PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL. CASO: A+A MARKETING CONSULTING EDGE.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

ANDREA CAROLINA CÁRDENAS IZQUIERDO

DIRECTOR: ING. PAUL IDROBO

QUITO, JUNIO 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Paúl Idrobo

INFORMANTES:

Ing. Felicita Maldonado

Ing. Iván Rueda

DEDICATORIA

Un logro más, se lo dedico a mi amada “Mamá Luchita” quién fue el ser que me forjó desde pequeña, a mis padres, por todo su apoyo incondicional, a mis hermanos Germán y Cristina quienes han sabido ser la base de la “gran pirámide”; y a ti, mi gran amor JP.

Andrea Carolina.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a mis padres por brindarme el apoyo económico y moral en toda mi carrera. Ellos son el ejemplo de mi vida, seres humanos que se han superado por dar siempre lo mejor a sus hijos. A mi padre por sus constantes viajes, noches sin dormir y sacrificios innumerables por su trabajo. A mi madre por constantemente motivarme a trascender como persona, mujer y profesional. Sin ellos no sería quien ahora soy.

De igual manera agradezco a mis hermanos: Cristina y Germán por hacer de mi vida un constante soñar de risas, travesuras y juegos. Gratifico el apoyo de José Patricio, quién ha sabido ser mi pilar en todos los ámbitos de mi vida desde que lo conocí.

Este trabajo no hubiese sido posible sin la ayuda, tiempo y apoyo de mi Director de Tesis, Ing. Paúl Idrobo, quien siempre está compartiendo su sabiduría y experiencia.

La Universidad me ha brindado la oportunidad de obtener amistades valiosas, gracias a mis amigos por estar ahí siempre.

Andrea Carolina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 3

1. ANÁLISIS SITUACIONAL 3

1.1 ANALISIS EXTERNO 3

1.2 ANÁLISIS INTERNO 51

1.3 ANÁLISIS FODA 71

CAPÍTULO II 75

2. ANÁLISIS DE PROCESOS 75

2.1 MARCO TEÓRICO 75

2.2 SITUACIÓN ACTUAL 83

CAPÍTULO III 168

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PROPUESTO 168

3.1 MARCO CONCEPTUAL 168

3.2 MAPA DE PROCESOS 174

3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 178

3.4 INDICADORES DE GESTIÓN 204

CAPÍTULO IV 207

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN 207

4.1 MARCO TEÓRICO 207

4.2 SITUACIÓN PROPUESTA 210

CONCLUSIONES 224

RECOMENDACIONES 226

BIBLIOGRAFÍA 228

ANEXO 1 231

ANEXO 2 232

ANEXO 3 233

ANEXO 4 241

ANEXO 5 281

ANEXO 6 479

ANEXO 7 491

RESUMEN EJECUTIVO

Para tener un panorama claro del proyecto se procede a realizar primeramente un estudio de lo que es Marketing Digital, su historia, importancia, trascendencia e situación actual. También se desarrolla un análisis externo del Marketing Digital en la que se formulan y analizan los factores socioculturales, político/legales, tecnológicos y económicos que influyen en este en la actualidad.

Una vez concluido el análisis externo, se procede a realizar el análisis de interno de A+A Marketing Consulting Edge, profundizando el giro del negocio y la compasión del mismo. Posteriormente se efectúa el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que aquejan a la compañía.

Concluido el análisis situacional se elabora el análisis de procesos de la empresa en el cual se crea un inventario de los procesos de la compañía y se realiza el levantamiento, análisis de valor agregado e identificación de fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos actuales de la institución.

Como consecuencia del análisis de procesos de la empresa se detecta que esta carece de procesos estratégicos y tiene falencias en los procesos de soporte debido a la inexperiencia

de los socios y al acelerado crecimiento de la compañía. La Gestión Operativa está muy bien estructurada, pero carece de un Plan Comercial.

En la formulación del Diseño del Sistema de Gestión por Procesos se incorporan varios procesos estratégicos y de soporte en el Mapa de Procesos para consolidar el funcionamiento de la organización a través de un Manual de Procedimientos y un Tablero de Control. Con esta propuesta se pretende eliminar tiempos muertos, costos innecesarios, aumentar la rentabilidad, distribuir carga de trabajo, disminuir tiempos de espera y gestionar de manera eficaz y eficiente a la compañía.

Para finalizar el proyecto se diseña un Plan de Implementación para el Sistema estipulando tiempos, responsables, acciones y resultados.

INTRODUCCIÓN

El estudio radica en la carencia de un Sistema de Gestión por Procesos en una empresa de Marketing Digital, como lo es el caso de A+A Marketing Consulting Edge, creada a finales del año 2009 por un grupo de jóvenes emprendedores ecuatorianos.

La empresa tuvo un rápido crecimiento en estos dos últimos años, debido a la inexpriencia de los socios se fortalecieron los procesos operativos sin ninguna planificación estratégica ni una consolidación de procesos de soporte. El resultado fue una desorganización masiva en la organización, produciendo costos innecesarios, sobrecarga de trabajo, alta rotación en el personal y crecimiento desmedido de la empresa.

A través de la investigación se obtendrá un panorama de la situación actual de la empresa en el entorno global que la rodea. Se realizará un análisis de procesos que permita observar las fortalezas y debilidades que cuenta la empresa en la actualidad en su funcionamiento. El diseño del Sistema de Gestión por Procesos es una propuesta que permitirá a la empresa ser más eficiente y más eficaz en sus actividades.

Para que cualquier organización prospere en una forma realista, constante y controlada se debe conocer bien los procesos que se manejan; como resultado de esta herramienta se logra obtener información que aclarara ciertas preguntas básicas e indispensables que toda empresa debe analizar; ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Cuánto tardamos en hacerlo?

El Sistema de Gestión por Procesos es una de las labores críticas al momento de hacer ingeniería, es por eso que la investigación a realizar será de gran importancia para la correcta gestión y aprovechamiento de los recursos; el proyecto en sí fortalecerá el crecimiento empresarial para la organización.

El objetivo del presente proyecto es diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa orientada al Marketing Digital, A+A Marketing Consulting Edge para mejorar notablemente en su eficacia.

Actualmente se privilegia un enfoque basado en la identificación de las competencias que tributan a la efectividad de los trabajadores que intervienen en cada uno de los procesos claves, trasladándose el foco de atención desde los puestos de trabajo hacia los procesos claves en una empresa. Primeramente se identificaran los procesos que actualmente maneja la empresa para proceder al levantamiento de los mismos.

Posteriormente se realizara un análisis minucioso de las fortalezas y debilidades que cuenta la empresa para proceder a desarrollar la propuesta de mejora y como poder implementar la misma.

El Sistema de Gestión por Procesos permitirá a la empresa a desarrollar mejor su actividad comercial, incrementar su productividad, reducir costos y tiempos muertos justificando el desarrollo del estudio dentro de la empresa.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 ANALISIS EXTERNO

1.1.1 MARKETING DIGITAL

Tiempo atrás, la información se presentaba de forma palpable al consumidor, la importancia de tiempo y espacio determinado era primordial para que las personas se puedan comunicar.

Actualmente la mayoría de información que se transmite y presenta en las actividades diarias se la realiza de manera digital, que es el resultado del procesamiento de sistemas de red conjuntos, esto permite presidir que especio y tiempo determinado.

La telemática es el conjunto de servicios que permite a los usuarios de una red, enviar o recibir información, gestionarla, efectuar operaciones de consulta y

realizar transacciones; Internet es la red de telecomunicaciones más conocida y más empleada[1].

El Marketing Digital es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de Marketing de la empresa, que utiliza los sistemas de comunicación telemáticos para conseguir el objetivo principal que marca cualquier actividad de marketing: conseguir una respuesta mesurable ante un producto y una transacción comercial[2].

El rol de las tecnologías de información y la comunicación es imperativo en el continuo desarrollo de la modalidad para las ventas, ya que permiten una interacción real e instantánea entre la empresa y el cliente. Entre las características de esta nueva modalidad de comercialización podemos mencionar: la ausencia de un establecimiento físico y real; y el contacto a distancia entre proveedor y comprador[3].

El Internet es la red de telecomunicaciones más conocida en el mundo con mayor uso y acceso al usuario, este ha generado gran impacto en el desarrollo del Marketing Digital. La web es un espacio que ha dado empuje a la compra-venta virtual; es decir, que el ciberespacio es una herramienta tanto como para la investigación comercial y el establecimiento de transacciones virtuales.

En beneficio de la empresa, el Internet ayuda a dar a conocer los servicios y productos que la organización ofrece, aumentando notablemente sus ventas y

[1] Publicaciones Vértice S.L. (2008). Marketing Digital. Editorial Vertice. España. p.1.
[2] Ibidem, p.1
[3] Ibidem, p.1

estableciendo el panorama de preferencias concerniente a los usuarios sin realizar un estudio de mercado previo que le represente esfuerzo y recursos. El Internet genera “conocimiento inmediato” para la correcta y oportuna toma de decisiones para la empresa.

Desde el punto de vista del consumidor, el Internet permite que el usuario tenga una interacción más activa y personalizada ante el medio.

El Marketing Digital ofrece varias ventajas, entre ellas podemos mencionar[4]:

- Facilidad para medir de forma precisa y continúa el resultado de las campañas de publicidad.
- Permite tener interacción directa con los potenciales clientes o usuarios.
- Permite continuas adaptaciones y modificaciones de las campañas según las exigencias del momento.
- Es un medio más económico que los medios de comunicación "tradicionales".
- Analizar el tipo de clientela que adquiere nuestro producto.

[4] Internet-Marketing (2010) Hispamedia. Internet-marketing.es

En conclusión, el Marketing Digital, es una nueva forma comercial que lleva a cabo la empresa, utilizando la telemática, y que permite a sus clientes o clientes potenciales conseguir: efectuar una consulta del producto y; seleccionar y adquirir, la oferta existente en un momento, de un determinado producto[5].

En el Ecuador el Marketing Digital penetra en los mercados en el año 1998, a pesar de la necesidad latente que existe ante la presencia de las empresas en la web, la inversión estimada aproximada de la industria es el uno por ciento del presupuesto de marketing, internacionalmente este monto redondea el treinta por ciento del presupuesto asignado a actividades de mercadotecnia.

La industria del Marketing Digital tiene como gran ventaja la eliminación de barreras físicas para su funcionamiento. La industria ofrece movimiento internacional, las herramientas necesarias para el desempeño de la actividad son mayormente virtuales. El trato para con los clientes también puede ser meramente digital, en la actualidad la tecnología ha brindado una gama de posibilidades para comunicarse internacionalmente prescindiendo de la presencia física como son las teleconferencias, net-meetings, chat, email y conferencias virtuales.

La industria Digital no tiene mayormente barreras de entradas por lo cual cada día hay la aparición de nuevas empresas en el medio. La especialización en la rama es la clave de la supervivencia en el mercado. Por otra parte, las empresas de

[5] Publicaciones Vértice S.L. (2008). Marketing Digital. Editorial Vertice. España. p.2.

publicidad en el Ecuador se han visto en la necesidad de desarrollar el ámbito digital en su portafolio de productos y servicios ofertados, a pesar de no tener experiencia en lo concerniente a lo digital estas por su renombre en el desempeño de sus actividades, se han convertido en una competencia latente para las empresas de desarrollo de Marketing Digital.

Especialmente en el manejo de redes sociales existe una vulnerabilidad en cuento a la publicidad negativa. Normalmente en el mundo virtual se encuentra infiltrados que atacan el nombre de la empresa o el desempeño de la misma. En el Ecuador no existe una “competencia legitima” en el medio, sobrevivir en la industria se ha convertido en una lucha diaria por la adquisición de las cuentas y proyectos.

Al estar expuestos en el campo Digital, la industria siempre se ve expuesta al hackeo. En el Ecuador hay la presencia de ataques tanto a las páginas de estado como privadas, estos incidentes mayormente son provocados por usuarios insatisfechos.

1.1.2 FACTORES SOCIOCULTURALES

1.1.2.1 Nuevas formas de comunicación

Las transformaciones socioculturales actualmente van ligadas a la evolución de las tecnologías de información y comunicación (TICS) ya que estas se han llegado a ser en una herramienta cotidiana para interactuar en el día a día.

Internet es un medio de uso mundial y ha repercutido en la manera de comunicación tradicional, este ha ampliado el nivel de interconexión, modificando así la percepción cotidiana del tiempo y espacio, disminuyendo distancias y aumentando los acontecimientos de manera simultánea.

Los medios de comunicación hacen posible la difusión de ideas, modelos y valores culturales originados en los nodos principales, localizados preferentemente en Estados Unidos y la Unión Europea, y que se extienden a través de nodos distributivos; y estos servidores se conectan a escala mundial gracias a la infraestructura de varias compañías concentradoras[6].

[6] Solís Coello David Alonso (2002). Internet como Medio Globalizador.

El término “movilidad social” conforma estrechamente el modo de comunicación que se vive en la actualidad, la transmisión del mensaje entre usuarios es instantánea y precisa, las barreras se han eliminado por completo y la velocidad de transmisión ha superado los límites trazados en la evolución del hombre. La manera instantánea que actualmente se globaliza la información permite la obtención de conocimiento inmediato de los acontecimientos simultáneos. Hace que la relación lugar versus acontecimiento sea unitaria a nivel mundial.

“Las técnicas de comunicación y simulación digital representan una nueva etapa en el empeño del ser humano por superar los límites que le imponen el tiempo y el espacio; esta búsqueda conduce hacia la disolución de lo real en un largo y perpetuo simulacro, en el que lo material y lo inmaterial se funden en una sucesión de mensajes binarios” (LEVIS DIEGO, 1999). Actualmente si las empresas no tienen presencia en la web tienen pocas posibilidades de progresar o subsistir. El Marketing Digital porta al usuario el producto o servicio que se oferte.

Es un hecho que la movilidad social no certifica de por sí una comunicación efectiva, tampoco crea por sí misma una sociedad; pero facilita radicalmente la conexión social a través de la simplificación de vínculos estrechos tiempo-espacio, fortaleciendo así el flujo de la información.

La actual revolución técnica, que otorga un lugar preminente a la información, hace necesario estudiar el espacio relacionado con la realidad social, e interpretar la forma en que el territorio ha sido modificado y transformado con las nuevas presencias tecnológicas y cuánto influyen en las formas culturales de la población[7].

1.1.2.2 Estilo de vida .- aumento uso virtual

La instantaneidad de la información globalizada aproxima lugares, hace posible una toma de conocimiento inmediata de los acontecimientos simultáneos y crea entre lugares y acontecimientos una relación unitaria a escala mundial. Estos espacios responden fundamentalmente a los intereses de los actores hegemónicos de la economía y de la sociedad y son incorporados a la expansión de la globalización cultural a través de las nuevas tecnologías[8]. El concepto tiempo-espacio evoluciona minimizando distancias.

El mundo ha entrado en una etapa de transición, el estilo de vida del ser humano ha cambiado radialmente. El mundo virtual abarca casi todo el entorno global de la sociedad, desde carrera, ocio, relaciones sentimentales, negocios, compra y venta de bienes y servicios, etc. El

[7] Riviere, Isabel María (2006) Las nuevas formas culturales en la comunicación e información y su impacto territorial en la República Argentina, Revista TEXTOS de la CiberSociedad, 9. Temática Variada. Disponible en http://www.cibersociedad.net
[8] Ibídem, p.10

62% de consumidores consultan on-line antes de hacer compra, 60% de los consumidores ya saben qué van a comprar antes de la visita al punto de venta, 32% comparte información de la compra que hizo, 83% confían en opiniones de otros usuarios en internet. El 59% de los consumidores busca on-line, 13% hace la compra on-line. El consumidor busca entre 6 ó 7 opiniones antes de comprar. Un usuario promedio usa 10.7 fuentes de información antes de comprar

"La realidad material de las redes ha de ser considerada como toda infraestructura que permite el transporte de materia, de energía o de información que se inscribe en un territorio, sin embargo la red es también social y política, por las personas, mensajes y valores que la frecuentan; es una construcción deliberada del espacio como medio de vida, dispuesto a responder a los estímulos de la producción en todas sus formas materiales e inmateriales, en todos sus aspectos, es decir, en su cualidad de servir como soporte corpóreo de lo cotidiano.[9]"

El Internet se ha convertido para el ser humano en una fuga de escape de lo real a una realidad virtual, en este mundo se comparte información en fracción de segundos, cualquier tipo de data está a la mano del usuario y brinda la oportunidad de una comunicación instantánea y oportuna.

[9] Santos, Milton (2000), La Naturaleza Del Espacio. España. Ariel

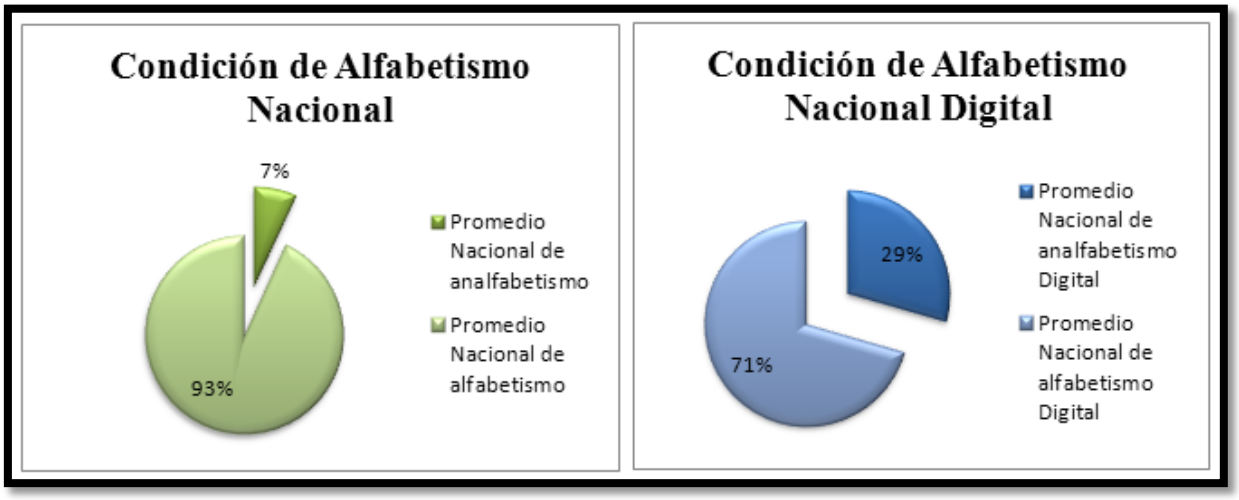
Entre las páginas web más visitadas a nivel mundial podemos mencionar:

- Linkedin: portal web para obtener oportunidades de empleo.
- Facebook, Twiter, My Space: redes sociales mayormente visitadas.
- Foursquare: sito web con un mapa virtual mundial semejante a la realidad.
- Flickr y Colurlovers: página web mayormente visitada por artistas y aficionados del arte y la fotografía.
- Vimeo: portal para los amantes del video.
- Lookbook : link para las personas que tienen placer por la moda.

1.1.2.3 Nivel de educación

GRÁFICO 1.1.

CONDICIÓN DE ALFABETISMO NACIONAL



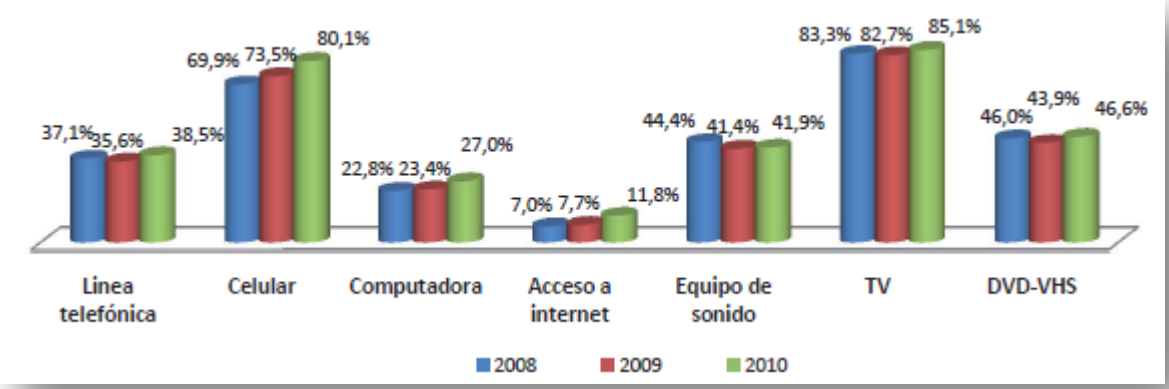
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

El Ecuador se considera analfabeta a las personas mayores de 15 años que no saben leer y escribir. El promedio nacional de analfabetismo está en el 6.8 por ciento. El promedio nacional de analfabetismo digital está en el 29.4 por ciento. Esto refiere a las personas que tiene conocimientos básicos de manejo de tecnologías como computadores, Internet, entre otros. El promedio de años de escolaridad para personas mayores a 10 años es de 9.01.

1.1.2.4 Acceso a computadores e Internet

GRÁFICO 1.2.

EQUIPAMIENTO DE HOGARES A NIVEL NACIONAL



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

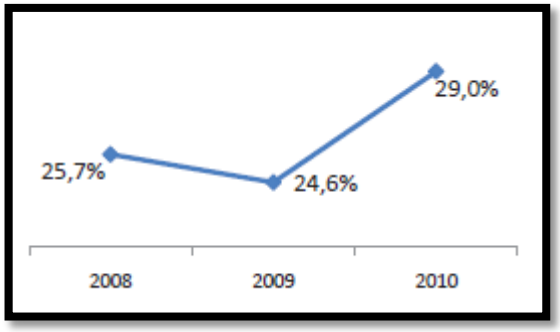
El acceso a Internet y el equipamiento de Computadoras a nivel nacional han incrementado paulatinamente en un 4% aproximado; es el

equipamiento en cuanto a celulares el que ha tenido un drástico aumento en su crecimiento (7% estimado). Para la industria Digital es apremiante que tanto el incremento del acceso a Internet como a equipos de cómputo sigan manteniendo su crecimiento progresivo, el ideal radica en que todo usuario pueda acceder a la marca por medio digital.

1.1.2.5 Uso del Internet

GRÁFICO 1.3.

USO DEL INTERNET A NIVEL NACIONAL



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

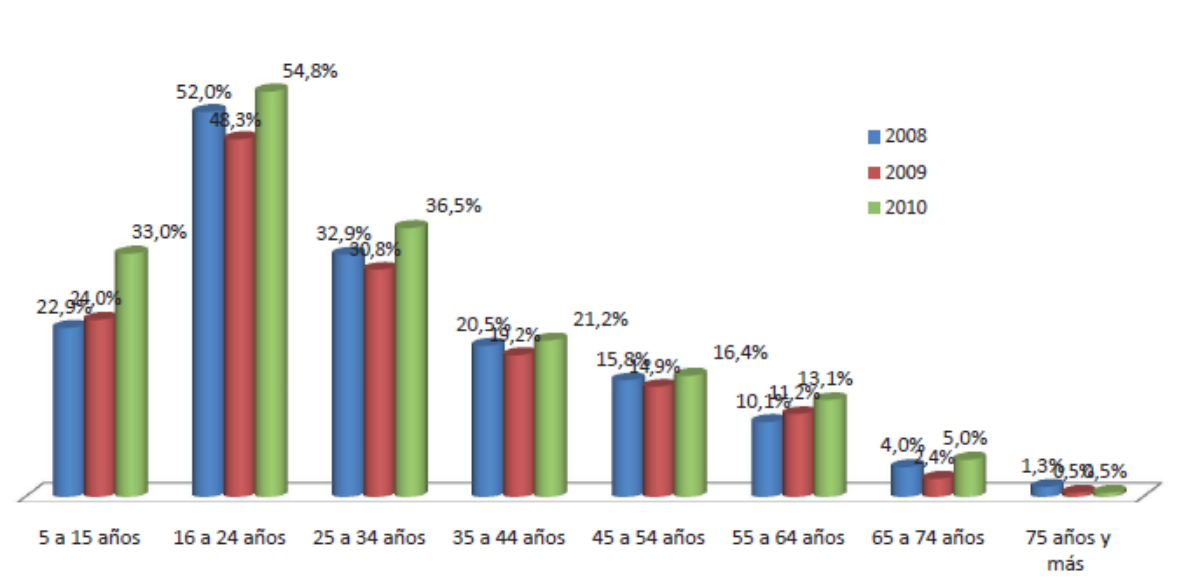
Según el reciente Reporte Anual de Estadísticas sobre TICs realizado por el INEC y el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (MINTEL) a Diciembre del 2010, 4 millones 150 mil personas se conectan en el Ecuador (29%) del total de la población)[10]. En el último año el acceso a Internet se ha incrementado en un cincuenta y

[10] Reporte Anual de estadísticas sobre TICs (2011) INEC. Ecuador.

tres por ciento y el modo de acceso primordial es el medio de banda ancha, le subsigue el modem o teléfono. En el siguiente gráfico podemos observar que el equipamiento de hogares con respecto a computadoras y acceso a Internet ha aumentado paulatinamente en los últimos tres años.

GRÁFICO 1.4.

USO DEL INTERNET POR EDADES



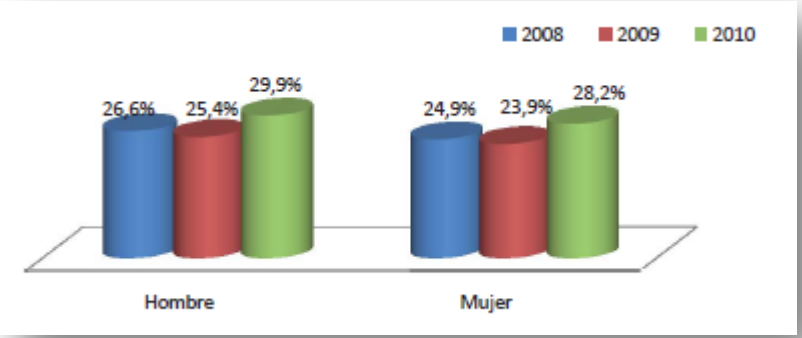
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

El rango de edad de 16 a 24 años está viviendo el apogeo del Internet en Ecuador, entre las causas de este fenómeno podemos mencionar el uso del Internet para redes sociales, trabajos de investigación y apoyo didáctico para el desarrollo académico de los estudiantes.

