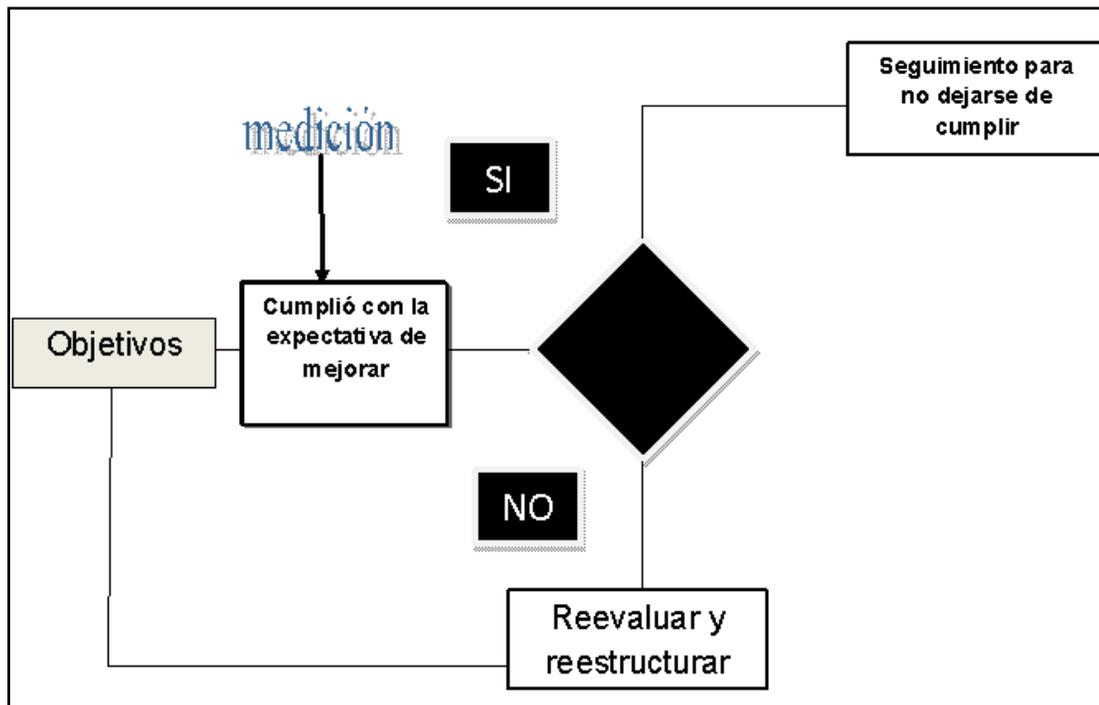
Esta evaluación es la intervención inteligente y sistemática realizada por las personas idóneas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone dentro de la empresa.

La finalidad de evaluar los objetivos tiene como fundamento los siguientes elementos:

- Determinar si se mejoró el servicio.
- Establecer si se mejoraron los procesos.
- Determinar puntos críticos para mejorar.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

En la figura 42, se muestra gráficamente de forma general la manera de cómo se evaluarán los objetivos.

**Figura 42. Evaluación de objetivos**



## 5.2 Control de los servicios prestados

Para poder controlar, primero se debe gestionar la labor y funciones de los involucrados, posterior determinar de qué forma se puede controlar esa gestión.

La gestión para Servicon S.A, estará basada como conjunto de objetivos y estrategias establecidas como necesarias para que la empresa cumpla su propósito de mejorar constantemente. Esto será de acuerdo al esfuerzo y desempeño de cada uno de los colaboradores involucrados.

Para un mejor análisis se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **Características de un sistema eficaz de control de gestión**

- ✓ Aceptación por todos los colaboradores involucrados.
- ✓ Exactitud
- ✓ Oportunidad
- ✓ Concentración en puntos estratégicos de control
- ✓ Objetividad y claridad
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Centrase en las zonas primordiales de desempeño
- ✓ Coordinación con la corriente de trabajo

- **Zonas primordiales de desempeño**

Servicon como empresa de servicios debe de tomar en cuenta aquellos aspectos que deberán funcionar bien para que el o los procesos funcionen eficazmente.