Hay una clara tendencia en el incremento del uso del Internet en categoría de adultos de 25 a 34 años, este suceso probablemente ha incrementado por la penetración del Internet en ámbitos laborales como NetMeeting, teleconferencias, chats, videoconferencias, mail.

GRÁFICO 1.5.

USO DEL INTERNTET POR SEXO

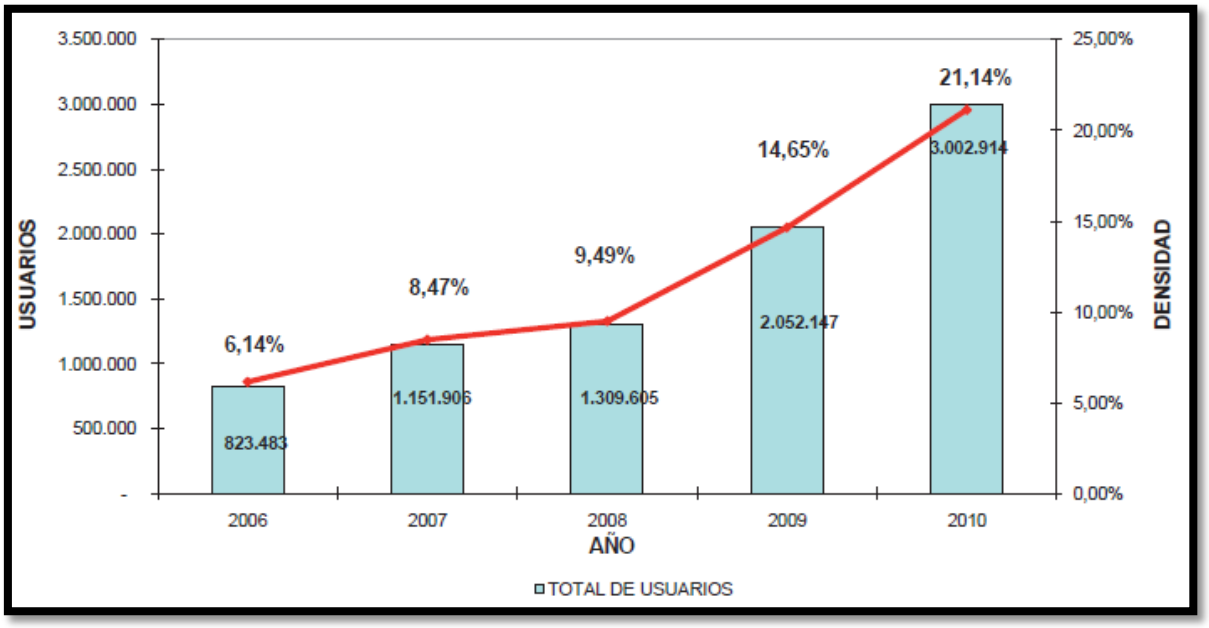


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

La tendencia al uso del Internet es mayor en el sexo masculino que el sexo femenino, la causa principal para esta diferencia radica que la el sexo femenino tiene menor participación laboral en el mercado ecuatoriano. En un gran porcentaje las “amas de casa” contribuyen al analfabetismo digital del Ecuador.

GRÁFICO 1.6.

USUARIOS DEL SERVICIO DE INTERNET



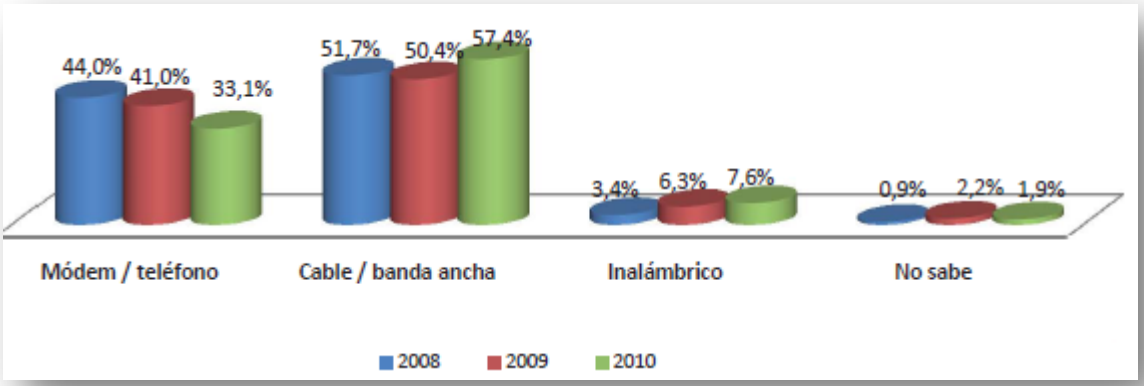
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

En resumen podemos concluir que hay un incremento progresivo en la tendencia del uso del Internet por parte de los ecuatorianos. Desde el año 2008 este crecimiento parece crecer de manera infrenable debido a factores externos como: la globalización, la migración, la nueva era de la comunicación; y factores internos como por ejemplo las múltiples acciones que el Gobierno tiene para implementar el uso del Internet en el sector público.

1.1.2.6 Forma, Lugar y Frecuencia de uso de Internet

GRÁFICO 1.7.

FORMA DE ACCESO A INTERNET EN EL HOGAR

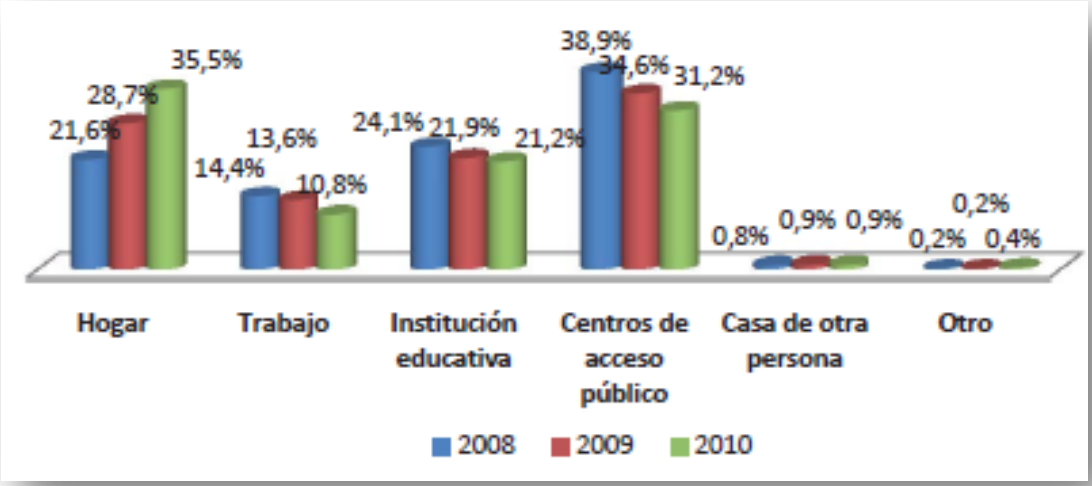


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

La mayoría de ecuatorianos acceden al Internet por medio de banda ancha, la siguiente opción para el acceso a la web es el uso de telefonía fija o móvil y módem.

GRÁFICO 1.8.

LUGAR DE ACCESO A INTERNET A NIVEL NACIONAL

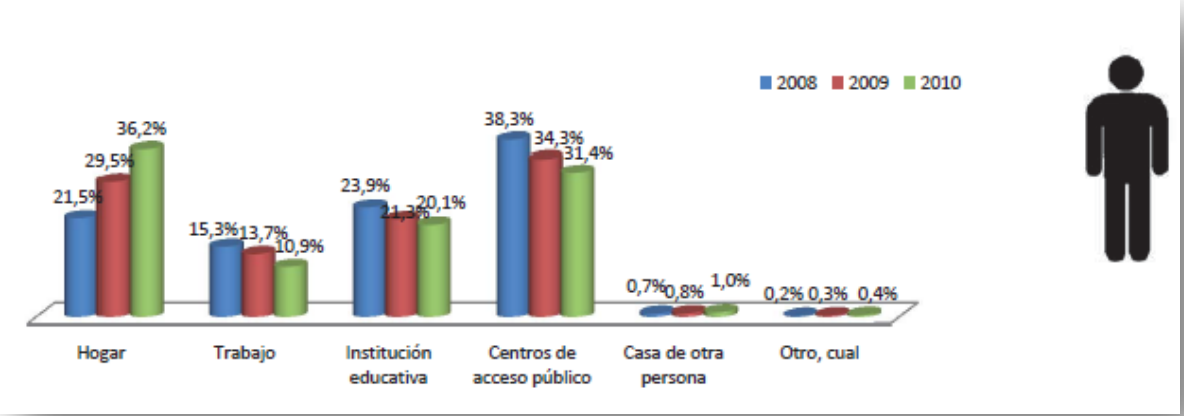


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

En mayor recurrente lugar para el acceso al Internet en el Ecuador son los centros de acceso público o mejor conocidos como “Cibercafes” (aunque la tendencia en el crecimiento de este tipo de industria ha decrecido en un 7% en los últimos 4 años), le secunda a éste el hogar propiamente conocido (la tendencia incrementa drásticamente con el pasar de los años) y las Instituciones Educativas.

GRÁFICO 1.9.

LUGAR DE ACCESO A INTERNET POR EL SEXO MASCULINO

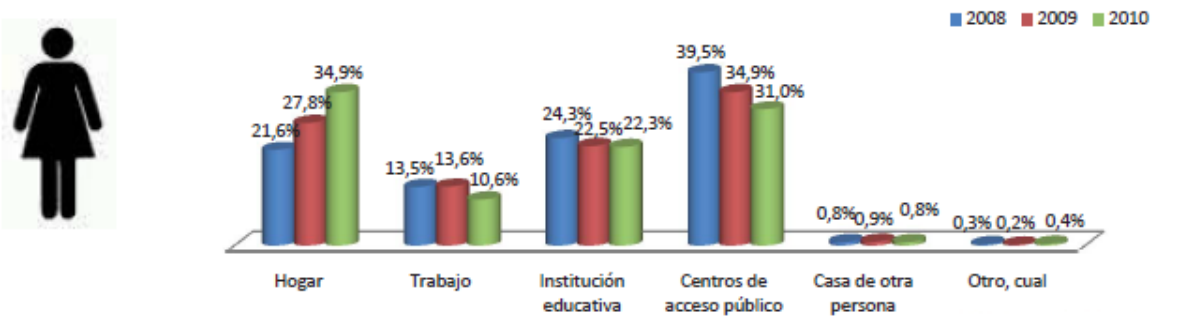


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

Para el sexo masculino la preferencia en cuanto al lugar de acceso a la web es su hogar seguido de los diferentes centros de acceso público que se encuentran desde centros comerciales hasta kioscos pequeños. El acceso en Instituciones educativas ocupa el tercer lugar en preferencia (en esta categoría hay una tendencia negativa desde el 2008 a la fecha).

GRÁFICO 1.10.

LUGAR DE ACCESO A INTERNET POR EL SEXO FEMENINO

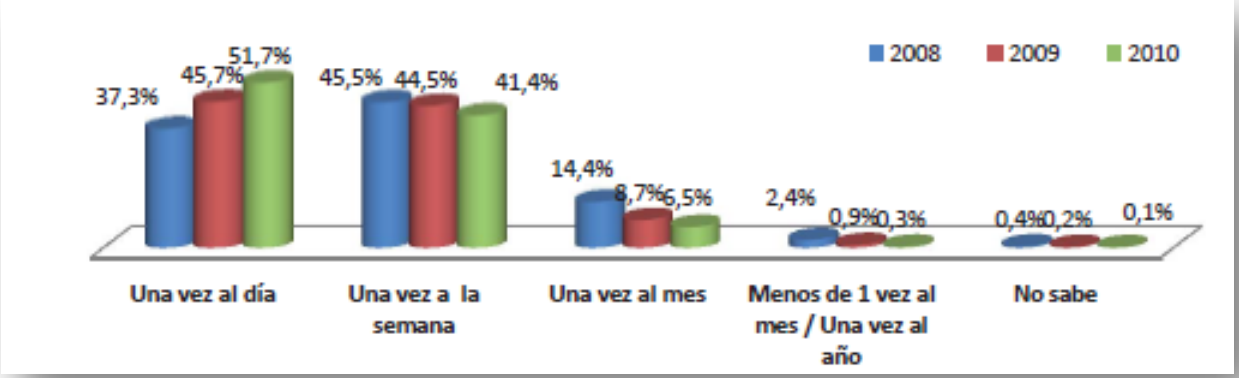


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

Las mujeres ecuatorianas tienen como opción primera acceder al Internet desde su hogar (esta categoría ha aumentado un 15% aproximado en los últimos cuatro años); la segunda opción para hacer uso de la web son los centros de acceso público (categoría con tendencia negativa); el tercer lugar para realizar la conexión a Internet es el lugar de trabajo.

GRÁFICO 1.11.

FRECUENCIA NACIONAL USO INTERNET

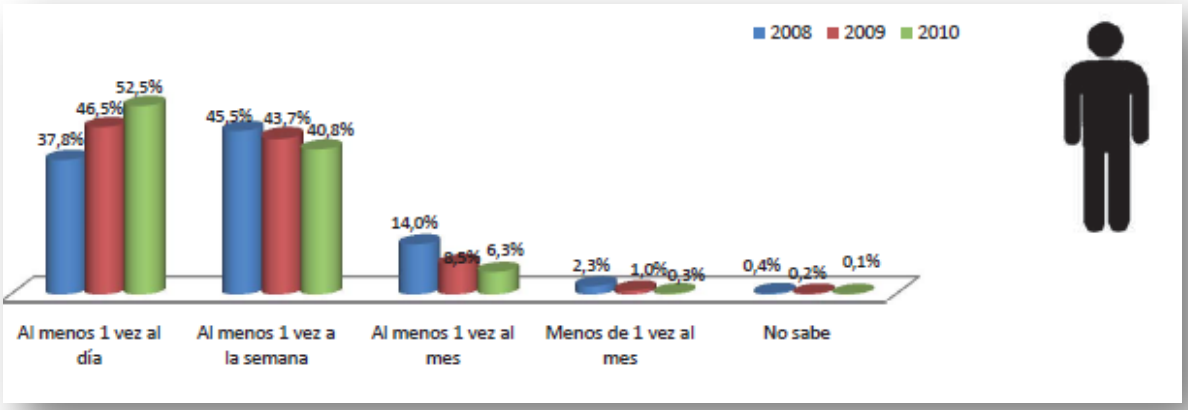


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

Más de la mitad de ecuatorianos que acceden al uso de Internet ingresan a la web por lo menos una vez al día, por lo contrario el 40% aproximado restante ingresa al menos una vez a la semana. La cantidad de personas que ingresan en un lapso mayor al mencionado no rebasa el 15% del total de usuarios de la net.

GRÁFICO 1.12.

FRECUENCIA DEL USO DEL INTERNET POR EL SEXO MASCULINO

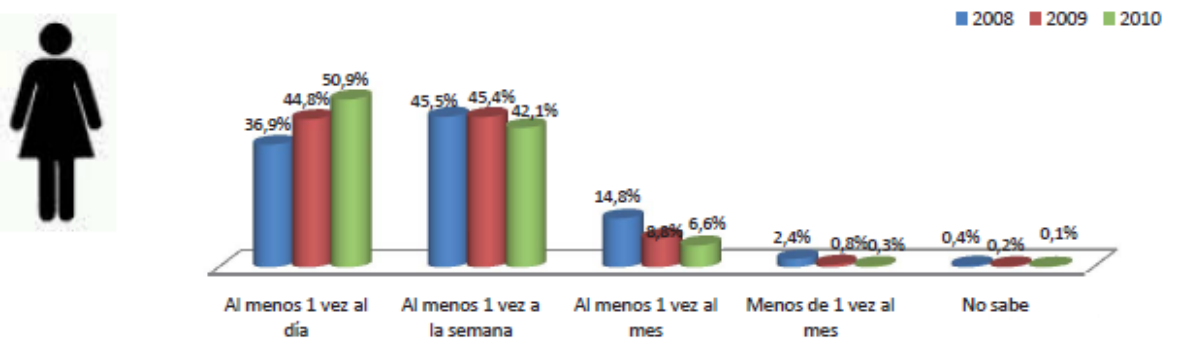


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

La tendencia en cuanto a la frecuencia del uso de la web segmentada por el sexo masculino se ha incrementado en la categoría de que al menos una vez por semana el usuario haga uso del servicio (visible incremento del 20% en los últimos 4 años), caso contrario ha ocurrido con la tendencia en lo concerniente a la categoría de que la persona haga uso de la web al menos una vez por semana, está a decrementado paulatinamente (disminuido un 6% aproximado en los últimos 4 años)

GRÁFICO 1.13.

FRECUENCIA DEL USO DEL INTERNET POR EL SEXO FEMENINO

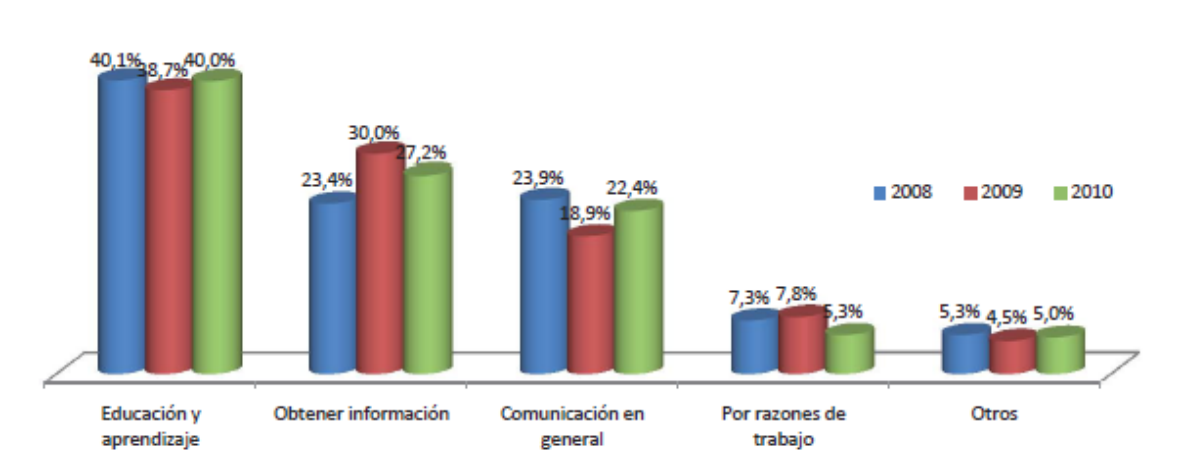


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

Un alto porcentaje de la población ecuatoriana de sexo femenino se inclina por el uso del Internet por lo menos una vez a la semana, esta categoría tiende a crecer con el paso de los años, en tres año ha incrementado un 14%. Hay un 42% de esta población que se conecta a la web por lo menos una vez a la semana según los resultados del INEC.

GRÁFICO 1.14.

RAZÓN DEL USO DEL INTERNET A NIVEL NACIONAL



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

Tres de cada diez ecuatorianos ha ingresado al Internet en el 2010, el acceso principal es el hogar o centros públicos, más del cincuenta por ciento de usuarios lo realiza de manera diaria. Los centros de acceso público y los hogares dominan el ranking del lugar en el cual los ecuatorianos usan el Internet.

1.1.2.7 Actitud ante el trabajo, carrera y ocio

En Ecuador, actualmente existen más de 2,5 millones de usuarios de Internet según información de la Superintendencia de Telecomunicaciones y Microsoft Advertising, cifra que nos indica que cerca del 17 % de ecuatorianos está online. Esta cifra crece exponencialmente a tasas cercanas del 25 % anual.

La mayoría de usuarios se conecta desde Cyber Cafés, centros de estudio, oficinas, hogares y teléfonos celulares. La conexión en promedio es de 7,5 veces por semana y permanecen 15,5 horas conectados en este período, ocupando las redes sociales más del 20% de este tiempo[11]. Los sitios web más visitados por los ecuatorianos son[12]:

1. Facebook
2. Google.com
3. Google.ec
4. Windows Live
5. Youtuve
6. Yahoo

[11] Del Alcázar Ponce Juan Pablo (2011). Formación Gerencial Internacional. http://blog.formaciongerencial.com

[12] Ranking Web Ecuador. Alexa.com

7. MSN
8. Blogger
9. Hi5
10. Wikipedia
11. Taringa
12. Mercado Libre
13. Twiter
14. Conduit
15. Gov.ec
16. Banco del Pichinga
17. Amazon
18. Diario el Universo
19. Google.es
20. Diario el Comercio

Analizando el cuadro, el 30% de los sitios que visitan los usuarios en Ecuador son buscadores, teniendo como líder absoluto a Google, el 30% son redes sociales, destacando a Facebook, quien cuenta con más del 70% de usuarios de Internet en Ecuador como miembros de la red social y el servicio de microblogging, Twitter que crece a tasas de 20% mensual en el país, el 10% son servicios de compras e información de productos, 10%

diarios y noticias online, 10% Blogs y el saldo son bancos y servicios de portales especializados[13].

Las actividades principales que realizan los ecuatorianos en Internet son enviar y recibir correos electrónicos, siendo el servicio de Hotmail el principal con el 64% de participación, Yahoo con el 14% y Gmail de Google con el 15%. Posteriormente, se encuentra la comunicación vía chats, destacándose el servicio de MSN Messenger, seguido por búsquedas de información laboral y estudiantil, descargas de videos, música y archivos, acceso y participación en redes sociales Facebook, Hi5, Windows, Twitter y Taringa y finalmente ver videos en Internet que cuenta con el mayor crecimiento en Youtube y Facebook principalmente[14].

Entre las actividades según el orden de importancia que realizan los ecuatorianos:

1. Correos Electrónicos
2. Chat en Messenger
3. Buscar Información
4. Descargar Música, Videos, Archivos
5. Redes Sociales

[13] Ranking Web Ecuador. Alexa.com
[14] Informe Tendencias Digitales 2009 Ecuador.

GRÁFICO 1.15.

¿QUIÉN ESTÁ EN FACEBOOK ECUADOR?

Quién está en Facebook Ecuador?

% Usuarios de Facebook por ciudad:

Ciudad	Población FB
Guayaquil	32%
Quito	31%
Cuenca	6%
Riobamba	4%
Manta	3%
Machala	2%
Ambato	2%
Loja	1%
Otros	18%

Penetración de Facebook por ciudad:

Ciudad	Penetración FB
Guayaquil	52%
Quito	52%
Cuenca	42%
Riobamba	64%
Manta	55%
Machala	38%
Ambato	26%
Loja	22%

En el ámbito digital es importante tener clara la motivación del usuario para el uso del Internet, en base a esta respuesta podemos ejecutar adecuadas campañas de Marketing Digital. Los intereses de los usuarios al navegar están liderados en Ecuador por la música como principal, seguido por educación, tecnología, noticias y entretenimiento[15].

En el Ecuador el Internet es una herramienta que se consolida un cada día en el estilo de vida de su población. El ámbito privado como público ha decido explotar al máximo el uso de este servicio para el desarrollo de nuevos proyectos.

[15] Del Alcázar Ponce Juan Pablo (2011). Formación Gerencial Internacional. http://blog.formaciongerencial.com

Según el INEC los ecuatorianos usan el Internet mayormente por motivos educativos, consecuentemente emplean la web para obtener data de cualquier índole (profesional, personal, ocio, deportes, actualizad, etc.). Las redes sociales constan en el tercer lugar para el empleo del Internet.

1.1.2.8 Tendencia al uso de redes sociales

Ecuador ha mantenido un crecimiento sostenido de usuarios en Facebook; incluso se ha ubicado en Julio de este año en el segundo puesto a nivel mundial de países con mayor crecimiento de registrados[16].

Según el reciente Reporte Anual de Estadísticas sobre TICs realizado por el INEC y el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (MINTEL) a Diciembre del 2010, 4 millones 150 mil personas se conectan en el Ecuador (29% del total de la población).

A diciembre del 2010, Facebook aglutinaba poco más de 2 millones de usuarios de Ecuador, es decir el 48% de los conectados en el país contaría con una cuenta en Facebook a Diciembre del 2010, manteniendo ciertas salvedades.

---

[16] Facebook se consolida como la red social más activa en Ecuador (2009) Internet Marketing en Ecuador. www.ForoInternetMarketing.com

Se debe aclarar que Facebook, permite mediciones por ciudades, no por provincias, por lo que se tomaron de referencia las capitales. El 75% de usuarios de esta red social de nuestro país es aportado por las capitales de las provincias de Guayas (40,6%) y Pichincha (35,2%); seguidas de las capitales de Azuay (5,7%), Chimborazo (3,2%) y Manabí (2,7%)[17].

A Septiembre del 2011, Facebook Ecuador ya cuenta con más de 3.7 millones usuarios activos.

1.1.2.9 Nueva forma de adquisición de los productos

Con el desarrollo de Internet, paralelamente ha aparecido un nuevo concepto de Comercio y por lo tanto de Empresa. Dicho concepto se ha beneficiado o sobre él ha influido, lo que podríamos denominar "cambios tecnológicos"[18].

La Mercadotecnia en Internet ha tenido un amplio impacto en diversas industrias incluyendo la música, la banca y los mercados de segunda mano, También ha afectado a la industria bancaria. Más y más bancos están ofreciendo la posibilidad de realizar operaciones bancarias en línea.

---

[17] Facebook (2011) Internet Marketing en Ecuador. www.ForoInternetMarketing.com

[18] Tharrats Pablo Martin (1998). Marketing Internet: Comercio Electronico. http://www.monografias.com

Se cree que la banca en línea ha sido atractiva a los consumidores debido a que resulta más conveniente que visitar una agencia bancaria[19].

Se estima que más de cincuenta millones de usuarios estadounidenses utilizan el Internet para realizar cualquier gestión en la banca. La denominada “banca en línea” en el 2011 está en su auge completo, incluso el Ecuador está sintiendo la presencia de la misma.

Entre las marcas comerciales «más fuertes» en Ecuador en redes sociales: Pilsener, Zhumir, Totto, Trident, Mall del Sol, Movistar, Musicalisimo*, Multicines. (Más de 100 000 fans por Fan Page en Ecuador).

1.1.3 FACTOR TECNOLÓGICO

1.1.3.1 Inversión de la industria en el esfuerzo tecnológico.- gasto de inversión.

Las inversiones en el MARKETING DIGITAL giran en torno al 1 % en Ecuador. Para 2016 la inversión en el Marketing Digital se estima crecerá cuatro veces más que hoy según la revista PwC se ha encontrado una inversión paulatina internacional en el ámbito digital con un crecimiento de 57,9 % en 2007 y un 46 % en 2008.

[19] Wikipedia (2011). http://es.wikipedia.org

En Latinoamérica, el Marketing Digital está en sus etapas de iniciación. La educación es un factor fundamental para que este medio desarrolle identidad propia, fusionada con el temperamento cultural y la personalidad de cada región. En un futuro no lejano el ser humano necesariamente deberá adaptarse a esta nueva realidad.

1.1.3.2 Invenciones y desarrollo de productos.- innovación

La revolución tecnológica ha consolidado a Internet como un medio ideal y un soporte para comunicar, transmitir valores y adquirir mayor notoriedad. Sumado a ello el mundo digital y la creatividad han hecho posible que la publicidad de hoy en día pueda ser mucho más dinámica y atractiva para los usuarios y consumidores que ahora invierten mucho más tiempo inter-conectados a la gran red de redes. Todos estos valores son aspectos claves de la publicidad actual y han servido como base para definir esta nueva tendencia denominada Digitivity (interacción del mundo digital, la creatividad y la conectividad)[20].

En Marketing Digital la innovación está muy asociada a los cambios tecnológicos del medio y cada nueva plataforma o dispositivo que sale al mercado parece traer promesas de nuevos enfoques y maneras de atraer la

[20] Conceptos del Marketing (2008) Puro Marketing. http://www.puromarketing.com

atención de los usuarios ganar su lealtad, pero en estos procesos hay poca o ninguna innovación real[21].

El rápido ritmo de la innovación en el Marketing Digital no sólo ha expandido sus audiencias, sino que ha permitido nuevos tipos de integración entre los canales. Para permanecer en la cima, las marcas necesitan construir una red de aprendizaje entre los socios de la agencia, junto con proveedores de conocimientos especializados que los ayuden a estar al tanto de las últimas técnicas[22].

La ventaja del contenido digital radica en su estado, nunca está fijo siempre sufre de diferentes mutaciones o fusiones de su entorno lo que genera cambios creativos, interesantes y caóticos en algunos casos. En la industria del Marketing Digital siempre se está en la búsqueda de contralar la eficiencia de las innovaciones que se explotan en ese momento y como llevarlas a su evolución máxima.

1.1.3.3 Madurez del Internet

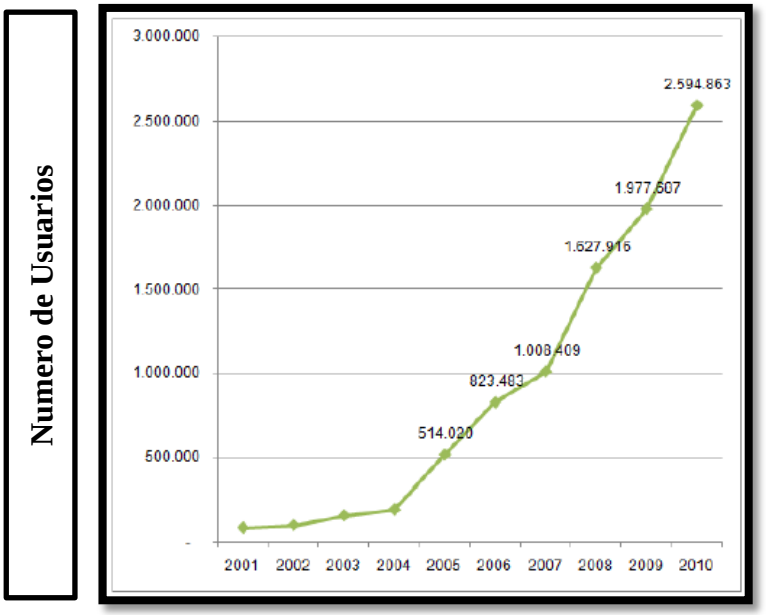
Internet es una herramienta indispensable en la actualidad. La mayor cantidad de abonados se concentra en la provincia de Pichincha llegando a

[21] Angulo Mauricio (2011) Innovar o Morir. Vuelo Digital. http://www.vuelodigital.com
[22] Cantani Lisardo (2011) La Constante Evolución del Marketing Digital. Puro Marketing. http://www.puromarketing.com

un índice de 28.88%. La provincia de Zamora Chinchipe posee el índice más bajo igual al 1.77%23.

GRÁFICO 1.16.

EVOLUCIÓN DEL INTERNET EN EL ECUADOR



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador (SUPERTEL – 2010)

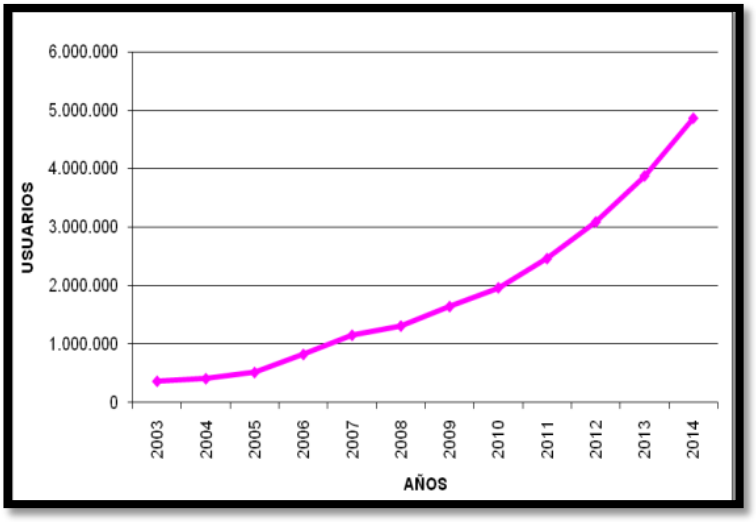
Ecuador registra un nivel de penetración del 11.81% en este servicio lo que representa 1,642,844 usuarios por encima de la media mundial que tiene un valor del 9%.[24] El mayor incremento de este servicio en nuestro país se registra entre finales del 2008 y el primer trimestre del 2009, con

[23] Concejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) http://www.conatel.gob.ec
[24] Telecomunicaciones entre el Libre Mercado y el Socialismo del Siglo XXI (2007). VOLTAIRENET: http://www.voltairenet.org/article151077.html

más de 300,000 usuarios haciendo uso de este servicio, lo que da inicio a una proyección buena para los próximos cinco años.

GRÁFICO 1.17.

PROYECCIÓN DE INTERNET EN EL ECUADOR



Fuente: Consejo Nacional de Telecomunicaciones del Ecuador (CONATEL – 2010)

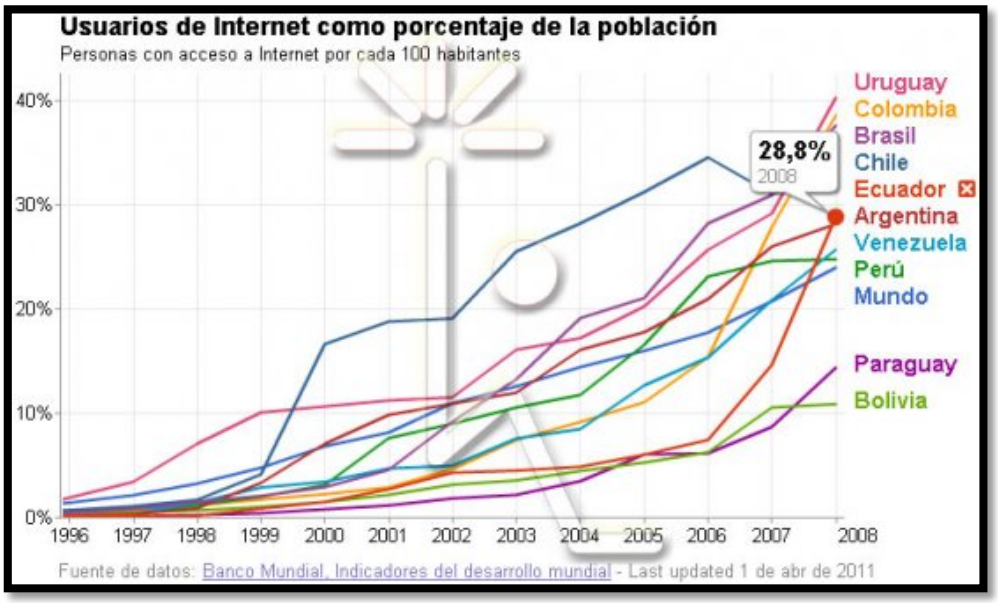
Según la información proporcionada por parte de la SENATEL las proyecciones para el número de suscriptores y considerando el valor promedio de usuarios por hogar establecido por el INEC, para el año 2014 el 32.34% será el índice de penetración, lo que indica muy buen índice en un país en desarrollo como este[25].

[25] Concejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) http://www.conatel.gob.ec

La Superintendencia de Telecomunicaciones, tomando los reportes de los proveedores de Internet multiplicados por índices de uso, indica que a septiembre del 2010 la penetración de Internet del Ecuador bordea el 21%. La SUPTEL ha sido, hasta hace poco, era el único referente de datos que los medios de comunicación nacionales usaban[26].

GRÁFICO 1.18.

USUARIOS DE INTERNET COMO PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN



Fuente: Banco Mundial de Desarrollo

[26] Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL) http://www.supertel.gob.ec

El Banco Interamericano de Desarrollo, es otra fuente interesante de información. El BID nos señala que el 28,8% de la población del Ecuador ya se encontraba conectada en el 2008, 2 años antes de lo indicado por el INEC. Según este reporte Ecuador se ubicaría en la 5ta. posición de países con mayor porcentaje de conectados a esa fecha[27].

1.1.3.4 Uso de nuevos dispositivos electrónicos

A lo largo de la historia, los medios de comunicación han ido avanzando en paralelo con la creciente capacidad de los pueblos para configurar su mundo físico y con su creciente grado de interdependencia. La revolución de las telecomunicaciones y de la transmisión de datos ha empujado al mundo hacia el concepto de "aldea global". Los efectos de estos nuevos medios de comunicación sobre la sociedad han sido muy estudiados[28].

En el mercado hay la presencia de nuevos dispositivos electrónicos que aportan beneficios al funcionamiento del Marketing Digital. Podemos mencionar el desarrollo de los teléfonos inteligentes que brindan los beneficios y aplicaciones de un ordenador; actualmente se vive la revolución de dispositivos electrónicos tipo Tablet que a más de ser un dispositivo electrónico portátil tiene la ventaja de tener software más

[27] Internet Marketing en Ecuador (2010) http://ecuadorInternetmarketing.wordpress.com
[28] Dell'Ordine Jose Luis (2010) Comunicación. Angentina. http://www.monografias.com

potente, esta herramienta ya está siendo utilizada para temas como educación, capacitación, training, etc.

1.1.3.5 Tecnologías cambiantes

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. Con la tecnología del Internet se ha logrado la clientización al dejar que los clientes individuales diseñen la oferta de mercadotecnia. El CRM es el nuevo enfoque de la mercadotecnia[29].

1.1.3.6 Velocidad Internet

La infraestructura de telecomunicaciones en la mayor parte de las áreas de la comunidad soporta velocidades de transferencia y discado de módem de 14.4 Kbps o menos. Algunas áreas pueden soportar velocidades mayores a 14.4 Kbps. Las grandes empresas y los Proveedores de Servicio de Internet (ISP) pueden unir sus redes al sistema principal de la infraestructura local, pero la capacidad del sistema principal es frecuentemente inadecuada para soportar las demandas del usuario[30].

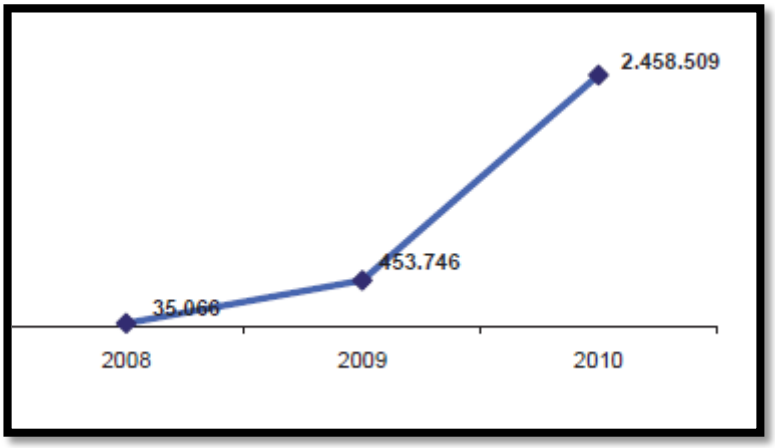
[29]Cortez Galindo Rubén. Entorno de Mercadotecnia. Monografías. http://www.monografias.com
[30] Programa Nacional de Gobierno Electrónico y Sociedad de Información. CONATEL. http://www.conatel.gob.ec. P.7.

En las grandes ciudades las líneas de acceso dedicado o por discado con velocidades de transferencia de 64 Kbps y superiores son ampliamente disponibles para las empresas y los ISP. Existe limitada oferta de servicios de la red digital de servicios integrados.

1.1.3.7 Forma de conectividad: Banda Ancha

GRÁFICO 1.19.

USUARIOS DE INTERNET POR BANDA ANCHA



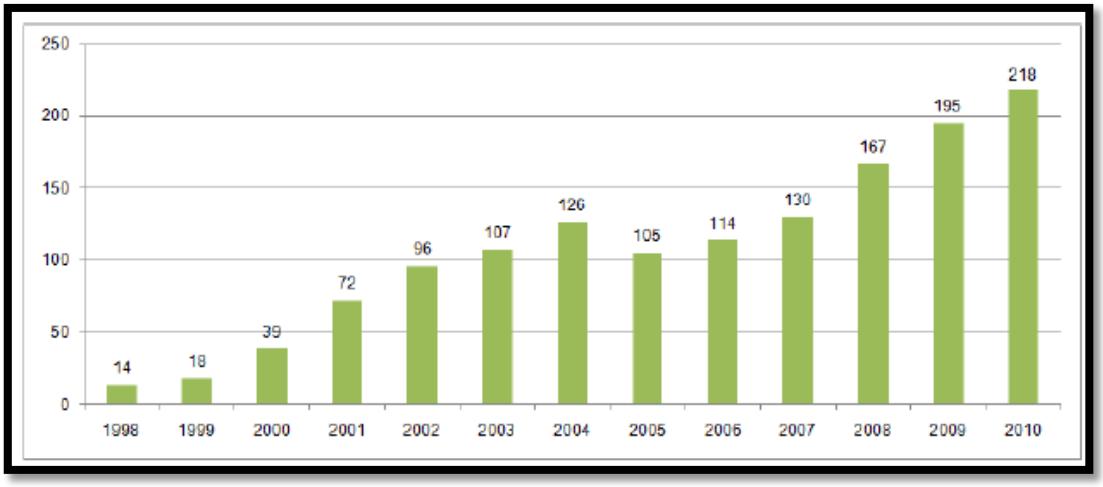
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC - 2010)

En el Ecuador el medio mayormente usado para la conectividad es por medio de Banda Ancha, la misma que ha tenido un crecimiento drástico desde el año 2009, tal fue el fenómeno que los usuarios ecuatorianos vivieron que las cifras ascendieron a cinco veces de su situación original.

1.1.3.8 Proveedores de Internet

GRAFICO 1.21.

EVOLUCIÓN PROVEEDORES DE INTERNET EN ECUADOR



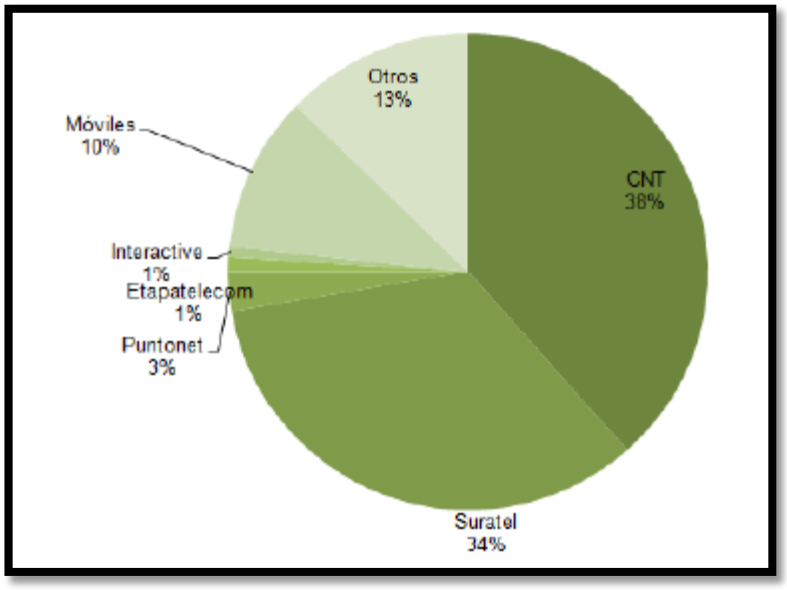
Fuente: Consejo Nacional de Telecomunicaciones del Ecuador

(CONATEL - 2010)

La Globalización ha empujado a que el Ecuador se introduzca en el mundo Digital, para ello en los últimos cuatro años se ha incrementado la presencia de proveedores de Internet en el país. En el 2010 se registró 218 empresas que ofertaban el servicio de Internet.

GRÁFICO 1.22.

MERCADO DE INTERNET



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador (SUPERTEL - 2010)

CNT tiene la mayor participación en el mercado ecuatoriano de proveedores de servicio de Internet (38%), SURATEL comparte gran participación de esta industria igualmente (34%). El 28% se reparte entre las principales empresas que ofertan el servicio de Internet, entre las cuales podemos mencionar:

- Andinadatos
- Anton Comunications Center
- Cavnet
- Clickit
- Comdigitronik S.A.
- Easynet

- Ecuador Telecom
- Ecuanet
- E-Open Solutions Cia Ltda
- ESPOLTEL
- Etapa On Line
- GLOBAL MILLENIUM
- GRUPO MICROSISTEMAS
- Impsat
- Interactive
- Intercom - Ecuanex
- Internet y Datos
- MERCAWEB
- Onnet
- ONNET S.A
- Plus Net S.A.
- Punto Net S.A.
- QuevNet
- Readynet
- Registro de Dominios en Latinoamerica y El Caribe
- SHS DEL ECUADOR
- Telecomunicaciones
- Web Works
- WISP Ecuador

1.1.4 FACTOR ECONÓMICO

1.1.4.1 Evolución de precios

Tanto en el Ecuador como en Latinoamérica es evidente el aumento de la demanda del Marketing Digital, pero también es notable la existencia de nuevas compañías en esta industria. La presencia de competencia en el mercado digital ha ocasionado que los precios disminuyan porcentualmente. La clave del éxito para una organización dedicada a estas actividades no es el número de proyectos que venda sino más bien el número de cuentas fijas que pueda llegar a tener. Los proyectos generalmente nacen de la creatividad del personal de marketing, las propuestas para una cuenta pueden ser continuas y simultaneas, el cliente decide cuales pondrá en práctica y cuáles no.

La empresa que se dedique propiamente al Mercadeo Digital debe tener un buen portafolio tanto de productos como de clientes. Las empresas con menor experiencia en el mercado no pueden acceder a precios de la “gran competencia” porque en redes la experiencia es el factor más importante. Comparando los precios del 2001 a la fecha podemos concluir que han disminuido en un 40% con respecto al mercado actual.

1.1.4.2 Nivel de desarrollo económico

En enero de 2009, el Banco Central del Ecuador (BCE) situó la previsión de crecimiento de 2010 en un 6,88%. La balanza comercial total para enero del 2010 alcanzó un superávit de casi 5,000 millones de dólares.[31]

El gobierno de Ecuador prevé que su economía crezca un 4,2% en el 2012, la inflación en el 2012 se ubicaría en el 3,93%.

El desarrollo económico de una nación afecta a la industria digital de manera directa, ya que el presupuesto destinado a este campo depende del monto de inversión y utilidad de las empresas.

1.1.4.3 Impuestos

Los impuestos que afectan al negocio son:

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras.

[31] Banco Central del Ecuador. http://www.bce.fin.ec/

El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre. Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. A este resultado lo llamamos base imponible[32.]

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%[33].

En el Ecuador la industria Digital a fuerza mayor debe realizar las compras al exterior ya que no hay proveedores nacionales en América Latina. Para la declaración de impuestos se debe generar un gasto en base a una liquidación de compra con el valor del 24% del total del monto a declarar ya que internacionalmente no se puede realizar una retención como la legislación ecuatoriana lo dicta. Los productos obtenidos en el extranjero tienen el 5% de recargo.

[32] Sistema de Rentas Internas. Información Sobre Impuestos Impuesto a la Renta. http://www.sri.gov.ec
[33] Sistema de Rentas Internas. Información Sobre Impuestos IVA. http://www.sri.gov.ec

1.1.4.4 Presupuesto destinado al Marketing Digital

Las Empresas en el Ecuador se han visto en la necesidad de tener presencia en la red por lo cual el presupuesto de marketing digital aumentará en el 2012, prueba de este fenómeno son los preacuerdos firmados para el siguiente año. La mayoría de organizaciones han decidido atacar las redes sociales antes que la web en sí. La presencia de la marca en Facebook en el Ecuador cada vez sopesa más en las ventas adquiridas por la cuenta.

Si bien es cierto la incertidumbre y duda del Medio Digital antes era mucho mayor que el de ahora, poco a poco este ha desaparecido con los resultados visibles en cuanto ingresos y satisfacción del cliente es por eso que las organizaciones han empezado a considerar el aumento de flujo para esta área.

1.1.5 FACTOR POLÍTICO - LEGAL

1.1.5.1 Ley Orgánica de Transparencia Y Acceso a la Información (LOTAIP)

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información (LOTAIP) entró en vigencia el 18 de mayo de 2004. Se creó con el objetivo de garantizar el derecho a acceder a las fuentes de información, como mecanismo para ejercer la participación democrática respecto del manejo de la cosa pública y la rendición de cuentas a la que están sujetos todos los funcionarios y entidades del Estado[34].

Tiene como propósito hacer efectivo el principio de publicidad de los actos, contratos y gestiones de las instituciones del Estado y de aquellas financiadas con recursos públicos o que por su naturaleza sean de interés público[35].

Establece que no existirá reserva respecto de informaciones que reposen en archivos públicos, excepto de aquellas que por seguridad nacional no deben ser dadas a conocer. Se la expide en función de la libertad de información reconocida en el artículo 19 del Pacto Internacional de

[34] Construyamos Transparencia. Espacio Público de Aprendizaje. http://transparencia.grupofaro.org
[35]Ibídem, P.33

Derechos Civiles y Políticos y en el artículo 13 de la Convención Interamericana de Derechos Humanos[36].

Alcance de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)*[37]*:

- El **artículo 1**, ratifica el principio de *publicidad de la información pública* señalando que el acceso a la información pública es un derecho de las personas que garantiza el Estado.
- El **artículo 3**, determina el *ámbito de aplicación de la Ley*.
- El **artículo 5**, señala *qué* se considera *información pública*.
- Los **artículos 6, 17 y 18**, tratan sobre la *información reservada y confidencial*.
- El **artículo 7**, detalla la *información mínima obligatoria que debe ser presentado en los sitios web.*
- Del **artículo 19 al 21**, trata el *proceso administrativo* para *acceder* a la *información pública*.
- El **artículo 23**, establece el régimen de sanciones a los funcionarios y empleados que no entreguen información.
-

[36] Ibídem, P.33
[37] Ibídem, P.33

1.1.5.2 Plan nacional de desarrollo Tecnológico

Sustituido inc. 2 por el Art. 7 de la Ley 94, R.O. 770, 30-VIII-95).- El Plan nacional de desarrollo de las Telecomunicaciones tiene por finalidad dotar al país de un sistema de telecomunicaciones capaz de satisfacer las necesidades de desarrollo, para establecer sistemas de comunicaciones eficientes, económicas y seguras[38].

Un indicador importante del diagnóstico de Gobierno en Línea es el acceso a Internet, donde el 69% de Instituciones tienen acceso a Internet, el 41% tiene sitios web, de los cuales muy pocos ofrecen servicios en línea. Dada la importancia que tiene el Internet para la comunicación global y el comercio, la Agenda considera programas de masificación al Internet en el sector público.

La capacitación de los empleados en el Estado es selectiva, donde solo el 24% de instituciones tienen planes de capacitación en TIC y el 0.86% de empleados son profesionales en la materia. Se deduce que el personal del sector público no está suficientemente capacitado en las TIC[39].

[38] Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones. CONATEL. http://www.conatel.gob.ec. P.10.
[39] Programa Nacional de Gobierno Electrónico y Sociedad de Información. CONATEL. http://www.conatel.gob.ec. P.10.

La creación de indicadores de penetración de las TIC en la educación es una tarea compleja. Por lo tanto, se debe realizar un análisis completo para determinar el estado de las TIC en todos los niveles. Este proceso es en sí mismo un avance importante, al determinar el punto de partida y establecer un plan de metas debidamente priorizadas, en un marco de tiempo y costos asequible que debe tener como referencia una serie de datos estadísticos que permiten tener un conocimiento de la situación general de la educación del país[40].

1.2 ANÁLISIS INTERNO

1.1.6 RESEÑA HISTÓRICA

A+A Marketing Consulting Edge comenzó en 2009. En el ámbito correspondiente a “Experiencia a Digital” un año calendario equivalen por lo menos a cuatro años en el mercado. Actualmente las compañías publicitarias se han visto en la necesidad de desarrollar soporte en cuento a aplicaciones web y manejo de redes sociales para complementar el servicio ofrecido al consumidor. La ventaja latente en la empresa radica en la especialización en la web realizada desde el origen de la misma.