- **Puntos de control estratégico**

Estos puntos críticos son donde debe recogerse la información. Esto reduce significativamente la acumulación de información repetida, ya que normalmente están presentes en los puntos del proceso donde hay cambios y los elementos más significativos de una operación.

- **Reglas prácticas para la implementación de un sistema de control de gestión**

- ✓ Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- ✓ Fuerte implicación y participación de los directivos.
- ✓ Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio en la manera de trabajar, esto por medio de las capacitaciones periódicas. No se debe de tomar como un simple cambio de herramienta.
- ✓ No solo se trata de implantar un nuevo cambio de procedimiento, sino además de crear procedimientos que en el futuro puedan evolucionar fácilmente.
- ✓ Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
- ✓ Aprovechar las herramientas existentes en el mercado. Es más económico y menos arriesgado que diseñar. Obviamente se acoplen exactamente a la necesidad.

### **5.2.1 Cortes**

Esta área de Servicon estará incluida en los indicadores evaluados y que serán diseñados para el desarrollo e impacto de la gestión a nivel empresa.

### **5.2.2 Instalaciones**

Para la evaluación de las instalaciones, el indicador será manejado de forma exclusiva por el gerente general de la empresa, grupo de coordinadores y gerentes en sesión mensual.

La base será el rendimiento en la cantidad de instalaciones diarias y por equipo al finalizar cada mes cerrado.

### 5.3 Seguimiento del mercado atendido

El seguimiento del mercado atendido se realizará a través de la interacción directa supervisor – cliente y a través de los indicadores de gestión a diseñar

Los pasos que se deberán cumplir son los siguientes:

#### 1. Contar con objetivos y estrategias (planificación)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- **Atributo.** Es el que identifica la meta.
- **Escala.** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status.** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral.** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte.** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha iniciación.** Cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha terminación.** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable.** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

## **2. Identificar factores críticos de éxito**

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar seguirá la siguiente secuencia:

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

## **3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito**

Estos factores fueron establecidos en la figura 20 del capítulo 3. Serán los encargados de evaluar el cumplimiento de los objetivos del área operativa.

## **4. Determinar para cada indicador el estado, umbral y rango de gestión**

Es necesario determinar para cada indicador un estado, umbral y rango de gestión. Las definiciones de cada uno de los anteriores términos se muestran a continuación:

- Estado: Valor inicial o actual del indicador.
- Umbral: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- Rango de gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

## **5. Diseñar la medición**

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

## **6. Determinar y asignar recursos**

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea quien sea la persona quien ejecute el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

## **7. Medir, aprobar y ajustar el sistema de indicadores de gestión**

Debemos de considerar los siguientes puntos:

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

De acuerdo a los siete más importantes anteriormente descritos para darle seguimiento al mercado atendido, se puede determinar que para que Servicon pueda contar con un valor en el mercado debe de conjuntar los siguientes elementos:

- **Rentabilidad**

Esto porque definitivamente una empresa no puede mantener sus fines de lucro si no es rentable.

- **Riesgo o amenazas**

Fueron establecidos en el análisis FODA y se tiene que tomar en cuenta para evaluar todas las acciones para contrarrestarlas.

- **Competitividad**

Mantenerse vigente ante los demás proveedores con los que TELGUA cuenta.

- **Liquidez**

La empresa debe ser capaz de afrontar cualquier obligación de carácter financiero que se le presente (*indemnizaciones, pago de cuotas por compra de vehículos, etc.*).

En la figura 43, se muestra gráficamente como Servicon tiene que obtener valor en el mercado.