[40] Ibídem, p.39.

A+A Marketing Consulting Edge fue fundada por tres jóvenes emprendedores. El capital inicial que tuvieron que inyectar para el proyecto fue de 1.500 dólares, este monto fue constituido por aportación neta de socios; posteriormente se requirió de la inversión en especie, básicamente equipos de cómputo que redondeó los 10.000 dólares, el cincuenta por ciento de esta cantidad fue cubierta por crédito y el restante por aportación nuevamente.

Después de tres años de trabajo arduo han conformado una empresa solida con 18 empleados y cuentan con un portafolio de cuarenta clientes fijos nacionales e internacionales y quince clientes variables por mes aproximadamente.

A+A Marketing Consulting Edge al ser una empresa pionera en el campo del Marketing Digital en el Ecuador ha desarrollado un sistema de garantías para cada proyecto. En cuanto a las dos ramas más importantes de la empresa podemos mencionar: en diseño de páginas web los errores más frecuentes de esta rama radican en la programación de la misma es por eso que se otorga un plazo de servicio técnico que puede variar de dos a un cuatro semanas, dependiendo el grado de complejidad del proyecto.

Con respecto al manejo de redes sociales la garantía va ligada al cumplimiento estrecho de los objetivos planteados por campaña publicitaria, en el inicio del proyecto se presupuestó un número estimado de fans o seguidores de dicho canal social y de este se garantía un mínimo del diez por ciento de data completa del universo de la base de datos.

1.1.7 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

A+A Marketing Consulting Edge es una empresa especializada en Marketing Digital. Provee soluciones estratégicas en E-Commerce y Marketing por Internet para pequeñas, medianas y grandes empresas: desde desarrollo de páginas web, pasando por posicionamiento en buscadores (SEO), hasta manejo de redes sociales (Social Media Marketing).

Siguiendo las tendencias digitales a nivel mundial, la empresa es pionera dentro del mercado web ecuatoriano, ofreciendo estrategias online basadas en la comunicación integral, creativa y de calidad.

Posicionar su página web en buscadores y crear una identidad digital (web) es uno de los ingredientes más importantes de un plan de marketing exitoso. A+A Marketing Consulting Edge brinda la posibilidad de posicionar a sus clientes en buscadores (Google, Yahoo, MSN, etc.), medios digitales (web), y redes sociales (Facebook, Hi5, Youtube, etc.)

A+A, expertos en Marketing Digital, conectando a más de 550.000 personas en redes sociales y manejando más de 35 marcas corporativas nacionales e internacionales en la red.

A+A Marketing Consulting Edge siempre está en planes de nuevos proyectos y desarrollo de ideas para el campo. Entre estas actividades podemos mencionar las siguientes:

- Aplicaciones para dispositivos móviles que sean multiplataforma
- Desarrollo de software en general
- Desarrollo para e-marketing
- Desarrollo de apps nativas para cada dispositivo móvil
- Desarrollo de módulos personalizados para CMS'S
- Consultorías de marketing
- Capacitación para CMS´S

A+A Marketing Consulting Edge tiene la ventaja que su negocio gira a nivel global en cuanto a segmentación de mercado ya que sus productos se pueden aplicar a toda empresa sin importar el tipo de actividad que esta tenga. Como hemos mencionado anteriormente, empresa que no tenga presencia en la web tiene una desventaja competitiva, no importa el sector industrial.

La empresa no cuenta con una planificación estratégica. Poseen una misión y visión clara para la misma pero no cuentan con objetivos estratégicos definidos esta situación ha ocasionado varios inconvenientes al funcionamiento de la organización. La carencia de una definición clara de procesos ha contribuido a que los empleados no tengan en claro su rol en A+A Marketing Consulting Edge.

La mal habida práctica del “todos hacen todo” ha dado como resultado la existencia de varios cuellos de botella, bajo desempeño del personal, e incluso una incertidumbre empresarial.

El mayor problema que posee A+A Marketing Consulting Edge es la falta de liquidación que es resultado de una gran lista de cuentas por cobrar. La mayoría de clientes de la empresa son grandes organizaciones de renombre en el mercado Ecuatoriano y tienen el poder en la negociación de pagos. El sistema de pagos que usualmente tiene ese tipo de organizaciones es a crédito y en un mayor plazo. A+A ha tenido que aceptar estos términos por la necesidad de obtener dichas cuentas o proyectos. El monto aproximado que está pendiente por cobrar es de 20.000 dólares.

El hecho de que la implementación del Marketing Digital este en sus inicios en el Ecuador conlleva a la falta de personal senior en la industria, la mayoría de profesionales que han decidido dedicarse a este medio están en preparación. A la hora de contratar personal la falta de experiencia en la industria se convierte en una debilidad para la empresa. Prácticamente la empresa forma a su personal, en las Universidades del Ecuador aún no hay formación para Marketing Digital propiamente dicho.

1.1.7.1 Misión

"Revolucionar la manera de comunicar ideas y hacer Marketing, prometiendo a nuestros clientes pro actividad, ideas innovadoras y soluciones digitales eficientes en base a una asesoría profesional y calidad en el servicio; compartiendo el éxito consiguiente a través de un trabajo conjunto a largo plazo"

1.1.7.2 Visión

"Ser la empresa consultora de Marketing Digital más respetada, eficiente, y con el mejor servicio corporativo de Ecuador y América."

1.1.8 LOCALIZACIÓN

A+A Marketing Consulting Edge cuenta con una oficina matriz que está localizada en el sector Norte de Quito. Su oficina está ubicada en la Avenida Francisco Salazar E10-37 y José Tamayo, en el Edificio Atlantic Business Center, Oficina 606.

GRÁFICO 1.26

UBICACIÓN A+A MARKETING CONSULTING EDGE



Fuente: Google Maps.

GRÁFICO 1.27



Fuente:

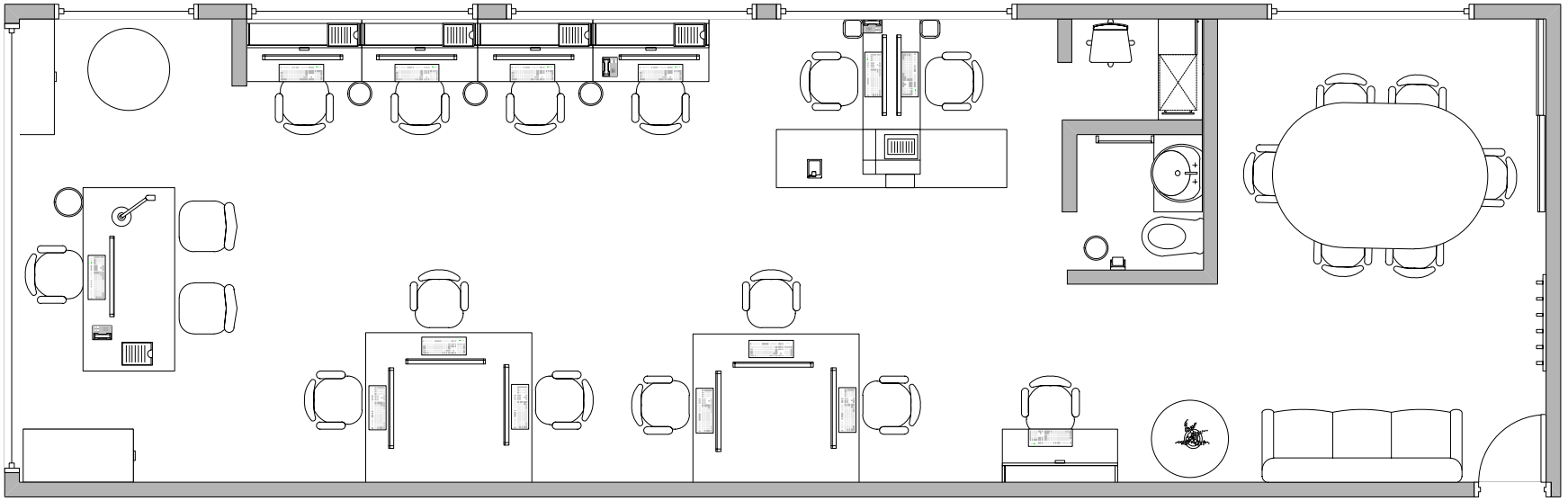
Edificio Atlantis Business Center. Quito – Ecuador.

Fotografía de las instalaciones externas de la compañía.

1.1.9 INSTALACIONES

A+A Marketing Consulting Edge cuenta con una sala de reuniones, una pequeña área para la espera para sus clientes. En el área operativa cuenta con una infraestructura adecuada para el funcionamiento del negocio. La oficina tiene aproximadamente ochenta metros cuadrados y es arrendada.

GRÁFICO 1. 28



Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

Plano de las instalaciones internas de A+A Marketing Consulting Edge

1.1.10 EQUIPAMIENTO

1.1.10.1 Software

A+A Marketing Consulting Edge cuenta con una gama de herramientas que facilitan el desarrollo de sus proyectos, entre las más importancias podemos mencionar:

- Artister 3 (Diseñador web)
- Creative Suite 5 de Adobe (Master collection)
- Enterprise Architect 8
- IBP[41] Generación de reportes para optimización de buscadores
- Joomla desde versión 1.5 - 1.7
- Netbeans IDE 7.0
- Office 2011 para MAC
- Office Professional 2010 para Windows
- Project Professional 2010
- Sistemas Operativos: Windows 7 Professional, OS X Lion
- 3D Studio Max 2012
- Visio Premium 2010
- Visual Studio 2010
- Wordpress Version 3.2.1

[41] http://www.ibusinesspromoter.com

1.1.10.2 Hardware

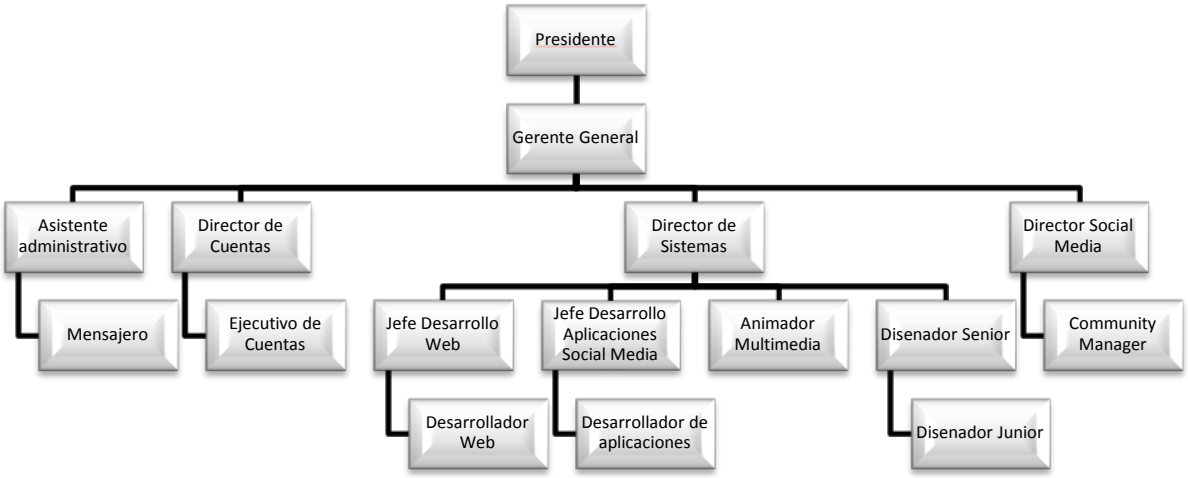
En cuanto lo destacado en hardware tenemos:

- 1 Time Capsule de Apple
- 3 iMac
- 1 MacBook
- 1 MacBook Pro
- 3 Acer All in one
- 1 Netbook Toshiba
- 1 Notebook HP pavillion
- 3 Compaq All in one
- 1 Notebook Toshiba
- 2 Notebooks compaq
- 1 Desktop Acer i3
- 1 Desktop Clon Pentium 4
- 1 TV Led Sony 32"
- 1 Ipad
- 2 IPhone 4
- 4 Blackberry
- 1 Android (LG)
- 1 impresora wireless HP Deskjet

1.1.11 ESTRUCTURA

A+A Marketing Consulting Edge cuenta con la siguiente estructura orgánica:

GRÁFICO 1.29



Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

A+A Marketing Consulting Edge se divide en tres unidades de Negocio: Comercialización, Desarrollo Tecnológico y Social Media. Tiene un Asistente Administrativo que brinda soporte en actividades varias de la empresa.

1.1.12 PRODUCTOS Y SERVICIOS

A+A Marketing Consulting Edge cuenta con herramientas digitales de última generación para hacer crecer los negocios que quieran solicitar sus servicios, ayudando a generar Consumer y Brand Equity a través de acciones de E-Commerce e E-Marketing.

1.1.12.1 Posicionamiento en Internet

A+A Marketing Consulting Edge cuenta con herramientas digitales de última generación para hacer crecer los negocios que quieran solicitar sus servicios, ayudando a generar Consumer y Brand Equity a través de acciones de E-Commerce e E-Marketing.

- Diseño de Páginas Web
- Optimización Buscadores Ecuador
- Análisis Front-End (lo que ve el usuario: Feel and Look)
- Análisis Back-End (lo que está “detrás de la página”; Programación y código fuente)
- Campañas Integrales de Marketing en Internet
- Search Engine Marketing (SEM) - Publicidad en Buscadores
- Publicidad Digital
- Plan de Medios Online

1.1.12.2 Web 2.0 Managers - Social Media - Community Managers Social Media (Facebook, Twitter, Youtube, Hi5, blogging, etc)

- Manejo de Redes Sociales
- Publicidad online segmentada en redes sociales

1.1.12.3 Diseño y desarrollo de páginas Web, interactivas, dinámicas, funcionales y fáciles de navegar.

- Análisis páginas Web
- Mediciones y estadísticas de páginas web
- Análisis del tráfico
- On site (Qué páginas dentro de mi web son las más visitadas, cuánto tiempo mi cliente se quedó en cada pestaña, etc.)
- Off site (Cuál es el origen de mi tráfico? Directo, buscadores, links, etc.)
- Calidad Internacional W3C
    - Programación: 0 errores
    - Accesibilidad a personas discapacitadas
- SEO Sites

        - Sitios pre-optimizados para buscadores

    - Plataformas:

        - Flash Sites

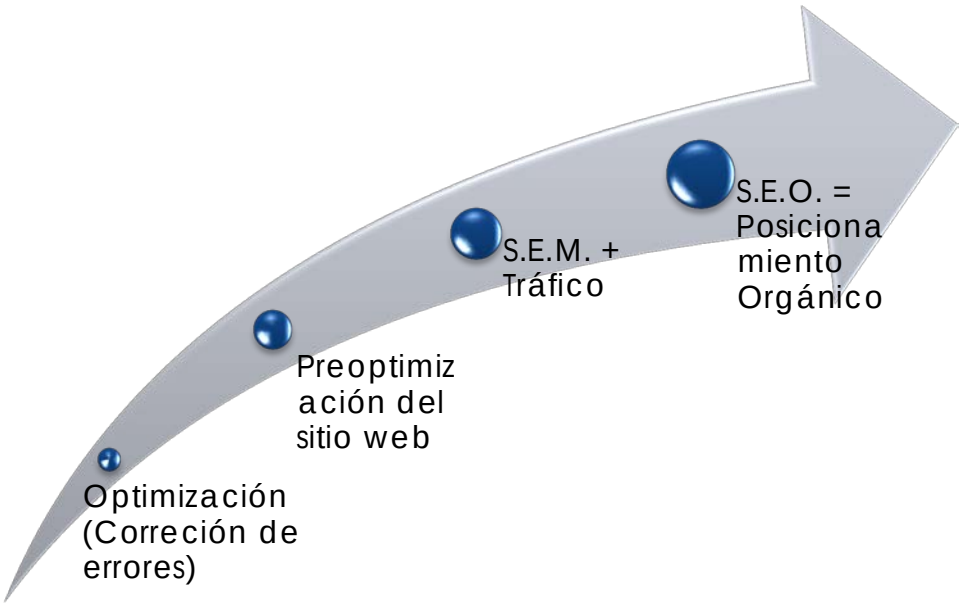
        - CMS Sites (Joomla, Wordpress, Drupal)

        - E-Commerce Sites

            - Integración con sistema de pagos, bases de datos

- Soluciones integrales y personalizadas

Search Engine Optimization (SEO)



- Campañas de Pauta Digital en base a objetivos:
    - Alcance
    - Frecuencia
    - Segmentación
    - Presupuestos
- Optimización de campañas
    - C.T.R. % (“Clic Through Rate”) - Rendimiento
    - Tipo de anuncios
    - Social Media Ads (Facebook, Twitter, Youtube, otros)
    - Buscadores Ads (Google, Yahoo, Bing, otros)
    - Contextual Ads (Google AdSense Network, otros)
    - Performance Ads (MSN, ElComercio.com, Futbolecuador, otros)
    - Game Ads (Farmville, MafiaWars, Club40, otros)

1.1.13 CLIENTES

El portafolio de clientes de A+A Marketing Consulting Edge cuenta con la participación de las siguientes empresas.

- Agencia Alquimia (Productos Estrella)
- Alfaseguros
- Alma Cocina
- Azuca Beach
- Azuca Latin Bistro
- B.O. Body Elements
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- BBQ & Co.
- BigBamboo
- Bugatti
- Centro de Estudios del Comercio
- Colineal Colombia
- Colineal Panamá
- Colineal Perú
- Cotecmi
- Dolce Vita
- Ecuawagen
- Eurostaga
- Falconi Pui Abogados
- Fight Academy
- Fine Dinning in Ecuador
- Fresflor
- Fundación Hermano Miguel
- House of Rock
- Icaro
- Icaro Flight Academy
- Ilusión y Misterio - Siegfried Tieber
- Kmeyo.com
- Llorente & Cuenca
- L'OCCITANE en Provence - Ecuador
- L'OCCITANE en Provence - Perú
- Marathon Sports
- Municipio de Quito
- Musicalisimo
- MyBike
- MyBike Novacero
- Omar Palomeque (Zaimella del Ecuador)
- Orginarsa S.A.
- Pronaca

- Q Restaurant
- Quadrant
- Radio Sucesos
- Radio Sucesos - Música Excepcional
- Resérvame
- Restaurante El Dorado
- Sinox
- T.G.I. Friday's Ecuador
- Unipark Hotel.

1.1.14 VENTAS

El monto de ingresos totales que tiene A+A Marketing Consulting Edge por mes aproximadamente cubren los cuarenta mil dólares aproximadamente, el treinta por ciento de esta estimación cubre los costos fijos que la empresa genera y veinte por ciento correspondiente a los costos variables.

1.1.15 ANÁLISIS FINANCIERO

Dado que la empresa se constituyó en Mayo del 2012 se realizó una especulación de los resultados obtenidos en el 2011. Esta información es aproximada ya que los datos contables de la compañía son de carácter confidencial.

GRÁFICO 1.30

BALANCE GENERAL 2011 A+A MARKETING CONSULTING EDGE

Balance General a Diciembre 2011

ACTIVOS			**PASIVOS**		
Activo Corriente			**Pasivo Corriente**		
Caja	$	500,00	Cuentas por pagar	$	5.000,00
Bancos	$	20.000,00	Impuesto a la Renta por Pagar	$	22.950,00
Cuentas por cobrar	$	54.000,00	Impuesto trabajadores por pagar	$	16.200,00
Documentos por cobrar	$	3.000,00	Sueldos por pagar	$	12.000,00
Activo fijo					
Equipo de Cómputo	$	35.000,00			
Muebles y Enseres	$	20.000,00			
Depreciación	$	7.500,00			
			PATRIMONIO		
Activo Intangible			Capital	$	20.000,00
Licencias Software	$	20.000,00	Utilidad	**$**	**68.850,00**
TOTAL ACTIVO	**$**	**145.000,00**	**TOTAL PASIVO**	**$**	**145.000,00**

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

La compañía carece de solvencia propia por la falta de liquidez que aqueja al Departamento de Comercialización. Cuenta con un capital de trabajo de alrededor de veinte mil dólares que es bajo comparado a la Utilidad Neta obtenida en el año. Tiene un endeudamiento del cuarenta por ciento aproximadamente porque incurrió en la compra de ordenadores nuevos para el Departamento Social Media. Al momento la compañía se encuentra reinvirtiendo su capital para su crecimiento.

GRÁFICO 1.31

ESTADO DE RESULTADOS 2011 A+A MARKETING CONSULTING EDGE

Estado de Resultados a Diciembre 2011

Ventas	$	330.000,00
Costo de Ventas	$	115.500,00
Utilidad Bruta	**$**	**214.500,00**
Gasto de Operación	$	100.000,00
Depreciación	$	6.500,00
Utilidad antes de Impuestos y Intereses	**$**	**108.000,00**
Utilidad Trabajadores	$	16.200,00
Impuesto a la Renta	$	22.950,00
Utilidad Neta	**$**	**68.850,00**

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

GRÁFICO 1.32

ANÁLISIS FINANCIERO A+A MARKETING CONSULTING EDGE 2011

RAZONES DE LIQUIDEZ	
Capital de Trabajo	$ 21.350,00
Indice de Solvencia	1,51
Rotación de Cuentas por Cobrar	6,11
Plazo promedio de Cuentas por Cobrar	58,91
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	
Razón de endeudamiento	38,72%
RAZONES DE RENTABILIDAD	
Margen Bruto de Utilidades	185,71%
Rendimiento de la Inversión	47,48%
Capitalización	63,20%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

1.3 **ANÁLISIS FODA**

En resumen de lo anteriormente investigado podemos concluir los siguientes puntos para con la empresa.

1.1.16 FORTALEZAS

Las fortalezas más trascendentes de la organización son:

- Experiencia en el mercado.
- Mejora continua de los productos.
- Gerencia comprometida y confiada en el proyecto.
- Garantía del producto y servicio.
- Utilización de las mejores herramientas en el mercado.
- Adaptabilidad de los productos y servicios a toda clase de mercado.
- Buena ubicación.
- Contactos en el medio.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Calidad y Confiabilidad del Producto.
- Interacción con mercado regional.
- Personal capacitado y comprometido.
- Renombre en la industria.
- Rápido crecimiento en la industria.

- Importante portafolio de clientes.

1.1.17 DEBILIDADES

Entre las debilidades más pronunciadas de la empresa encontramos

- Carencia de una planificación estratégica.
- Desorganización en el funcionamiento de la empresa.
- Bajo poder de negociación con grandes clientes.
- Falta de personal senior.
- Falta de negociación con los clientes.
- Alto nivel de Rotación.
- Falta de liquidez.
- Carencia de un Sistema de Gestión por Procesos.
- Espacio físico limitado.
- No se cuenta con un control de documentos.
- No tienen formatos establecidos para requerimientos, procesos, solicitudes, etc.
- No hay un flujo de trabajo definido.
- La carga de trabajo de los colaboradores no es equitativa.
- Cuenta con varios cuellos de botella.
- No hay control en los gastos variables de la organización.
- No están legalmente constituidos.
- No llevan un proceso contable.

- Solo se brinda un mantenimiento correctivo a los equipos, no se ofrece un mantenimiento preventivo.
- Carecen de un sistema de comunicación.

1.1.18 OPORTUNIDADES

Entre las oportunidades que tiene A+A Marketing Consulting Edge podemos citar:

- Posibilidad de ofrecer el servicio a clientes en el extranjero.
- Durabilidad del producto y del servicio.
- Adaptación de la Tecnología de Información a cualquier mercado.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Crecimiento progresivo de la demanda.
- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas de integración.
- Uso del Internet como medio eficaz para el Marketing.
- Tendencia a aumentar el presupuesto para el Marketing Digital en las empresas.
- Aumento de credibilidad en el medio digital.
- Gobierno y su política para incrementar el acceso a Internet.
- Se cuenta con un fuerte portafolio de clientes.

1.1.19 AMENAZAS

Las amenazas de mayor concernencia son:

- Competencia latente y naciente.
- Publicidad negativa.
- Impuestos.
- Hackeo.
- Baja fidelidad del personal (demanda de personal en la industria)
- Inestabilidad política.
- Ley SOPA

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE PROCESOS

2.1 MARCO TEÓRICO

1.1.20 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Identifica las herramientas que nos permitirán diagnosticar y proponer mejoras que beneficien a la desarrollo operativo de la organización, con este procedimiento, se observará todas las actividades realizadas con el fin de identificar las características principales de un proceso, para efectos de su análisis y mejora[42].

Con el levantamiento de procesos se analizará todas las actividades para asignarles un sentido a las mismas, tanto que el proceso sea fácil de entender para todos los miembros de la organización, que conjunto con la cadena de valor de la organización.

[42] Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las TIC basadas en fuentes abiertas. http://mce.cenatic.es/

1.1.21 DIAGRAMACIÓN

Técnica y arte de identificar las actividades de un proceso, dándole una secuencia lógica para impregnarlos en un documento físico o digital, para el conocimiento de toda la organización.

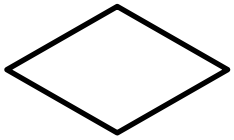
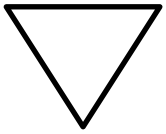
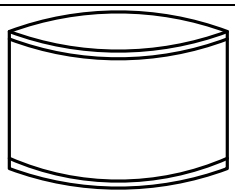
Se representan en forma de símbolos que se generaliza según varios estándares al momento de diagramar un proceso, tales como el modelo ASME, ANSI, ISO. Estos incluyen toda la información que el proceso necesita para funcionar de forma eficiente[43].

GRÁFICO 2.1.1

SÍMBOLOS NORMA ANSI PARA DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o termino. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento

[43] SCRIBD (2004). http://es.scribd.com/doc/91282921/TECNICAS-DE-DIAGRAMACION-DE-PROCESOS-Y-PROC-ISO-9000-2000

	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice o salga del procedimiento
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente
	Base de Datos. Representa una base de datos que puede ser digital o manual.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: NORMA ANSI[44]

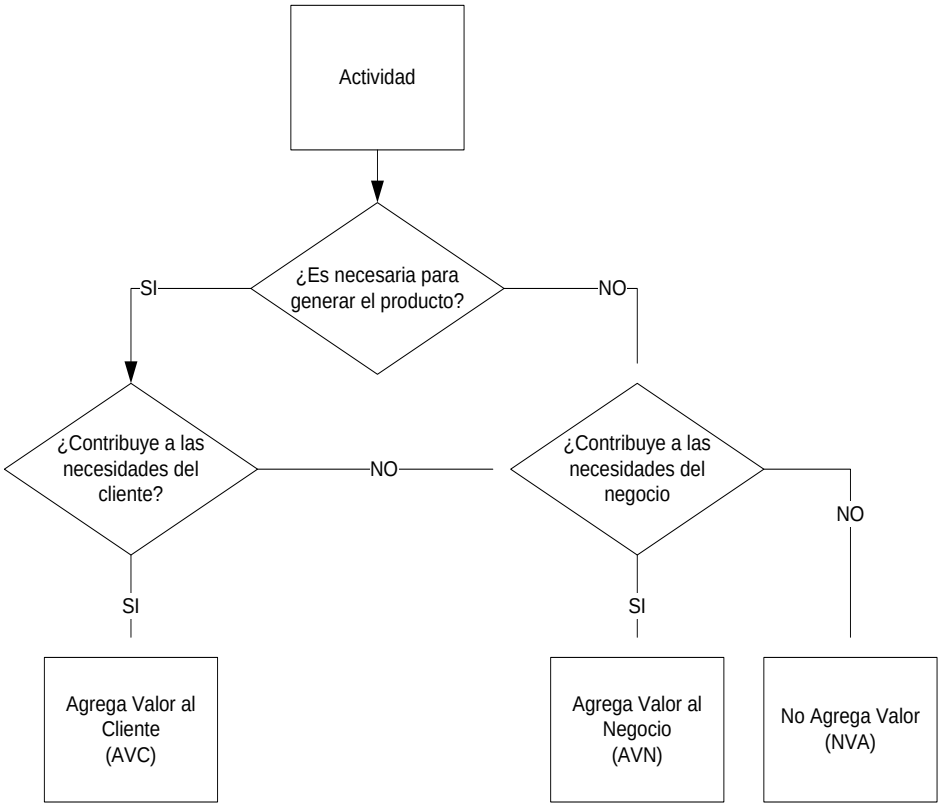
1.1.22 VALOR AGREGADO

Determinar qué actividades agrega valor al cliente, al negocio y cual al producto, este criterio es la base del levantamiento de procesos, por que se eliminan las mudas (actividades que no agregan valor al proceso) para que el producto que es el resultado del proceso sea de completa satisfacción del cliente.

[44]Norma ANSI (2010). http://www.mailxmail.com/curso-analisis-organizacional-segunda-parte/norma-ansi

GRÁFICO 2.1.2

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES



Actividades que deben ser realizadas para satisfacer los requerimientos de los clientes

Actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos de los clientes. Estas actividades se pueden eliminar sin afectar la calidad del producto o servicio.

Elaborado por: H. James Harrington.[45]

[45] H. James Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá, McGraw-Hill, 1992.

1.1.23 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

Según Pedro Orestes Falcón Villaverde, ingeniero industrial Cubano un proceso es: Es un conjunto de pasos ordenados y secuenciales donde se ingresa "entradas" y a través de un período de transformación dan como resultado "salidas".

1.1.23.1 Tipos de Procesos

Una vez identificados los procesos fueron clasificados con el propósito de determinar cuáles son los que efectivamente han de realizarse para el cumplimiento de objetivos de la empresa, y definir cuáles de estos deben ser objeto de mejoramiento, simplificación o suspensión, a efectos de estandarización y documentarlos para el mejoramiento de la gestión[46].

Andrea Villar, profesional de la calidad, clasifica a los procesos en:

- Planeación: son los procesos que determinan las acciones a seguir en el corto, mediano y a largo plazo, así como los mecanismos a través de los cuales se realizan ajustes a los planes o se direcciona el futuro de la empresa. Son responsabilidad de la Dirección y se ejecuta bajo sus disposiciones.

[46] Villar Ayala Andrea Carolina. (2005). Manual de Procesos y Procedimientos. INVEMAR. p. 9.

- Misionales: Son los procesos más relevantes que constituyen directamente al cumplimiento de la razón del ser de la organización. Son responsabilidad de la Dirección y se ejecutan por el cuerpo de investigadores bajo las disposiciones de la Dirección General.

- Apoyo: son aquellos que tienen por objeto el prestar apoyo a los procesos misionales o tomar decisiones sobre planificación, control y mejoras de las operaciones de la empresa.

- Evaluación: comprende los procesos que le permiten a la entidad verificar la calidad de los productos y revisar el cumplimiento de los objetivos, metas y planes trazados.

1.1.23.2 Requisitos básicos de un Proceso

Según Pedro Orestes Falcón Villaverde, ingeniero industrial Cubano los requisitos básicos de un proceso son:

- Tener un Responsable asignado que se encargue del cumplimiento continuo.
- Cumplir con los lineamientos de la matriz continua PDCA que debe realizarse periódicamente de acuerdo a las exigencias del negoció y a los resultados obtenidos.
    - P: Planificar las actividades que se van a emprender.
    - D: Dirigir y ejecutar las actividades propuestas.

- C: Controlar si las actividades se están desarrollando de la mejor manera y están dando los frutos esperados.
- A: Actuar ante los resultados obtenidos para seguir estudiando nuevas mejoras[47]

- Contar con indicadores que permitan visualizar de manera gráfica su evolución. Los indicadores deben seguir también la matriz PDCA ya que tienen que ser planificados en la etapa P, tiene que asegurarse su cumplimiento en la etapa D, tienen que servir para su control en la etapa C y por ultimo tienen que utilizarse en la etapa A para ajustar o establecer nuevos objetivos a cumplir.[48]
- Contar con actividades claves, estas actividades formarán parte del proceso siempre y cuando sean parte de una entrada o salida.

El conjunto de actividades se lo conoces como proceso, y el conjunto de esto se lo conoce como sistema el cual forma una cadena de valor.

Mediante estas herramientas se puede realizar el levantamiento de los procesos necesarios en la empresa para conjuntamente elaborar un mapa de procesos que permita a la organización un mejor manejo de sus recursos.

[47]Amoza, R. (2002) [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm] Gestión por Procesos, España.

[48]Ibidem, p.81

Según los autores Albert Badia y Sergio Bellido detallan las siguientes diferencias entre una Gestión Funcional y una Gestión por Procesos.

Gráfico N.- 1. [49]

Gestión funcional	Gestión por procesos
Organización por departamentos o áreas	Organización orientada a los procesos
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades	Los procesos de valor añadido condicional la ejecución de las actividades
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en los responsables del proceso
Principio de jerarquía y de control	Principio de autonomía y de autocontrol
Orientación interna de la s actividades hacia el jefe o departamento	Orientación externa hacia el cliente interno o externo
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
Ejercido del mando por control basado en la vigilancia	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia: ser más competitivos
Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo	Para quién lo hacemos y qué debemos hacer
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso

Finalmente se debe diseñar una manera clara y confiable en la cual se pueda reflejar los resultados obtenidos por el sistema. Los informes de gestión son una herramienta muy útil ya que contienen básicamente un conjunto de gráficos, cuadros, índices y otros indicadores, que cuando forman parte de un sistema integrándose lo conoce como o tablero de comando.

El tablero de comando no puede ser definido con carácter general para todas las organizaciones, por contrario, salvo en lo referido a su estructura que es una herramienta que necesariamente debe ser diseñada a medida[50].

[49] Badia Albert, Bellido Sergio. (1999). Técnicas para la Gestión de la Calidad. Tecnos. p.24.

[50] UCH (2006) [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprocesos.htm] Portal de estudiantes de Recursos Humanos, Producción, Procesos y Operaciones. Argentina.

2.2 **SITUACIÓN ACTUAL**

1.1.24 INVENTARIO DE PROCESOS

En la siguiente tabla encontramos el inventario de procesos que tiene A+A Marketing Consulting Edge.

GRÁFICO 2.1.3

INVENTARIO DE PROCESOS A+A MARKETING CONSULTING EDGE

NÚMERO	PROCESO	TIPO
P01	**Gestión Estratégica**	**Estratégico**
P01-01	Planificación	
P02	**Gestión Comercial**	**Realización**
P02-01	Cobros	
P02-02	Ventas	
P03	**Desarrollo Tecnológico**	
P03-01	Desarrollo Web	
P03-02	Desarrollo Móvil	
P04	**Social Media**	
P04-01	Consultoría Community Management	
P04-02	Community Management	
P04-03	Pautaje Redes Sociales	
P05	**Gestión del Talento Humano**	**Soporte**
P05-01	Contratación	
P05-02	Nómina	
P05-03	Capacitación	
P06	**Gestión Financiera**	
P06-01	Contabilidad	
P06-02	Pagos	
P07	**Gestión Tecnológica**	
P07-01	Mantenimiento hardware/ software	
P08	**Gestión Administrativa**	
P08-01	Compras Suministros de Oficina	

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

1.1.25 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

1.1.25.1 Gestión Estratégica

Planificación

Descripción del Proceso

A+A Marketing Consulting Edge es una organización la cual realiza su planificación de manera informal, carecen de una Planificación Estratégica.

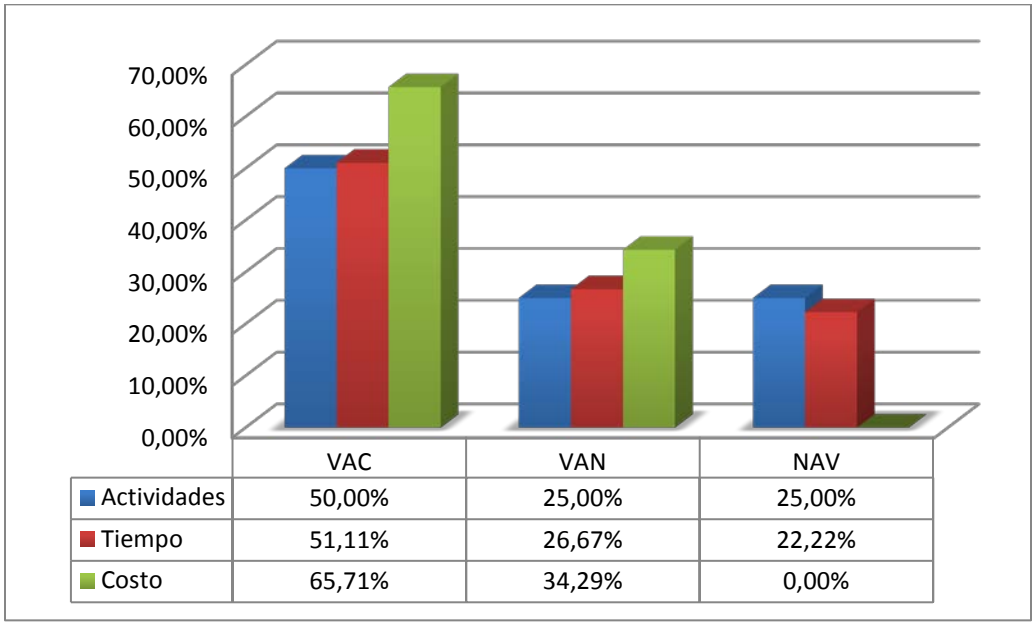
El proceso nace de la necesidad de evaluar la situación en que se encuentra la organización como tal, para ello los socios se reúnen y realizan un breve análisis del entorno de la empresa. Como resultado de este superfluo estudio se obtienen las oportunidades de mejora las cuales se proceden a evaluar, generando así Proyecto de Mejora. Para aquello se coordinan los recursos para su implementación y ejecución (personal, financiamiento, tiempo). Una vez definido estos parámetros se elabora y define un Plan de Mejora. Este documento se difunde para toda la organización.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	4	2	2	8
Tiempo	2.88 hrs/mes	1.50 hrs/mes	1.25 hrs/mes	5.63 hrs/mes
Costo	$ 25.66	$ 13.39	$ -	$ 39.04

GRÁFICO 2.2.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO PLANIFICACIÓN



Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

Se observa que la mitad de actividades destinadas al proceso de Planificación agregan valor al cliente, en este caso, la organización como tal. El otro cincuenta por ciento de actividades se divide en agregar valor

al negocio y no agregar valor. Hay dos actividades de control que agregan valor al negocio.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Falta de experiencia en los socios • Falta de conocimiento en planificación estratégica • Falta de conocimientos administrativos	• Entusiasmo por innovar en el mercado • Personalidad y carisma • Buena sinergia • Trabajo en equipo • Liderazgo en los 3 socios

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Uso de herramientas de análisis y tendencias (Google trends, analytics, IBP, etc)

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de políticas para una planificación integral • Carecen de procedimientos definidos • Carecen de directrices y reglamentos • No cuentan con una política de calidad	• No se detectaron fortalezas para este factor

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión • No cuentan con matriz de indicadores • No existe seguimiento y mejora continua de procesos	• No se detectaron fortalezas para este factor

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No poseen un sistema de control de documentación • Carecen de manuales e instructivos • No cuentan con manual de calidad y enfoque	• No se detectaron fortalezas para este factor

1.1.25.2 Gestión Comercial

<u>Cobros</u>

Descripción del Proceso

El Director de Cuentas revisa el vencimiento de las fechas de las facturas emitidas en la base de datos de A+A Marketing Consulting Edge, esta misma persona es la delegada para comprobar si los pagos de las mismas ya están registradas en la cuenta bancaria de la compañía.

Como resultado de esta actividad se genera la lista de empresas que han realizado su pago a tiempo y a destiempo. Si no hay morosidad en el pago, el proceso finaliza; caso contrario el Director de Cuentas elabora el reporte de cobranzas que contiene la lista de empresas morosas.

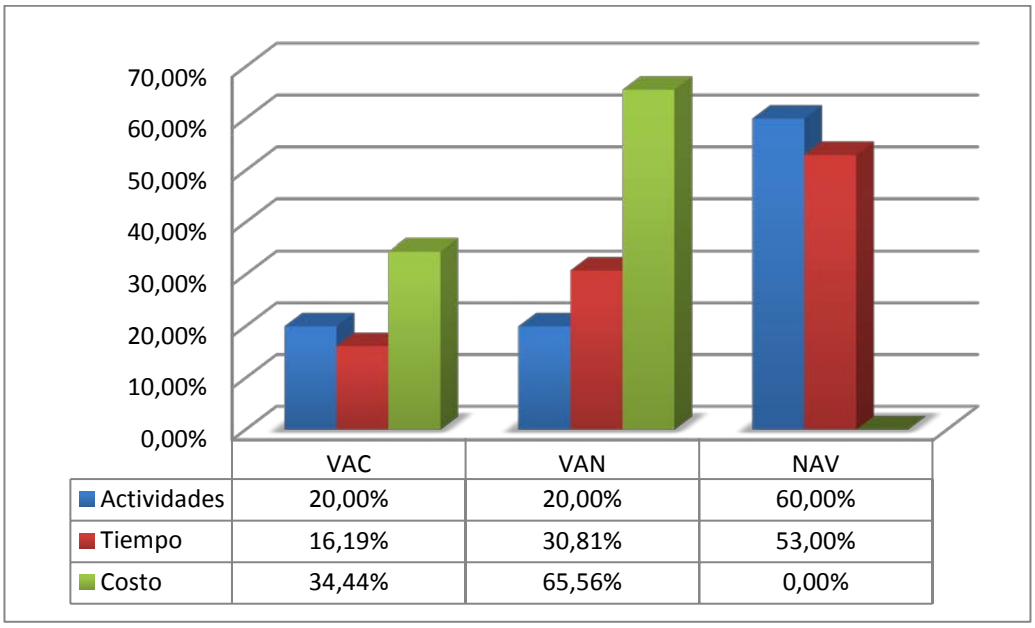
Se contacta al cliente con demora en el pago y se negocia la forma de pago o el plazo del mismo. Se realiza una minuta de esta reunión para tener constancia de lo acordado con el cliente. Si hay acuerdo en la negociación se continúa con el acuerdo de los términos de la negociación; cuando el cliente y A+A Marketing Consulting Edge no llega a un acuerdo con la empresa morosa se emite una notificación de morosidad de cobro y finaliza el proceso.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	2	2	6	10
Tiempo	2.74 hrs/mes	5.21 hrs/mes	8.96 hrs/mes	16.90 hrs/mes
Costo	$ 24.42	$ 46.48	$ -	$ 70.89

GRÁFICO 2.3.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO COBROS



	VAC	VAN	NAV
Actividades	20,00%	20,00%	60,00%
Tiempo	16,19%	30,81%	53,00%
Costo	34,44%	65,56%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

La Gestión de Cobros en A+A Marketing Consulting Edge cuenta con dos controles en el proceso los cuales aportan valor agregado al Negocio. La mayoría de actividades de este proceso No aportan Valor a la Institución, esto radica a los tiempos de espera que se suscitan en la propia gestión de cobranza.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PROCESO:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• El proceso se realiza de forma manual lo cual representa una pérdida de tiempo para los encargados • La gestión de cobro va ligado a la gestión de pago de los clientes, esta dependencia alarga el proceso	• No se detectaron fortalezas para este factor

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Falta de experiencia en la gestión de cobros • Fala de poder de negociación ante clientes grandes	• Personal que sabe aplicar estrategias de negociación cuando hay morosidad en cobros • Se revisa semanalmente el status del pago de clientes

INFRAESTRUCTURA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No existe un escritorio o espacio físico administrativo para llevar a cabo esta tarea	• Cuentan con un anaquel amplio en el que se encuentran organizados los documentos

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Cuentan con un computador específico para este proceso

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No existe ningún sistema informático que permita obtener la información ágilmente • El proceso se realiza de forma manual	• No se detectaron fortalezas para este factor

MATERIALES:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Cuentan con archivadores en los cuales almacenan los documentos • Cuentan con todo el material necesario para llevar a cabo el proceso

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de políticas para el cobro a los clientes • Carecen de un procedimiento claro para la gestión de cobro	• No se detectaron fortalezas para este factor

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión	• No se detectaron fortalezas para este

- No existe seguimiento y mejora continua
- No cuentan con políticas de cobranza

factor

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de manuales e instructivos	• Poseen la documentación física ordenada

Ventas

Descripción del Proceso

El Director de Cuentas de A+A Marketing Consulting Edge en la mayoría de casos es la persona encargada de realizar y promover las ventas.

El proceso comienza con la solicitud del servicio por parte del cliente. El Director de Cuentas establece el contacto con el cliente para definir cuál es el giro del negocio y las necesidades por las que se implementará el

proyecto. De esta reunión se elabora una minuta la cual alimenta al resto del personal de la compañía.

Si el cliente es nuevo se expone la presentación corporativa de la empresa y el valor agregado que A+A Marketing Consulting Edge otorga a sus clientes. Si el cliente no es nuevo se omite la presentación corporativa.

Posteriormente el Director de Cuentas en conjunto con el equipo de A+A Marketing Consulting Edge analiza las necesidades del cliente para poder definir los productos que cubran las mimas.

Una vez concretadas las necesidades del cliente se elabora una oferta con los servicios definidos y cotizados (alcances, objetivos y metas), las ofertas son elaboradas y emitidas por el Gerente General de la empresa en una primera instancia para que el posible cliente pueda estudiarla y poder concretar el trato. Esta propuesta no incluye estrategias, funcionalidades, diseños, ideas creativas; es decir es una propuesta que define el paquete que se está ofertando.

Si el cliente está de acuerdo totalmente o parcialmente con la proforma se procede a realizar el cierre de la venta y si el cliente no está de acuerdo en su totalidad con la proforma finaliza el proceso.

Posteriormente se ingresan los datos del cliente a la base de datos de A+A Marketing Consulting Edge, esta actividad la realiza la Asistente Administrativo.

El Director de Cuentas redacta y firma un contrato y la Asistente Administrativo registra y emite la factura.

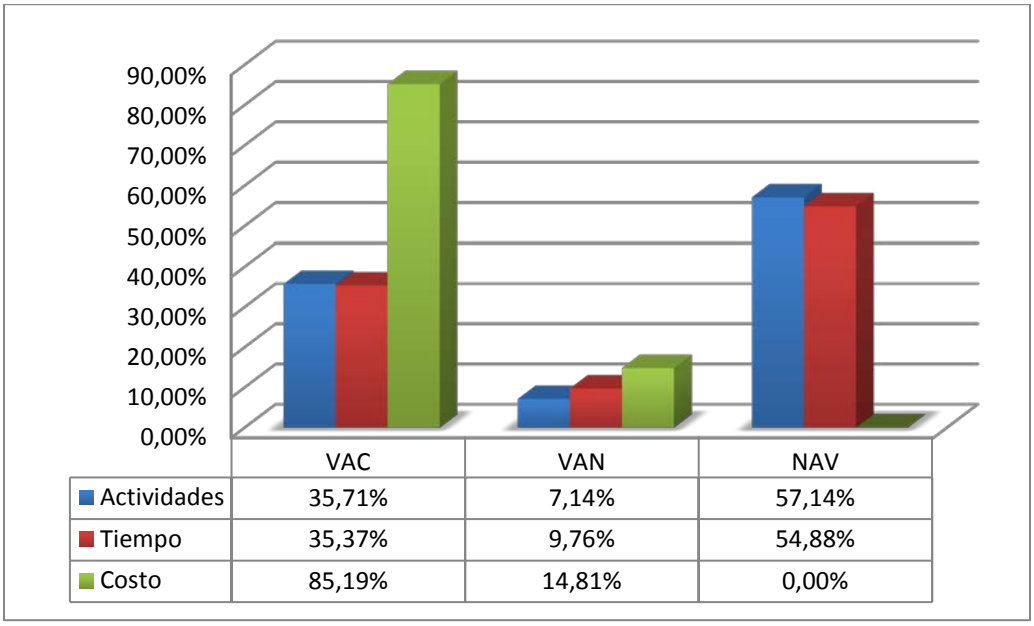
La venta se direcciona a las áreas involucradas para que continúen con el proceso operativo.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	5	1	8	14
Tiempo	120.83 hrs/mes	33.33 hrs/mes	187.50 hrs/mes	341.67 hrs/mes
Costo	$ 704.63	$ 122.48	$ -	$ 827.11

GRÁFICO 2.4.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO VENTAS



	VAC	VAN	NAV
Actividades	35,71%	7,14%	57,14%
Tiempo	35,37%	9,76%	54,88%
Costo	85,19%	14,81%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

El departamento de Comercialización de A+A Marketing Consulting Edge tiene un solo control en el proceso de ventas. La mayoría de actividades que generan costos van destinadas a agregar valor al cliente, ya que los ejecutivos de cuentas realizan un trabajo minucioso con los posibles clientes para cerrar el negocio. El tiempo que no agrega valor a la empresa se produce por la espera de la aceptación de la propuesta.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PROCESO:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• La gestión comercial va lindada al tiempo y disponibilidad del cliente por lo cual existen tiempos muertos	• No se encontraron fortalezas en esta factor para este proceso

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor en este proceso	• Personal con habilidades para cerrar negociaciones • Personalidad y carisma para el cierre de ventas

INFRAESTRUCTURA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No existe un área de espera para cuando el cliente visita las instalaciones	• Recursos de cafetería para atención al cliente • Decoración llamativa de la oficina

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Computadores específicos para la presentación de productos y servicios al cliente • Red inalámbrica exclusiva para clientes dentro de la oficina

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No existe un sistema informático que	• Licencia de herramientas para la

permita llevar el control de las ventas

presentación de productos y servicios

MATERIALES:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se encontraron debilidades en cuanto a este factor para este proceso	• La empresa provee todo los suministros de oficina que se requiera para la gestión

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de procedimientos	• Existen formatos de acuerdo a la segmentación de clientes

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión	• No se detectaron fortalezas para este

- No existe seguimiento y mejora continua de procesos

factor

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de manuales e instructivos	• La empresa cuenta con un gran portafolio de clientes los cuales dan renombre a la compañía • Se cuenta con contactos en el medio

1.1.25.3 Desarrollo tecnológico

Desarrollo Web

Descripción del Proceso

Una vez cerrado el negocio el Director de Sistemas establece los objetivos y metas del proyecto, creando la minuta de objetivos y metas; sugiere la estrategia web que se implementará en el proyecto; define las fases,

actividades y responsables del mismo; y establece los hitos de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Para poder ofertarle la propuesta el cliente debe firmar un acuerdo de confidencialidad de la misma. Si el cliente no accede a firmar el documento el proceso termina.

En caso de que el cliente no apruebe la propuesta, el Director de Sistemas elabora una nueva alternativa tomando en cuenta las observaciones del cliente y se realiza el envío de la propuesta y el acuerdo de confidencialidad. Si se requiere de otra propuesta, ésta incurrirá en un costo adicional.

Un Desarrollador Web se encarga de la configuración del Servidor (Hosting) y Dominio. Un Diseñador crea una opción de Look & Feel del proyecto, la cual será enviada por el Director de Cuentas al cliente. Si el cliente no la aprueba, se elaborará una segunda opción. En caso de que tampoco sea aprobada, la tercera opción incurrirá en un costo adicional.

Si el cliente aprueba la opción de Look & Feel, el Diseñador distribuye el material gráfico al Equipo de Sistemas; el Jefe de Desarrollo Web realiza el inventario de los componentes necesarios según los requerimientos

establecidos y lo comunica a los Desarrolladores Web encargados del proyecto.

Los Desarrolladores Web configuran, editan o crean los componentes del inventario que serán integrados posteriormente. Los Desarrolladores Web crean el prototipo inicial que generará la maqueta del proyecto. El Director de Sistemas expone la maqueta al cliente para que emita los ajustes necesarios. Los Desarrolladores Web ajustan el prototipo inicial de acuerdo a las observaciones del cliente y el Director de Sistemas expone el prototipo corregido.

El cliente envía los contenidos, imágenes y elementos que le corresponden, según el contrato. Un Desarrollador Web realiza la inclusión de los contenidos, imágenes, elementos y los componentes previamente establecidos en el inventario para generar el producto final. El Director de Sistemas envía el producto final al cliente. Un Desarrollador Web crea la documentación de entrega: manual de usuario y manual técnico.