**Figura 43. Valor del mercado**



### **5.3.1 El servicio tangible**

Los servicios que presta Servicon S.A., aparentemente son intangibles, pero se debe de tomar en cuenta que la parte que corresponde al cableado tanto interno como externo de cada una de las instalaciones pueda no ser al cien por ciento del agrado del cliente. Por lo cual es indispensable conocer por medio de indicadores la satisfacción del consumidor final.

Para medir el esfuerzo de la acción que realiza el colaborador se pondrá a disposición del cliente boletas de observaciones.

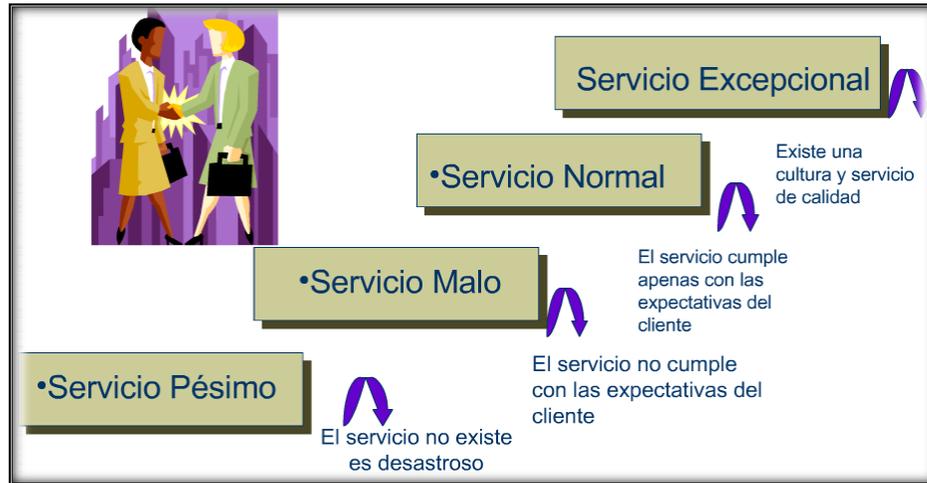
### **5.3.2 Trato del colaborador**

Un proceso de gestión de amplios efectos en el servicio, deben de estar basados en el trato que el colaborador da como servicio diferenciado a todos los clientes. Esta premisa debe de ser evaluada teniendo como base cuatro elementos de clasificación:

- Servicio pésimo
- Servicio malo
- Servicio normal
- Servicio excepcional

En la figura 44, se muestran gráficamente los cuatro elementos de evaluación que el cliente puede seleccionar al momento de calificar el servicio prestado.

**Figura 44. Trato del colaborador**

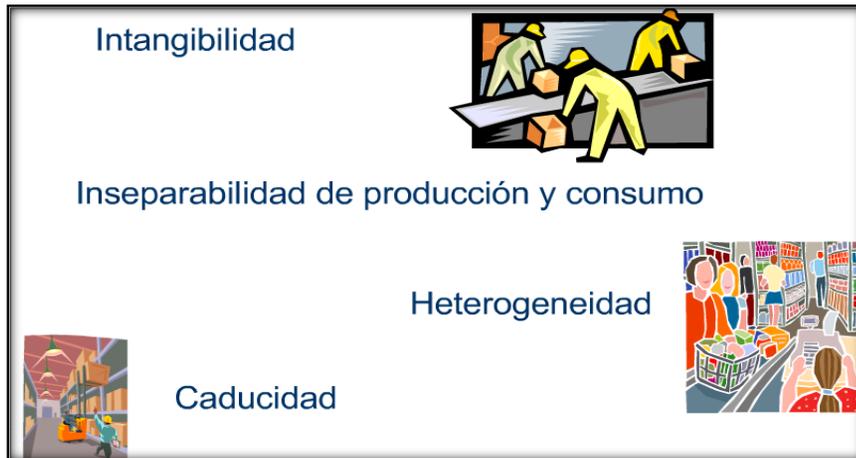


### **5.3.3 Colaborador y servicio tangible**

Hacer que el servicio que prestan los colaboradores se conviertan en tangibles para el cliente, es uno de los principales objetivos de la empresa. Muchos de los factores que deben de tomarse en cuenta en esta línea es que los servicios no llegan a convertirse en tangibles por su falta de proyección a satisfacer las necesidades más mínimas del cliente. Esta relación se debe cumplir a través de la inseparabilidad de producción y el consumo directo del cliente.