El Jefe de Desarrollo Web realiza las pruebas de navegación y usabilidad del proyecto y emite los resultados al Equipo de Sistemas encargado. Un Desarrollador Web realiza la pre-optimización del proyecto y lo publica en la Web. Un Desarrollador Web capacita al cliente o las personas que serán

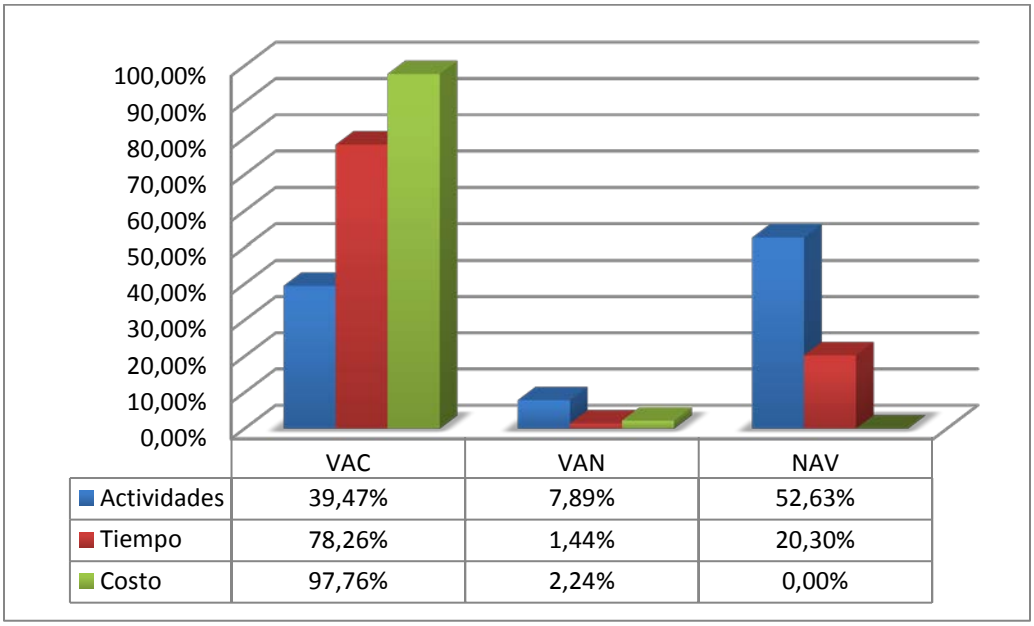
encargadas de administrar y gestionar los contenidos del proyecto El Director de Sistemas entrega, al cliente, el proyecto terminado junto con los manuales generados.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	15	3	20	38
Tiempo	451.35 hrs/mes	8.33 hrs/mes	117.06 hrs/mes	576.74 hrs/mes
Costo	$ 2,451.69	$ 56.14	$ -	$ 2,507.83

GRÁFICO 2.5.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO DESARROLLO WEB



Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

El departamento de Desarrollo Tecnológico destina las actividades con mayor costo para general valor agregado al cliente. Solo hay un control en este proceso. Las actividades que no agregan valor a la empresa dependen mucho de la retroalimentación que se tiene que dar con el cliente en el transcurso del proceso.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PROCESO:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Falta de control de flujo de trabajo incrementa la desorganización	• Existen sistemas pre desarrollados

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Falta de personal en el área • Carga de trabajo excesiva	• Excelentes niveles de conocimientos • Desempeño individual o en equipo • Autodidactas • Alto rendimiento bajo presión

- Innovación y creatividad constante
- Habilidad lingüística en varios idiomas

INFRAESTRUCTURA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Con el rápido crecimiento del área el espacio físico limita la comodidad para el desempeño laboral	• Privacidad en el puesto de trabajo

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Tecnología de punta para el desarrollo web

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Dependencia de licencias originales de programas concurrentes (Office, Windows, Diseño)	• Sistemas alternativos • Licencia de Herramientas para el desarrollo

MATERIALES:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Cuentan con material necesario para diagramación física y toma de apuntes

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de políticas emergentes de desarrollo	• Existen formatos orientados a la Empresa y al Cliente para la puesta en marcha de los desarrollos • Cuentan con directrices y

procedimientos ordenados de desarrollo

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión • No existe seguimiento y mejora continua de procesos • No cuentan con control de calidad exhaustivo	• Herramientas de análisis y estadísticas del rendimiento del producto final

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de un sistema de control de documentos	• Existen manuales técnicos y de usuario para cada producto desarrollado • En el Time Capsule se guarda y registra todos los proyectos

Desarrollo Móvil

Descripción del Proceso

Una vez concretado el negocio, el Director de Sistemas establece los objetivos y metas del proyecto, creando la minuta de las estrategias a usar; sugiere la estrategia web que se implementará en el proyecto; define las fases, actividades y responsables del mismo; define el alcance del proyecto; y establece los hitos de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Para poder ofertarle la propuesta el cliente debe firmar un acuerdo de confidencialidad de la misma. Si el cliente no accede a firmar el documento el proceso termina.

En caso de que el cliente no apruebe la propuesta, el Director de Sistemas elabora una nueva alternativa tomando en cuenta las observaciones del cliente y se realiza el envío de la propuesta y el acuerdo de confidencialidad. Si se requiere de otra propuesta, ésta incurrirá en un costo adicional.

El Director de Sistemas realiza la selección del personal que estará a cargo de la implementación del proyecto; de las tecnologías a aplicarse en el mismo; y se encarga de transmitir las especificaciones al Equipo.

El Jefe de Desarrollo Aplicaciones Social Media analiza los requerimientos del cliente; los alcances establecidos anteriormente; y las herramientas elegidas. Luego de esto, delega las funciones al personal, con quienes elaboran las soluciones a los requerimientos. El Director de Sistemas define la estructura que tendrá el proyecto y lo emite al Equipo de Desarrollo.

Un Diseñador crea una opción de Look & Feel del proyecto, la cual será presentada por el Director de Sistemas al cliente. Si el cliente no la aprueba, se elaborará una segunda opción. En caso de que tampoco sea aprobada, la tercera opción incurrirá en un costo adicional.

Si el cliente aprueba la opción de Look & Feel, los Desarrolladores de Aplicaciones Social Media implementarán las soluciones a los requerimientos analizados previamente; además de la estructura. Un Animador Multimedia implementará el Look & Feel aprobado por el cliente. Un Desarrollador de Aplicaciones Social Media crea la documentación de entrega: manual de usuario y manual técnico. El Jefe de Desarrollo Aplicaciones Social Media realiza las pruebas de usabilidad y funcionalidad del proyecto y emite los resultados al Equipo de Sistemas encargado.

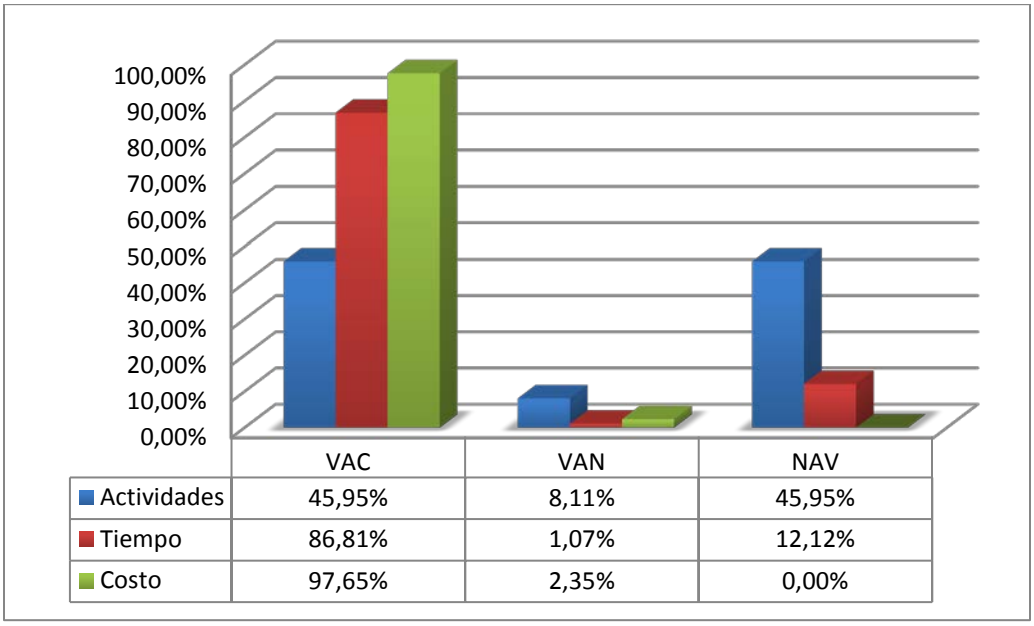
El Director de Sistemas realiza la presentación del producto final al cliente. Un Desarrollador de Aplicaciones Social Media capacita al cliente o las personas que serán encargadas de administrar y gestionar el producto, en caso de ser necesario. Un Desarrollador de Aplicaciones Social Media realiza la instalación del producto. El Director de Sistemas, finalmente, entrega al cliente el proyecto terminado junto con los manuales y documentación generados.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	17	3	17	37
Tiempo	788.89 hrs/mes	9.72 hrs/mes	110.14 hrs/mes	908.75 hrs/mes
Costo	$ 2,701.88	$ 64.89	$ -	$ 2,766.76

GRÁFICO 2.6.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO DESARROLLO MÓVIL



	VAC	VAN	NAV
Actividades	45,95%	8,11%	45,95%
Tiempo	86,81%	1,07%	12,12%
Costo	97,65%	2,35%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

El departamento de Desarrollo Tecnológico destina las actividades con mayor costo para general valor agregado al cliente. Solo hay un control en este proceso. Las actividades que no agregan valor a la empresa dependen mucho de la retroalimentación que se tiene que dar con el cliente en el transcurso del proceso.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PROCESO:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Falta de control de flujo de trabajo incrementa la desorganización	• Existen sistemas pre desarrollados que ayudan a sistematizar ciertas actividades repetitivas

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Falta de personal en el área • Carga de trabajo excesiva	• Excelentes niveles de conocimientos • Desempeño individual o en equipo • Autodidactas • Alto rendimiento bajo presión • Innovación y creatividad • Habilidad lingüística en varios idiomas

INFRAESTRUCTURA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Limitación en el espacio físico	• Privacidad en los puestos de trabajo

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Tecnología de punta para el desarrollo • Cuentan con dispositivos móviles en los cuales probar los desarrollos

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Dependencia en licencias originales de programas concurrentes (Office, Windows, Diseño)	• Sistemas alternativos • Licencia de Herramientas para el desarrollo • Licencias de Interfaces de Desarrollo

MATERIALES:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Cuentan con material necesario para diagramación física y toma de apuntes

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de políticas emergentes de desarrollo	• Existen formatos orientados a la Empresa y al Cliente para la puesta en marcha de los desarrollos • Cuentan con directrices y procedimientos ordenados de desarrollo

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión • No existe seguimiento y mejora	• Herramientas de análisis y estadísticas del rendimiento del producto final

continua de procesos

- No cuentan con control de calidad exhaustivo

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de un sistema de control de documentos	• Existen manuales técnicos y de usuario para cada producto desarrollado

1.1.25.4 Social Media

<u>Consultoría Community Managment</u>

Descripción del Proceso

Una vez cerrado el negocio, el Director de Community Managment procede a entrevistar al cliente a cerca de sus acciones actuales en cuanto al manejo de Community Managment y cuál es la mejora o resultado que el cliente requiere obtener, se establecen objetivos y alcances.

El Director de Social Media se reúne con el equipo de A+A Marketing Consulting Edge para analizar minuciosamente las acciones realizadas por el cliente, de esta reunión se genera una propuesta con estrategias definidas.

Para poder ofertarle la propuesta el cliente debe firmar un acuerdo de confidencialidad de la misma. Si el cliente no accede a firmar el documento el proceso termina.

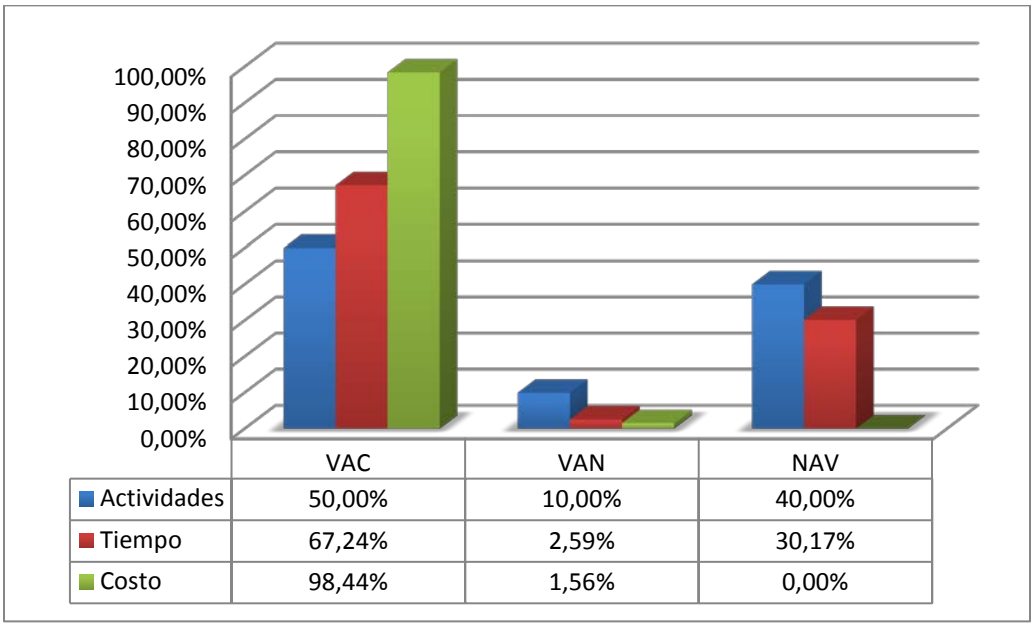
Si el cliente aprueba la propuesta, la asistente administrativa genera la factura y la emite finalizando así el proceso. Cuando el cliente no está conforme con la propuesta el equipo de A+A Marketing Consulting Edge redefine la estrategia propuesta y se la envía nuevamente al cliente, si en esta segunda instancia el cliente no esta de acuerdo con la propuesta se genera la factura y se da por finalizado el proceso. Si el cliente está satisfecho con la nueva propuesta la asistente administrativa emite la factura y finaliza el proceso.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	5	1	4	10
Tiempo	27.08 hrs/mes	1.04 hrs/mes	12.15 hrs/mes	40.28 hrs/mes
Costo	$ 241.68	$ 3.83	$ -	$ 245.51

GRÁFICO 2.7.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO CONSULTORIA COMMUNITY MANAGMENT



	VAC	VAN	NAV
Actividades	50,00%	10,00%	40,00%
Tiempo	67,24%	2,59%	30,17%
Costo	98,44%	1,56%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

El departamento de Desarrollo de Social media destina las actividades con mayor costo para general valor agregado al cliente. Solo hay un control en este proceso. Las actividades que no agregan valor a la empresa dependen mucho de la retroalimentación que se tiene que dar con el cliente en el transcurso del proceso.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Excelentes niveles de conocimientos • Habilidades interpersonales • Habilidades lingüísticas en varios idiomas

INFRAESTRUCTURA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de espacio propio para presentaciones a grupos numerosos de personas	• Privacidad en el puesto de trabajo • La zona de cafetería brinda confort a los clientes • Sala de reuniones llamativa para captar la atención del cliente

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Excelentes equipos de computación para llevar a cabo las consultorías

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Dependencia de licencias originales de programas concurrentes (Office, Windows, Diseño)	• Licencia de Herramientas para llevar a cabo las consultorías

MATERIALES:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor en este proceso.	• Cuentan con todo los suministros de oficina necesarios para llevar a cabo exposiciones

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de políticas para una planificación integral • Carecen de procedimientos • Carecen de directrices y reglamentos	• Existen formatos para llevar a cabo las consultorías de acuerdo a la segmentación de los clientes

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión • No existe seguimiento y mejora continua de procesos	• Herramientas de análisis de rendimiento del proceso

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No poseen un sistema de control de documentación	• No se encontraron fortalezas en este factor para este proceso

Community Managment

Descripción del Proceso

Una vez cerrado el negocio, el Director de Social Media junto con el equipo procede a realizar una propuesta global y detallada la cual incluye toda la estrategia digital que aplique las necesidades del cliente.

Para poder ofertarle la propuesta el cliente debe firmar un acuerdo de confidencialidad de la misma. Si el cliente no accede a firmar el documento el proceso termina.

Una vez concretado los servicios, un Ejecutivo de Cuentas coordina con un Community Manager para crear y modificar el perfil digital del cliente; una vez creado el perfil el Community Manager analiza, establece y empata la audiencia con el mercado, generando como resultado la segmentación de usuario.

Un Diseñador crea el diagrama que tendrá el perfil (gráficos, elementos, colores, diseños, estructura, objetos) y los sube a la web. Con estos elementos ejecutados, el Community Manager empieza a interactuar con

los usuarios en la web, de esta actividad se obtienen los comentarios, observaciones, sugerencias del target.

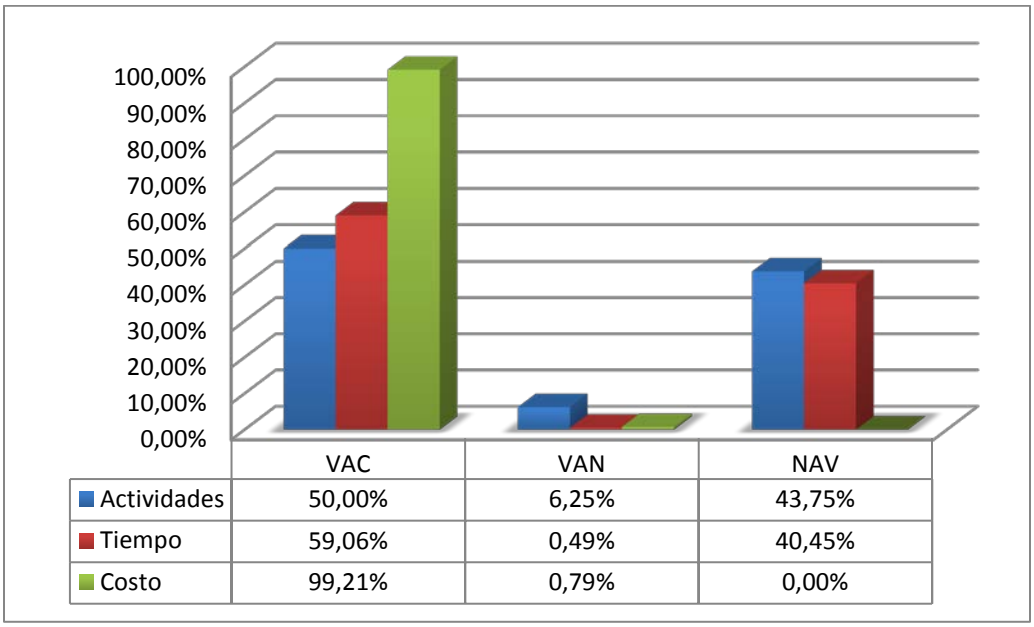
El Community Manager publica diariamente los textos específicos aprobados o enviados por el cliente y mide mensualmente el impacto del compromiso del perfil en la web, este informe estadístico se lo envía al cliente vía mail. La Asistente Administrativa se encarga de emitir la factura por los servicios prestados.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	8	1	7	16
Tiempo	250.00 hrs/mes	2.08 hrs/mes	171.25 hrs/mes	423.33 hrs/mes
Costo	$ 957.28	$ 7.66	$ -	$ 964.93

GRÁFICO 2.8.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO COMMUNITY MANAGMENT



	VAC	VAN	NAV
Actividades	50,00%	6,25%	43,75%
Tiempo	59,06%	0,49%	40,45%
Costo	99,21%	0,79%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

El departamento de Desarrollo de Social media destina las actividades con mayor costo para general valor agregado al cliente. Solo hay un control en este proceso. Las actividades que no agregan valor a la empresa dependen mucho de la retroalimentación que se tiene que dar con el cliente en el transcurso del proceso.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PROCESO:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Dependencia de la aprobación del cliente para el post de comentarios en la Web	• No se detectaron mudas significativas para este proceso

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Excelentes niveles de conocimientos • Habilidades interpersonales • Habilidades lingüísticas en varios idiomas

INFRAESTRUCTURA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Privacidad en el puesto de trabajo

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Excelentes equipos de computación para llevar a cabo el proceso

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Dependencia de licencias originales de programas concurrentes (Office, Windows, Diseño)	• Licencia de Herramientas para llevar a cabo el proceso

MATERIALES:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se encontraron debilidades en este factor para este proceso	• Poseen todo los suministros de oficina posibles para la toma de apuntes y presentaciones personales

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de políticas para una planificación integral • Carecen de procedimientos • Carecen de directrices y reglamentos	• Existen formatos para llevar a cabo el proceso de acuerdo a la segmentación de los clientes

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión • No cuentan con matriz de indicadores	• Herramientas de análisis de rendimiento del proceso

- No existe seguimiento y mejora continua de procesos
- No cuentan con política de calidad

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No poseen un sistema de control de documentación • No cuentan con manual de calidad y enfoque	• Poseen manuales e instructivos

Pautaje en Redes Sociales

Descripción del Proceso

Una vez concretado el negocio, el Director de Social Media identifica los objetivos del pautaje junto con el equipo y procede a realizar una propuesta del pautaje detallado a realizarse que aplique las necesidades del cliente.

Para poder ofertarle la propuesta el cliente debe firmar un acuerdo de confidencialidad de la misma. Si el cliente no accede a firmar el documento el proceso termina.

Si el cliente no aprueba la propuesta el Director de Social Media vuelve a reunirse con el equipo para generar nuevas ideas y presentárselas al cliente (en el acuerdo se estipula que solo se otorgarán dos propuestas en el paquete del servicio, si el cliente desea una tercera propuesta ésta tiene un costo extra).

Si el cliente acepta la propuesta el Gerente General configura los parámetros en la plataforma de pautaje, una vez configurados dichos parámetros se publica el pautaje.

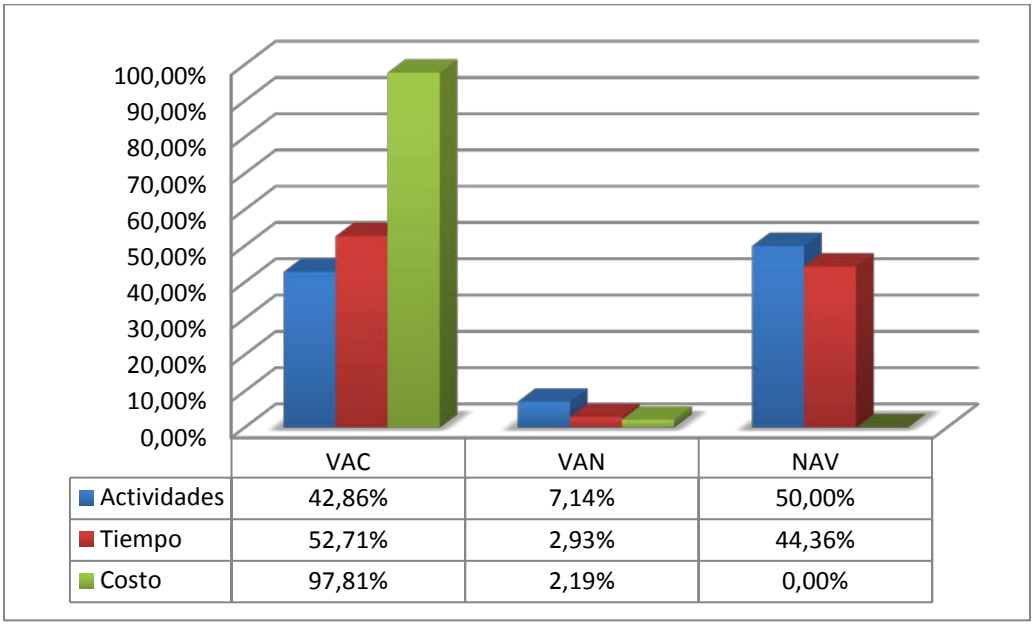
Un Community Manager siempre esta monitoreando el pautaje y realiza informes con los resultados de la pauta. El Director de Social Media recaba los informes y los envía al Director de Cuentas quien entrega los resultados mensualmente (en algunos casos por cada período). La Asistente Administrativa emite la factura de los servicios prestados.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	6	1	7	14
Tiempo	37.42 hrs/mes	2.08 hrs/mes	31.49 hrs/mes	70.99 hrs/mes
Costo	$ 341.70	$ 7.66	$ -	$ 349.35

GRÁFICO 2.9.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO PAUTAJE REDES SOCIALES



	VAC	VAN	NAV
Actividades	42,86%	7,14%	50,00%
Tiempo	52,71%	2,93%	44,36%
Costo	97,81%	2,19%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

El departamento de Desarrollo de Social media destina las actividades con mayor costo para general valor agregado al cliente. Solo hay un control en este proceso. Las actividades que no agregan valor a la empresa dependen

mucho de la retroalimentación que se tiene que dar con el cliente en el transcurso del proceso.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Excelentes niveles de conocimientos • Habilidades para interpretar tendencias del mercado • Habilidades lingüísticas en varios idiomas

INFRAESTRUCTURA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Espacio físico limitado en la sala de reuniones para atender a un grupo numeroso	• Zona de cafetería brinda confort al cliente

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Excelentes equipos de computación para llevar a cabo el proceso

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Licencia de Herramientas para llevar a cabo el proceso

MATERIALES:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades en este factor para este proceso	• Se cuenta con todo los suministros necesarios para el proceso “creativo”

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de procedimientos establecidos • Carecen de directrices y reglamentos	• Existen formatos para llevar a cabo el proceso de acuerdo a la segmentación de los clientes

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión • No existe seguimiento y mejora continua de procesos	• Herramientas de análisis de rendimiento del proceso

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No poseen un sistema de control de documentación	• Poseen manuales e instructivos para llevar a cabo el proceso

1.1.25.5 Gestión del Talento Humano

Contratación

Descripción del Proceso

El proceso de contratación inicia con el requerimiento de algún departamento lo tenga. El Gerente General es la persona a la que se le notifica dicha necesidad. El Gerente General con el Director del área analizan las necesidades que requiere cubrir el puesto generando así los requerimientos definidos de la vacante.