Todo proceso debe ser heterogéneo es decir el mismo trato para todos y evitar que sea por lapsos la calidad del servicio.

**Figura 45. Servicio tangible**



## CONCLUSIONES

1. Actualmente, la empresa cuenta con una visión la cual no encierra en su totalidad las actividades desarrolladas. Esto debido a la creación del departamento de electrónica. La propuesta de cambio incluye la implementación de una visión a futuro que integre al cien por ciento todos los servicios de la empresa Servicon.
2. Como parte del mejoramiento de las actividades administrativas, se propone una serie de estrategias que al implementarlas dará como resultado el cumplimiento de los objetivos establecidos que están enfocados básicamente a mejorar los procesos.
3. Al igual que en el área administrativa, en operaciones se proponen una serie de estrategias que al implementarlas dará como resultado el cumplimiento de objetivos establecidos por gerencia enfocados a mejorar los procesos.
4. Se pudo definir los diferentes objetivos estratégicos de la empresa, tanto para el área administrativa como para la operativa. Aunque al final el objetivo principal es el mismo la rentabilidad, la manera de llegar a ese punto es por caminos debido a la naturaleza de sus atribuciones.
5. Cada una de las estrategias propuesta tienen como finalidad el logro de los objetivos propuestos. No se puede alcanzar cambios trascendentales sino se define claramente la manera como alcanzar los objetivos. Dichos objetivos al momento de concretarse se deben de evaluar y establecer si realmente cumplió con la expectativa, de lo contrario reestructurarlos.

6. Los factores internos en el caso particular de las fortalezas se incluyen en el diseño de los objetivos propuestos. Esto debido a que son la fuerza principal para competir en el mercado y mejorar el servicio que se le brinda al cliente final.
7. A su vez los factores externos, particularmente las oportunidades, fueron analizados e incluidos para que conocer que tanto afecta la productividad y las operaciones en general de la empresa.

## RECOMENDACIONES

1. Mantener una evaluación continua de los procedimientos para mejorar los procesos y actualizarlos de acuerdo a la necesidad que se vaya teniendo.
2. Toda operación por muy pequeña que parezca, documentarla y mantener archivos de cualquier eventualidad surgida para que el futuro sirva de experiencia y así evitar cometer errores de procedimientos.
3. Mantener una constante comunicación con el cliente final y así desarrollar más adelante objetivos con sus respectivas estrategias que estén enfocadas directamente a ese sector. Esto con el fin de satisfacer y brindar un valor agregado al servicio.
4. Desarrollar un software que se pueda utilizar para cargar y descargar de forma electrónica los materiales que entran y salen de bodega.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ DE N., JOSÉ M. (2007). Acción Estratégica. Mc Graw Hill.
2. ACKOFF, Russel L. (2000). Planificación de la Empresa del Futuro. México, Editorial Limusa.
3. ADAM, Everett. Administración de la producción y las Operaciones. Cuarta edición. México: Prentice Hall. 1991.
4. Bain, D. (1993). **Productividad: la Solución a los Problemas de la Empresa**. McGraw Hill. México.
5. CAPRIOTI, Paúl. (1999), Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. España. Ariel - Comunicaciones. 1999.
6. Chiavenato, Idalberto. **“Administración. Teoría, Proceso y Práctica”**. Edit. Nomos. Colombia. 2004.
7. **Enciclopedia del Management**. (1998). Barcelona: Océano
8. FRANCÉS, ANTONIO. Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA.
9. GARRIDO BAJ, Santiago. Dirección Estratégica. España. MC. GRAW HILL. 2003.
10. GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER. Planificación Estratégica Aplicada, MC GRAW HILL.