Con estos requisitos definidos el Gerente General publica un aviso en la web para buscar personal interesado en el llamado. Con la retroalimentación de la base de datos de la web el Director del área selecciona a los postulantes y programa entrevistas con los mismos.

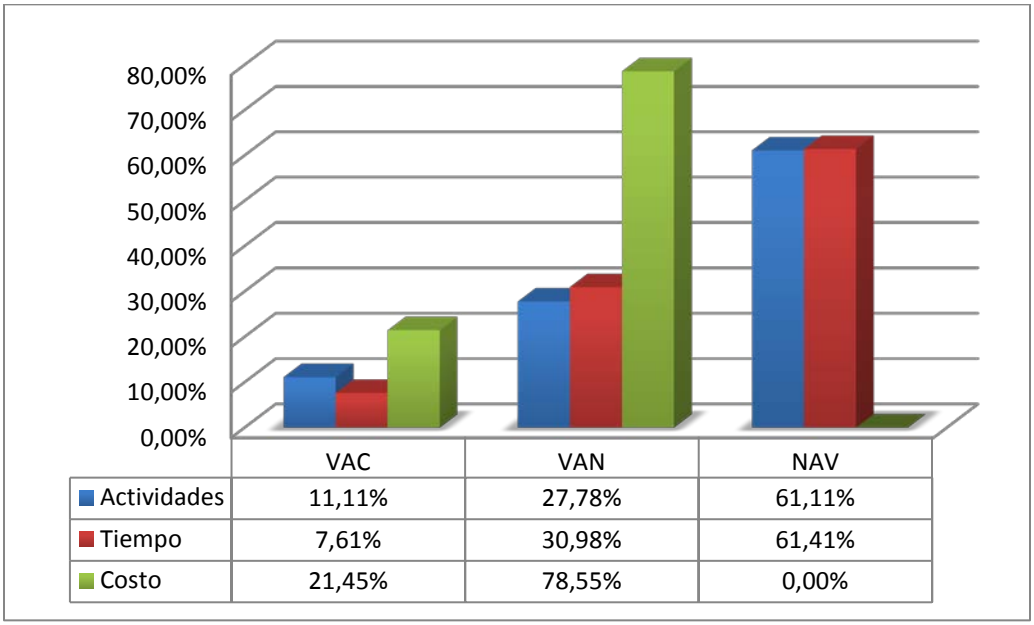
El Director del área entrevista a los candidatos y selecciona la terna final. Se programa una nueva cita para que el Gerente General los entreviste y elija al mejor participante. Después de tomar la decisión, ésta se la notifica al candidato elegido telefónicamente. La Asistente Administrativa redacta el contrato de trabajo para que el Gerente y el nuevo colaborador lo firmen. El mensajero va al Ministerio de Trabajo a introducir el contrato es dicha base de datos.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	2	5	11	18
Tiempo	0.29 hrs/mes	1.19 hrs/mes	2.35 hrs/mes	3.83 hrs/mes
Costo	$ 2.60	$ 9.53	$ -	$ 12.13

GRÁFICO 2.10.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO CONTRATACIÓN



Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

La mayoría de actividades en el proceso de contratación agregan valor al cliente, siendo este la organización como tal. Hay un alto de porcentaje de

actividades y tiempo que no agregan valor a la organización, esto se vincula a la gestión de selección del personal antes de su contratación.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Personal con poca experiencia para selección de personal	• No se detectaron fortalezas en este factor para este proceso

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Se cuenta con una amplia bases de datos de empleos aplicando en línea

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No hay políticas ni directrices para el proceso de selección de personal • Solo se selecciona a candidatos por medio de un solo canal (web) generando una dependencia del mismo	• No se detectaron fortalezas en este proceso

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión	• No se detectaron fortalezas para este proceso

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Falta de un control de documentos	• Se cuenta con carpetas de personal

Nómina

Descripción del Proceso

Cada área es delegada y encargada de enviar al Gerente General las novedades correspondientes del área (atrasos, faltas, ausentismo, vacaciones, etc.) el mismo que analiza, clasifica y procesa la información.

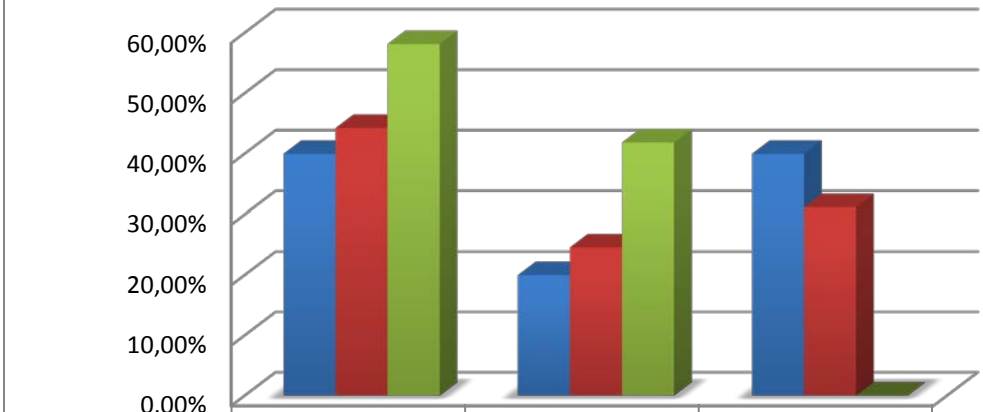
La Asistente Administrativa genera la nómina para que el Gerente General liquide la nómina a través de la banca en línea. El Gerente General genera y envía a sus colaboradores el comprobante de pago con el rol de pago vía mail.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	4	2	4	10
Tiempo	2.25 hrs/mes	1.25 hrs/mes	1.58 hrs/mes	5.08 hrs/mes
Costo	$ 11.55	$ 8.31	$ -	$ 19.86

GRÁFICO 2.11.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO NÓMINA



	VAC	VAN	NAV
Actividades	40,00%	20,00%	40,00%
Tiempo	44,26%	24,59%	31,15%
Costo	58,15%	41,85%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

En el proceso de Nómina encontramos dos controles ya que se realiza el cálculo de la misma minuciosamente y se controla que la transferencia bancaria haya sido exitosa. El mayor tiempo destinado a actividades que no agregan valor se debe a la espera de la realización de la transferencia bancaria.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se encontraron debilidades de este factor para este proceso	• Personal responsable y puntual en los pagos de nómina

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Dispositivo de registro de entrada y salida para cálculo de horas extra o penalizaciones por incumplimiento de horario

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Sistema de registro de entrada y salida del personal • El pago se lo realiza en línea

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de políticas internas • Carecen de directrices y reglamentos • Las aportaciones de los empleados se realizan a través de una empresa paralela	• No se detectaron fortalezas para este factor

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No poseen un sistema de control de	• Poseen registros de los pagos realizados

documentación	en línea • El sistema de control de salida y entrada arroja un registro de las horas laboradas

Capacitación

Descripción del Proceso

En A+A Marketing Consulting Edge el responsable de cada Unidad de Negocio es responsable de definir las necesidades de capacitación del personal que se tiene a cargo. El Director del área es el responsable de recabar e identificar las necesidades de capacitación, generando un informe en el cual se registran las necesidades a capacitar. Posteriormente él es el mismo responsable de identificar los requerimientos de la capacitación los cuales también se deben registrar en un informe. Una vez definido los recursos, personal, financiamiento de la capacitación se genera un plan de capacitación el cual se registra en la base de datos de A+A Marketing Consulting Edge y se difunde con el personal involucrado.

Según la planificación de la capacitación se ejecuta el plan de capacitación, como el plan se desarrolla mensualmente al finalizar el mes

se evalúa al personal que participó en la capacitación. El resultado de esta evaluación se plasma en un informe el cual se registra en la base de datos para poder monitorear el plan y tener evidencia de la capacitación otorgada.

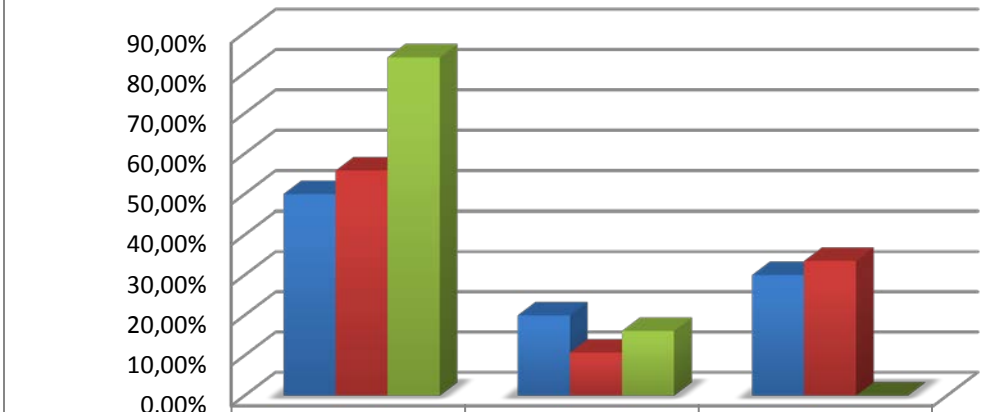
Si la evaluación es positiva termina el proceso de capacitación, caso contrario se procede a ejecutar nuevamente la capacitación al personal que lo requiera.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	5	2	3	10
Tiempo	12.17 hrs/mes	2.33 hrs/mes	7.30 hrs/mes	21.80 hrs/mes
Costo	$ 108.57	$ 20.82	$ -	$ 129.39

GRÁFICO 2.12.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO CAPACITACIÓN



	VAC	VAN	NAV
Actividades	50,00%	20,00%	30,00%
Tiempo	55,81%	10,70%	33,49%
Costo	83,91%	16,09%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

La mayoría de actividades del proceso de capacitación agregan valor al cliente, en este caso los trabajadores de A+A Marketing Consulting Edge, la formación que la empresa les otorga a los mismos fortalece al cliente interno de la compañía. Solo hay un control en este proceso.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• La carga de trabajo en todas las áreas es alta por lo cual en ocasiones no hay una persona que pueda dar la capacitación necesaria a los nuevos empleados	• Excelentes niveles de conocimientos • Habilidades interpersonales • Habilidades lingüísticas

INFRAESTRUCTURA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de espacio propio para presentaciones a grupos numerosos	• No se detectaron fortalezas para este factor

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Excelentes equipos de computación para llevar a cabo las capacitaciones

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Dependencia de licencias originales de programas concurrentes (Office, Windows, Diseño)	• Licencia de Herramientas para llevar a cabo las capacitaciones

MATERIALES:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se encontraron debilidades de este factor en este proceso	• Se cuenta con todo el material necesario para otorgarle a la persona que va a recibir la capacitación

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de procedimientos para capacitar	• No se detectaron fortalezas para este factor

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión • No existe seguimiento y mejora continua de procesos	• No se detectaron fortalezas para este factor

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No poseen un sistema de control de documentación	• Poseen manuales e instructivos para llevar a cabo las capacitaciones

1.1.25.6 Gestión Financiera

Contabilidad

Descripción del Proceso

Al momento A+A Marketing Consulting Edge no lleva contabilidad como empresa ya que no está constituida legalmente (se encuentra en el proceso pertinente para serlo).

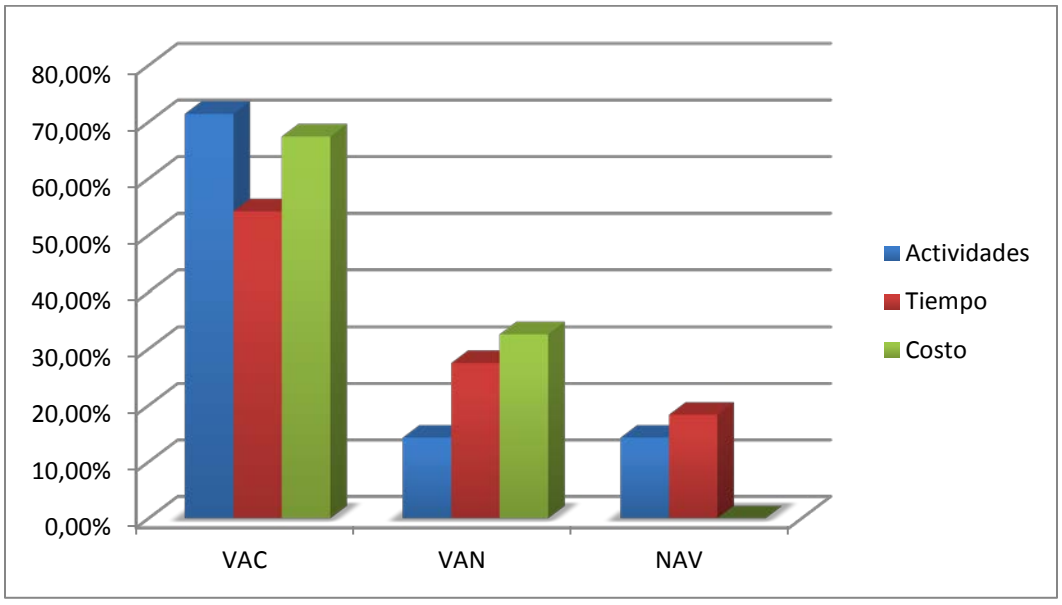
La facturación se la realiza en base al RUC del socio mayoritario de la compañía, persona que no está obligada a llevar contabilidad.

El proceso contable es el registro y revisión de ingresos y egresos generando así la base para declarar el IVA y el Impuesto a la Renta. El proceso termina emitiendo el pago de los mismos.

Análisis del Valor Agregado

GRÁFICO 2.13.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO CONTABILIDAD



Elaborado por: Andrea Cárdenas I.

En el proceso de Contabilidad se puede observar que la mayoría de actividades general valor al cliente, en este casi siendo la empresa como tal y el SRI. Solo hay 1 actividad de control.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Escasos niveles de conocimientos contables	• No se detectaron fortalezas en este factor para este proceso

INFRAESTRUCTURA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Espacio reducido para el área contable	• No se detectaron fortalezas para este factor

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Excelentes equipos de computación para llevar a cabo los procesos contables

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No existe un sistema contable	• No se detectaron fortalezas para este factor

MATERIALES:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se encontraron debilidades en este factor.	• Cuenta con todos los suministros de oficina para llevar a cabo las actividades contables

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No están constituidos legalmente • Realizan las declaraciones con el RUC del socio mayoritario de la compañía • Emiten las facturas con el RUC del	• Se encuentran en el proceso de constitución legal

socio mayoritario de la compañía

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No hay indicadores de gestión	• No se detectaron fortalezas de este factor para este proceso

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de un control de documentación	• No se detectaron fortalezas para este proceso en este factor

Pagos

Descripción del Proceso

La Asistente Administrativa realiza la recepción de la factura proveniente del proveedor. Se verifica si la información de la factura es correcta, si la factura

es acorde a los servicios recibidos se archiva, caso contrario se la remite al proveedor con las observaciones pertinentes para que éste las corrija y envíe nuevamente la factura.

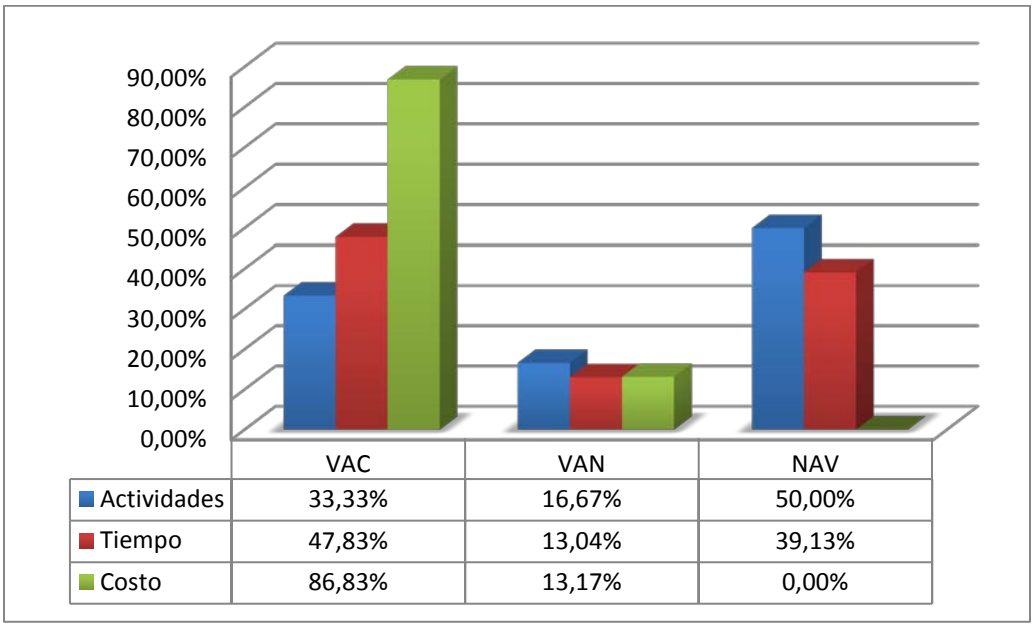
Si la factura es coherente con los servicios recibidos el Gerente General verifica los fondos bancarios. En el caso que no haya suficiente liquidez se solicita un préstamo a cualquier socio de al compañía para poder realizar el pago. En el caso que si se cuente con fondos suficientes el Gerente General emite el cheque para el pago de la factura. El Mensajero es la persona delegada para entregar el cheque al proveedor.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	2	1	3	6
Tiempo	5.50 hrs/mes	1.50 hrs/mes	4.50 hrs/mes	11.50 hrs/mes
Costo	$ 32.02	$ 4.86	$ -	$ 36.88

GRÁFICO 2.14.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO PAGOS



	VAC	VAN	NAV
Actividades	33,33%	16,67%	50,00%
Tiempo	47,83%	13,04%	39,13%
Costo	86,83%	13,17%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

Solo hay un control en el proceso de pagos. La mayoría de actividades que no agregan valor a la organización se vincula con la verificación de existencia de fondos para realizar los pagos debidos.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• El proceso se realiza de forma manual lo	• No se detectaron fortalezas para este

cual representa una pérdida de tiempo para los encargados

factor

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se encontraron debilidades de este factor para este proceso	• Personal honrado y confiable

INFRAESTRUCTURA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No existe un escritorio o espacio físico administrativo lo suficientemente amplio para llevar a cabo esta tarea • Debe realizarse en la sala de reuniones	• Cuentan con un anaquel en el que se encuentran organizados los documentos

EQUIPOS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Cuentan con un computador específico para este proceso

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No existe ningún sistema informático que permita obtener la información ágilmente • El proceso se realiza de forma manual	• No se detectaron fortalezas para este factor

MATERIALES:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se detectaron debilidades para este factor	• Cuentan con archivadores en los cuales almacenan los documentos • Cuentan con todo el material necesario

para llevar a cabo el proceso

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de políticas para el pago a los proveedores • Carecen de procedimientos establecidos	• No se detectaron fortalezas para este factor

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión • No existe seguimiento y mejora continua de procesos • No cuentan con políticas de pagos	• No se detectaron fortalezas para este factor

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de manuales e instructivos • No cuentan con registros de cuentas por pagar	• Poseen la documentación física ordenada

1.1.25.7 Gestión Tecnológica

<u>Mantenimiento de Hardware y Software</u>

Descripción del Proceso

El Director de Sistemas de A+A Marketing Consulting Edge identifica las necesidades de mantenimiento de hardware o software, generando una lista de desperfectos.

El Mensajero de la compañía contacta al técnico de mantenimiento vía telefónica. El técnico va a las instalaciones de la empresa y se entrevista con el Director de Sistema el cual le indica cuales son las falencias de los equipos. El técnico procede a llevarse el equipo dañado para brindarle mantenimiento correctivo, firma un comprobante de entrega (responsabilidad del equipo).

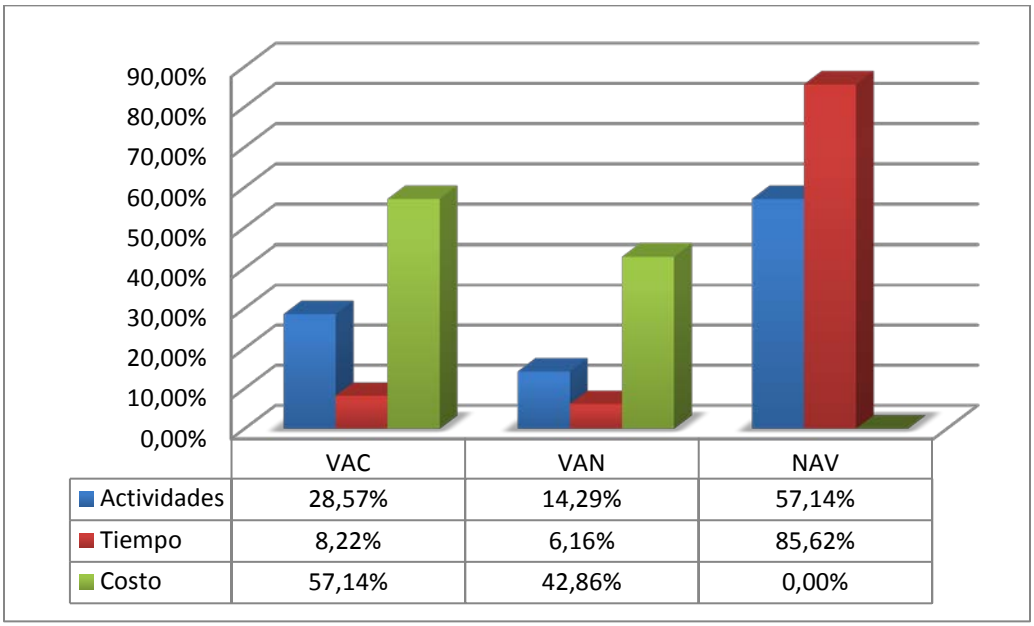
Una vez realizada la gestión de mantenimiento el técnico entrega el equipo la Persona encargada y responsable del equipo, la cual realiza pruebas para verificar el funcionamiento del equipo. Si la Persona está satisfecha con el mantenimiento el proceso finaliza con la entrega de la factura, caso contrario el Técnico debe llevarse el equipo para solucionar la falencia detectada.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	2	1	4	7
Tiempo	1.00 hrs/mes	0.75 hrs/mes	10.42 hrs/mes	12.17 hrs/mes
Costo	$ 8.92	$ 6.69	$ -	$ 15.62

GRÁFICO 2.15.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE



	VAC	VAN	NAV
Actividades	28,57%	14,29%	57,14%
Tiempo	8,22%	6,16%	85,62%
Costo	57,14%	42,86%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

En el proceso de mantenimiento de Hardware y Software de A+A Marketing Consulting Edge tiene un ochenta y cinco porciento de tiempo que no agrega valor a la institución, esto se debe a que el procedimiento de mantenimiento lo realiza un ente externo a la compañía y debe movilizar el equipo de computo para brindarle mantenimiento.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PROCESO:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Dependencia de terceros para solucionar inconvenientes de hardware	• Independencia para solucionar inconvenientes de software

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Laca de conocimientos básicos en reparación de hardware	• Conocimientos altos en reparación de software

SOFTWARE:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Herramientas de diagnóstico para problemas de hardware	• Herramientas de diagnóstico para problemas de software

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de procedimientos definidos • Solo se realiza mantenimiento correctivo	• No se detectaron fortalezas para este factor

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión • No existe seguimiento y mejora continua del proceso	• Herramientas de análisis de rendimiento para problemas de software

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No poseen un sistema de control de documentación • No conservan los registros del	• No se detectaron fortalezas para este factor

mantenimiento otorgado

1.1.25.8 Gestión Administrativa

Compras de Suministros de Oficina

Descripción del Proceso

Cada área es responsable de identificar las necesidades de material y suministros de oficina. Una vez que se cuenta con la lista de requerimientos el Asistente Administrativo de la compañía procede a revisar el inventario de suministros de oficina existentes en la bodega y emite un informe del material faltante. El Gerente General revisa la lista de materiales a comprar y emite un cheque para que el Mensajero compre los suministros de oficina faltantes.

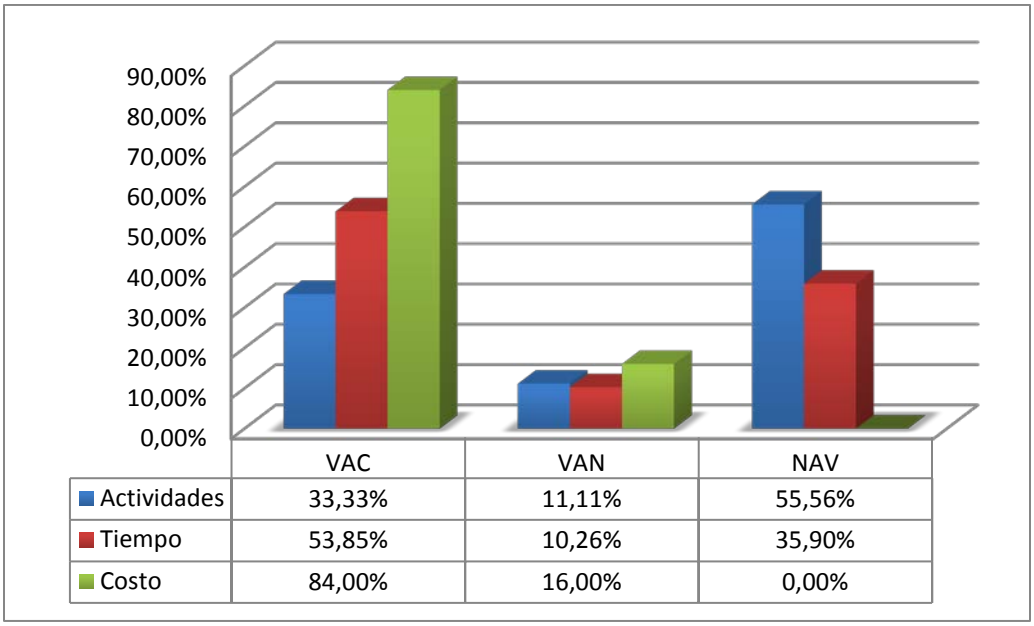
El Mensajero va a la empresa proveedora de materiales para oficina, compra los insumos y emite el pago. Una vez realizada la compra el Asistente Administrativo debe archivar la factura, repartir los insumos que solicitó cada área e inventariar el material sobrante.