11. HILL, CHARLES, y JONES, GARETH. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw Hill.
12. KAUFMAN, ROGER. GUÍA PRÁCTICA PARA LA PLANEACIÓN. Editorial Trillas.
13. MINTZBERG, HENRY, BRIAN QUINN, JAMES. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall.
14. Lhoste, G. (1967). **Administración automatizada de empresas.** Barcelona: Reverté.
15. Sikula, Andrew. **“Administración de Personal”** Editorial Limusa, México.1979.
16. Stoner James, Freeman Edward. **“Administración”** Quinta edición. Editorial Prentice Hall. México, 1994

#### REFERENCIA ELECTRÓNICA

17. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) (agosto 2009)
18. [www.biblioteca.org.ar](http://www.biblioteca.org.ar) (agosto 2009)
19. [www.google.com](http://www.google.com) (agosto 2009)
20. [www.grupo10.com](http://www.grupo10.com) (agosto 2009)

## ANEXOS

### Anexo 1. Oficinas centrales



## Anexo 2. Almacenamiento de la empresa



## Anexo 3. Detalle del proceso de mantenimiento y limpieza

### □ Oficinas



Previo a efectuar la limpieza, se procede a la extracción de basura, barrer las áreas y a sacudir el mobiliario; luego se trapea con mecha impregnada de producto especial antideslizante y desinfectante.

El mobiliario se limpiará con paño limpio seco o húmedo con producto especial.



□ **Limpieza profunda de baños**

En períodos inhábiles, se procederá a desincrustar el sarro acumulado en los artefactos aplicando productos especiales, específicos que no dañen la losa sanitaria , asimismo se lavarán los pisos con productos especiales.



□ **Limpieza general de baños**

Recoger basura, limpiar lavamanos, inodoros y cualquier artefacto que lo necesite.

Proveer a los servicios sanitarios con jabón líquido, toallas, papel sanitario y desodorantes (estos productos son proporcionados por ustedes), y se lavarán con detergente o productos especiales desinfectantes y bactericidas.

Los azulejos, mosaicos en paredes, espejos y toalleros, se limpiarán con esponjas, aplicando líquidos limpiadores y bactericidas.



**Azulejos en paredes**

Se limpiarán con esponjas o similares, aplicando bactericidas.

**Espejos**

Se limpiarán con paño humedecido con producto especial o limpiador.



## **Toalleros**

Se limpiarán con esponjas o productos similares.

### □ **Puertas**



Se limpian las puertas con paño y producto especial para no dañar los superficies.

### □ **Mantenimiento de pisos**

Diariamente se trapeará con una mopa impregnada con producto especial para secuestrar el polvo, limpiando en caso necesario manchas producidas por derrame de café, comida, basura, etc.

## Insumos de limpieza que la empresa proporciona para realizar el servicio de limpieza

- Utensilios de limpieza



- Mecha
- Limpiadores
- Atomizador
- Mopa
- Hisopo para limpiar baños.
- Pala recogedora de basura



- Cepillos de mano
- Esponjas verdes
- Escobas
- Espátulas
- Exprimidor
- Palo trapeador
- Plumero
- Squeege para limpiar vidrios
- Toalla trapeadora
- Halador de agua



Se utilizarán productos de limpieza de **alta calidad** específicos para cada lugar.

- **Productos**

- Desinfectante.
- Jabón en polvo
- Jabón en bola
- Líquido limpia vidrios.
- Atrapa polvo.
- Multiusos
- Cloro
- Aceite rojo
- Productos para artefactos sanitarios y azulejos.
- Wippe

**Equipo que la empresa proporciona para realizar el servicio de limpieza**



- Aspiradoras
- Pulidoras
- Máquina de lavado a presión
- Escaleras.