Análisis del Valor Agregado

	VAC	VAN	NAV	TOTAL
Actividades	3	1	5	9
Tiempo	3.50 hrs/mes	0.67 hrs/mes	2.33 hrs/mes	6.50 hrs/mes
Costo	$ 11.33	$ 2.16	$ -	$ 13.49

GRÁFICO 2.16.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO COMPRA SUMINISTROS DE OFICINA



	VAC	VAN	NAV
Actividades	33,33%	11,11%	55,56%
Tiempo	53,85%	10,26%	35,90%
Costo	84,00%	16,00%	0,00%

Elaborado por: Andrea Cárdenas Izquierdo.

La mayoría de actividades de este proceso agregan valor al cliente, en este caso el cliente es el personal de A+A Marketing Consulting Edge. Solo

hay un control en este proceso. Las actividades que no agregan valor a este proceso se deben porque el procedimiento se lo realiza de manera manual y no automático.

Identificación de Fortalezas y Debilidades

PROCESO:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Este proceso se lo realiza de manera manual El mensajero debe ir al proveedor de suministros a realizar la compra y transportar los mismos	• No se encontraron mudas significativas en este proceso.

PERSONAS:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No se encontraron debilidades que en este factor para este proceso	• La persona que se encarga de este proceso es cuenta con total confianza de los socios de la compañía • Personal honesto

NORMATIVA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de procedimientos definidos	• No se detectaron fortalezas para este factor

MEDICIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Carecen de indicadores de gestión	• No se detectaron fortalezas para este factor

DOCUMENTACIÓN:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No poseen un sistema de control de documentación	• No se detectaron fortalezas para este factor

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PROPUESTO

3.1 MARCO CONCEPTUAL

1.1.26 TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de Sistemas cubre el aspecto completo de tipos específicos de sistemas, desde los sistemas técnicos hasta los sistemas conceptuales, aumentando su nivel de generalización y abstracción.

Su primer expositor, Ludwing von Bertalanffy, la define como "una teoría matemática convencional - un metalenguaje - un modo de pensar - una jerarquía de teorías de sistemas con generalidad creciente."

Existen dos enfoques en general para el desarrollo de la Teoría General de los Sistemas, que la misma teoría sugiere. Estos enfoques deben tomarse como complementarios que como competitivos o como dos caminos como cuya exploración tiene valor.

El primer enfoque es observar el universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas y tratar de conseguir un modelo teórico que sea relevante para esos fenómenos; el segundo enfoque es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo a una complejidad de la organización de los individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de extracción apropiado a cada uno de ellos[51].

1.1.27 SISTEMA DE GESTIÓN

Un Sistema de Gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa (OGALLA. 2003: 1)

De acuerdo al criterio de Johnson y Kaplan, "el entorno económico contemporáneo exige eficacia a los sistemas contables de Gestión Empresarial"

El actual grado de competitividad y el proceso de cambio continuo en que se desenvuelve la sociedad empresarial han conducido a las empresas a estructurarse y a actuar bajo una serie de criterios fundamentales, podemos citar entre ellas: la

[51] Johansen (2004) Introducción a la Teoría de Sistemas. México: LIMUSA Noriega Editores .p.25

estructuración de las unidades de negocio, el valor añadido, la calidad como cultura, la innovación y capacidad de adaptación, la amplitud y profundidad de su oferta[52].

Estos criterios han repercutido sobre la necesidad de una reasignación de recursos técnicos, económicos y humanos; y en general sobre la política empresarial. Como consecuencia de esta reorientación, han surgido las nuevas necesidades de información que la empresa demanda con objeto que la toma de decisiones sea eficiente.

1.1.28 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es un tipo especial de concreción, representación y seguimiento de las estrategias. Es una herramienta útil para incrementar para incrementar la probabilidad de ejecución de las estrategias previstas en la empresa.

El concepto original lo desarrollaron a principios del año 90, el profesor Kaplan y su colega Norton. El punto de partida fue la crítica ante la fuerte orientación financiera existente en los Sistemas de Gestión de los Estados Unidos para la planificación o los sistemas de informes.

[52] Serra Vicente, Vercher Salvador, Zambrano Vicente (2000). Sistemas de control de Gestión: Metodología para su diseño e implantación. Edición Electrónica. www.incontrolgest.com. p. 21.

El principio del Cuadro de Mando integral señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben asignarse respectivamente a un punto de vista concreto, es decir, a la llamada "perspectiva". Las asignaciones a las perspectivas pretenden evitar un pensamiento unilateral durante la derivación y el seguimiento de los objetivos. En lugar de esto, se documentan las relaciones más importantes con respecto a la ejecución de la estrategia, ya que se actúa pensando en perspectivas y enlazándolas[53].

1.1.29 MEJORA DE PROCESOS

La mejora de procesos engloba a todos los integrantes de la organización a esforzarse en hacer las cosas siempre adecuadamente. Para conseguirlo, una organización requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos y necesidades de los clientes internos y externos bien definidos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes internos como externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

1.1.30 GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión de Procesos reviste una importancia estratégica en las organizaciones de hoy, ya que todos los productos y servicios son resultados de procesos, por lo que se debe empeñar para que éstos sean eficaces, eficientes y sujetos a una mejora continua,

[53] Horváth & Partners (2000). Dominar el cuadro de mando integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias. Managment Consultants. p.36.

como estrategia para la sostenibilidad de la productividad, competitividad y calidad del servicio.

La Gestión por Procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de las tareas o actividades (FERNANDEZ. 2003: 37).

En la Gestión por procesos el significado más acertado para el concepto calidad es: lo que el usuario espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a "orientación de la empresa hacia el usuario"; por lo que la Gestión por Procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total[54].

Esta Gestión da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio[55].

La Gestión por Procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza.

[54] Rojas Moya Jaime Luis (2007) Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud. Bolivia: Edición Electrónica: www.eumed.net/libros/2007a/ .p.6

[55] UCH (2006) [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprocesos.htm] Portal de estudiantes de Recursos Humanos, Producción, Procesos y Operaciones. Argentina.

Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción[56].

El objetivo final de la gestión por procesos es conseguir que la empresa se organice alrededor de las actividades que generan valor para el cliente, independientemente de a qué departamento pertenezcan (Muro, 2010: 1).

Según José Antonio Pérez Fernández De Velasco "La Gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión". El propósito del estudio es brindar el instrumento clave para que la empresa pueda crecer estructuradamente.

[56] Fernández, Mario A. (2003). El Control, Fundamento de la Gestión Por Procesos: Y la Calidad Total. España: ESIC Editorial. p. 44

3.2 **MAPA DE PROCESOS**

1.1.31 DEFINICIÓN

Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales. [57]

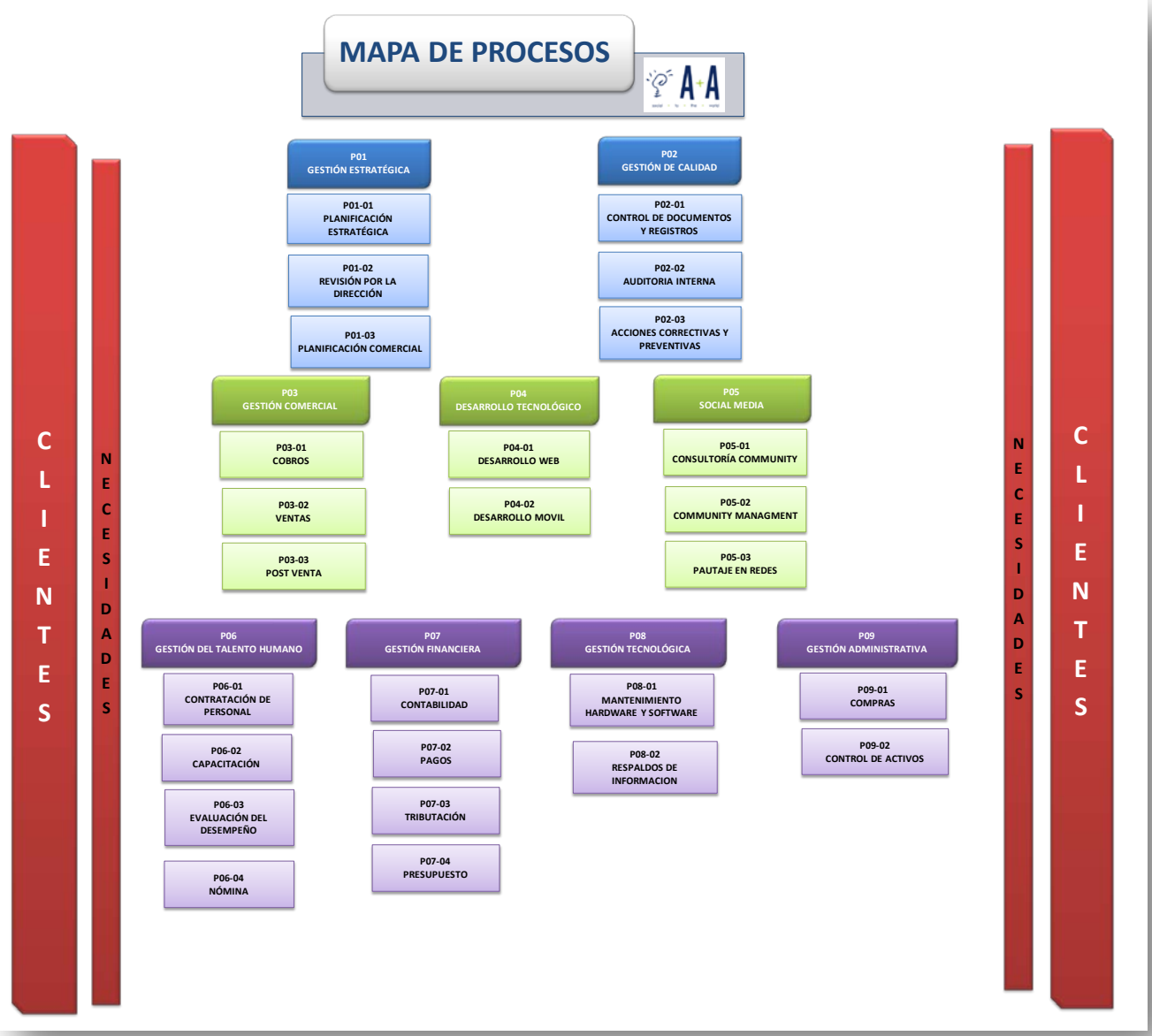
1.1.32 MAPA DE PROCESOS A+A MARKETING CONSULTING EDGE

Una vez realizado el estudio y levantamiento de procesos de A+A Marketing Consulting Edge se procedió a formular un Mapa de Procesos completo y estructurado para la compañía atacando sus debilidades y fortaleciendo sus procesos operativos.

GRÁFICO 3.1.

MAPA DE PROCESOS A+A MARKETING CONSULTING EDGE

[57] http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm



Elaborado por: Andrea Cárdenas I.

El Mapa de Procesos propuesto de A+A Marketing Consulting Edge cuenta con una fuerte estructura en sus procesos estratégicos, operativos y de soporte.

1.1.32.1 ANÁLISIS MAPA DE PROCESOS A+A MARKETING CONSULTING EDGE

GRÁFICO 3.2.

MEJORAS INTRODUCIDAS EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE A+A MARKETING CONSULTING EDGE

PROCESO	OBSERVACIONES
GESTÓN ESTRATÉGICA	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	*MEJORADO*
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	*NUEVO*
PLANIFICACIÓN COMERCIAL	*NUEVO*
GESTIÓN DE CALIDAD	
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	*NUEVO*
AUDITORÍA INTERNA	*NUEVO*
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	*NUEVO*
GESTIÓN COMERCIAL	
COBROS	*MEJORADO*
VENTAS	*MEJORADO*
POST VENTA	*NUEVO*
DESARROLLO TECNOLÓGICO	
DESARROLLO WEB	*MEJORADO*
DESARROLLO MOVIL	*MEJORADO*
SOCIAL MEDIA	
CONSULTORÍA COMMUNITY MANAGMENT	*MEJORADO*
COMMUNITY MANAGMENT	*MEJORADO*
PAUTAJE EN REDES SOCIALES	*MEJORADO*
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
CONTRATACIÓN DE PERSONAL	*MEJORADO*
CAPACITACIÓN	*MEJORADO*
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	*NUEVO*
NÓMINA	*MEJORADO*
GESTIÓN FINANCIERA	
CONTABILIDAD	*MEJORADO*
PAGOS	*MEJORADO*
TRIBUTACIÓN	*NUEVO*
PRESUPUESTO	*NUEVO*
GESTIÓN TECNOLÓGICA	
MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	*MEJORADO*
RESPALDO DE INFORMACIÓN	*NUEVO*
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
COMPRAS	*NUEVO*
COMPRA SUMINISTROS DE OFICINA	*FUSIONADO*
CONTROL DE ACTIVOS	*NUEVO*

Elaborado por: Andrea Cárdenas I.

En el gráfico se observa que se han implantado mejoras en quince procesos y se han introducido doce procesos, la mayoría de los procesos nuevos son de carácter estratégico debido a la debilidad que contaba la empresa en aquella área.

3.3 **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

1.1.33 DEFINICIÓN

El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.[58]

1.1.34 COMPONENTES

Los procedimientos contienen las siguientes partes:

- **Propósito:** define el objetivo del proceso y como se lo va a realizar.
- **Alcance:** delimitación de la acción del procedimiento.
- **Responsable:** persona que tiene toda la responsabilidad de la ejecución del proceso.

[58] Enciclopedia Wikipedia (2010). http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos

- **Definiciones:** términos que se emplea en el procedimiento de carácter técnico, los mismos requieren una breve explicación para que el usuario del manual no tenga inconvenientes para su uso.
- **Políticas:** son lineamientos o normas que intervienen en los procesos, estas deben estar en tiempo imperativo.
- **Indicadores:** cuantificador, entendido como procedimiento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número.[59]
- **Documentos:** información contenida en un soporte permanente.
- **Registros:** documento que promociona evidencia.
- **Diagrama de Flujo:** representación grafica del proceso.

1.1.35 MEJORAS INTRODUCIDAS

1.1.35.1 Gestión Estratégica

Planificación Estratégica

La Planificación de A+A Marketing Consulting Edge se la estaba llevando de manera informal debido a la falta de experiencia y conocimiento de los socios en el ámbito.

[59] Wikipedia. Indicadores de Gestión (2004). http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador

Para un mejor análisis de las ideas de mejoras generadas en la Planificación Estratégica se implementaron estudios de: mercado, técnico, administrativo, económico, financiero y social para realizar un “plan de negocios”. Dichas investigaciones tienen un control y análisis para determinar si son favorables para el negocio.

Una vez definido el Plan de Negocios se introdujo un control para estudiar nuevamente las estratégicas planteadas en la junta. Obtenido el resultado final del estudio del Plan de Negocios se procede a realizar el financiamiento del mismo y a estudiar si éste brinda beneficios para la empresa.

Cuando ya exista un estudio de las formas de financiamiento del Plan de Negocios se procede a realizar un presupuesto para el mismo. Puesto en marcha el Plan de Negocios el Representante de la Dirección tiene la tarea de controlar y gestionar el mismo.

Revisión por la Dirección

La Revisión por la Dirección es un proceso nuevo que se implementó para A+A Marketing Consulting Edge.

La Revisión por la Dirección se implementó para revisar y analizar la información proveniente a: la estructura documental, resultados de auditorías internas y externas, indicadores de Gestión, Reportes de Satisfacción al Cliente,

Conformidad del Servicio, Iniciativas de Mejora Continua, Política de Calidad, para tomar una correcta y oportuna toma de decisiones.

La toma de decisiones debe tener el consentimiento de los tres socios dueños de la compañía.

Una vez realizada la toma de decisiones se documenta y difunde a toda la organización por medio de la intranet. El Gerente General debe planear la ejecución de las acciones provenientes de la Revisión por la Dirección y Representante de la Dirección tiene la obligación de realizar un seguimiento y evaluar el impacto de las mismas.

En caso que se observe que alguna acción no se está cumpliendo debidamente se levantará una No Conformidad.

Planificación Comercial

Debido al crecimiento paulatino que A+A Marketing Consulting Edge ha tenido es necesario introducir un proceso enfocado a la Planificación Comercial.

El proceso inicia con un estudio de los objetivos que la compañía se ha planteado, posteriormente se realiza un análisis de la capacidad y carga de las unidades de negocio; con este informe se obtiene un panorama real de lo que se

puede ofertar a los clientes sin generar sobrecarga ni retrasos en tiempos de entrega.

Al realizar el Plan Comercial el Director de Cuentas define cual es el target que se va a trabajar, debido a la alta demanda de los servicios que presta la organización se requiere una selección de target de negocio, discriminando a aquellos posibles clientes que no presentan un beneficio proporcional a la compañía.

En la Planificación Comercial se genera un estudio de costos generando como resultado una matriz de precios con los cuales deben desempeñarse los Agentes de Cuentas.

El Director de Cuentas debe establecer cuales son los productos estrella de la compañía (mayor margen) para impulsar su venta. Se genera a demás combos de productos y servicios a ofertarse.

El Plan Comercial se distribuye a toda la empresa y se monitorea mensualmente para ver su cumplimiento.

1.1.35.2 Gestión de Calidad

Control de Documentos y Registros

El proceso de Control de Documentos y Registros se implementó debido a la necesidad de vigilar el correcto almacenamiento y uso de los documentos y registros de la compañía.

El Control de Documentos de y Registros de A+A Marketing Consulting Edge se realizará de manera sistematizada debido a la carga de trabajo de todos los empleados de la empresa incluyendo a los socios.

Todos los documentos serán revisados a y aprobados antes de su emisión. El representante de la Dirección estará a cago de la administración del programa SIG (software control de documentos y registros).

Un beneficio que ofrece el programa es que pueden aprobar la documentación desde dispositivos móviles para que el proceso no tenga demoras.

Para un control del entendimiento y manejo de la información el Representante de la Dirección realizará un muestreo de los centros de documentación y verificará el nivel de conocimiento de cada uno de ellos.

Auditoría Interna

La Auditoría Interna es un proceso nuevo que se implementó para A+A Marketing Consulting Edge, el mismo tiene como objetivo verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión por Procesos Propuesto y tomar acciones en caso de requerirlas.

El proceso de Auditoría Interna está a cargo del Representante de la Dirección quien deberá establecer un Programa General de Auditoría en el cual se podrá observar de manera global las Auditorías Internas Planteadas para el año. Una vez obtenida la aprobación del Gerente General se procederá a elegir a los auditores internos que intervendrán en el proceso.

El Representante de la Dirección deberá realizar los Programas Ejecutivos de Auditorias Internas (cronograma de la Auditoría Interna que contiene: áreas, responsables, auditores, fecha, hora, lugar y punto auditado).

Toda lista de verificación que realicen los auditores internos deberá ser estudiada por el Representante de la Dirección antes de la auditoría.

Finalizado el proceso de la Auditoría Interna el Representante de la Dirección deberá tener todas las listas de verificación de la auditoría; se realizará un análisis de las mismas para emitir un informe a la Alta Gerencia de los

hallazgos encontrados, este informe se denomina Informe de Auditoría Interna.

Acciones Correctivas y Preventivas

El proceso de acciones correctivas y preventivas se ha implementado en el mapa de procesos de A+A Marketing Consulting Edge para corregir las No Conformidades y Posibles No Conformidades detectadas en el Sistema de Gestión por Procesos.

Para levantar una No Conformidad o una No Conformidad se deberá llenar el formato de Acciones Correctivas y Acciones Preventivas. Una vez identificada la No Conformidad o Posible No Conformidad el Representante de la Dirección deberá aprobar o rechazar la misma. La persona que encontró el hallazgo deberá identificar la causa de la No Conformidad o Posible No Conformidad (para identificar la causa se deberá realizar un examen minucioso de todas las posibles causas del hallazgo). Una vez identificada la causa se procederá a realizar el plan de acción para atacar la No Conformidad o Posible No Conformidad.

En el Plan de Acción se detallan las acciones inmediatas y correctivas, para que las mismas sean ejecutadas deben tener la aprobación del Representante de la Dirección. Una vez implanatdo el plan de acción se realiza una revisión

y resultado de la acción correctiva o preventiva para posteriormente cerrar la No Conformidad o Posible No Conformidad.

Después de cerrar la No Conformidad o Posible No Conformidad se realizará un análisis de la efectividad de la misma y su impacto en la organización.

1.1.35.3 Gestión Comercial

Cobros

Una de las notables mejoras en el proceso de cobros es la sistematización del mismo. Actualmente la empresa ejecuta este proceso de manera manual por lo cual hay demoras y retrasos en la gestión de cobros.

Dicho sistema arroja un Cronograma de Cobros el cual se actualiza diariamente para agilizar la gestión de los Agentes de Cuenta de la Compañía. A demás mensualmente, todos los Agentes de Cuentas deben emitir un informe de su plan de cobros al Director de Cuentas para que éste monitoree el desempeño de los mismos. En esta actividad se implantó un control ya que el Director de Cuentas debe aprobar la planificación mensual de su equipo.

Una vez emitida la notificación de cobro el Director de Cuentas deberá verificar el pago en la cuenta bancaria para confirmar la recepción del pago al Cliente.

Ventas

El proceso de ventas para la compañía ahora parte del Plan Comercial (resultado del proceso Planificación Comercial). En esta planificación se cuenta con una mejor orientación del portafolio de la compañía y la capacitada que ésta tiene. Se establece el target con que trabajar. Se genera una mejor organización en el Departamento de Comercialización.

Se propone que la emisión de la Factura esté a cargo de los Agentes de Cuentas y no del personal de las Unidades de Desarrollo Tecnológico o Social Media. Para la emisión de dicho documento la Unidad de Negocio a cargo del proyecto deberá enviar una notificación al Agente de Cuentas para que este proceda con la cobranza del servicio prestado.

Post venta

El proceso de Post Venta se propone implantar para fidelizar al cliente y realizar un seguimiento de la satisfacción del mismo. Este proceso estará a cargo del Director de Cuentas de A+A Marketing Consulting Edge.

Una vez brindado el servicio o producto ofertado el Departamento de Comercialización se pondrá en contacto con el Cliente para obtener una retroalimentación del mismo (esta retroalimentación abarcará venta, cobro y

servicio). Una vez obtenida esta retroalimentación verbal se procede a realizar una pequeña encuesta para medir el grado de satisfacción del mismo.

Todas las encuestas deberán ser tabuladas y consolidadas en un informe emitido a la Alta Gerencia.

Las encuestas de Satisfacción son un herramienta importante para el Departamento de Comercialización ya que en esta se puede detectar si hay alguna queja o necesidad del cliente. En caso de ser una queja se levanta una No Conformidad. Si se detecta una necesidad se determina si esta es de carácter técnico o de soporte y se direcciona a la Unidad de Negocio pertinente.

Una vez otorgado el servicio o soporte al cliente se evalúa el mismo y se mide nuevamente el grado de satisfacción.

1.1.35.4 Desarrollo Tecnológico

Desarrollo Web

En el proceso de Desarrollo Web se introdujo el documento “orden de trabajo” el cual lo emite el Director de Sistemas. Este documento contiene tiempos, requisitos, objetivos y milestones del proyecto a ejecutarse. Esta

orden de trabajo deberá ser constantemente monitoreada para poder cumplir con los tiempos de entrega.

También se introdujeron controles después de la realización de las pruebas de navegación y usabilidad; y pre optimización de buscadores. Dichos controles indican si las pruebas fueron favorables.

Se eliminó que el personal del Departamento de Desarrollo Tecnológico emita las facturas. La facturación ahora está a cargo del Departamento de Comercialización, para esta actividad el personal que esté a cargo del proyecto deberá emitir una notificación de la finalización del mismo al Agente de Cuentas encargado.

Desarrollo Móvil

En el proceso de Desarrollo Móvil se introdujo el documento “orden de trabajo” el cual lo emite el Director de Sistemas. Este documento contiene tiempos, requisitos, objetivos y milestones del proyecto a ejecutarse. Esta orden de trabajo deberá ser constantemente monitoreada para poder cumplir con los tiempos de entrega.

También se introdujeron controles después de la realización de las pruebas de: funcionamiento, usabilidad, rendimiento; y la instalación propia de la

aplicación. Dichos controles indican si las pruebas fueron favorables y si la instalación tuvo complicaciones.

Se eliminó que el personal del Departamento de Desarrollo Tecnológico emita las facturas. La facturación ahora está a cargo del Departamento de Comercialización, para esta actividad el personal que esté a cargo del proyecto deberá emitir una notificación de la finalización del mismo al Agente de Cuentas encargado.

3.1.1.1. Social Media

Consultoría Community Management

Se eliminó que el personal del Departamento de Social Media emita las facturas. La facturación ahora está a cargo del Departamento de Comercialización, para esta actividad el personal que esté a cargo del proyecto deberá emitir una notificación de la finalización del mismo al Agente de Cuentas encargado.

Community Management

Se eliminó que el personal del Departamento de Social Media emita las facturas. La facturación ahora está a cargo del Departamento de

Comercialización, para esta actividad el personal que esté a cargo del proyecto deberá emitir una notificación de la finalización del mismo al Agente de Cuentas encargado.

Se propone la contratación de una persona para el cargo de community manager para aligerar la carga de trabajo que tiene el departamento. Se requiere también la contratación de un asistente para el Director de Social Media debido a la carga de trabajo que éste posee.

Pautaje en Redes Sociales

Se eliminó que el personal del Departamento de Social Media emita las facturas. La facturación ahora está a cargo del Departamento de Comercialización, para esta actividad el personal que esté a cargo del proyecto deberá emitir una notificación de la finalización del mismo al Agente de Cuentas encargado.

1.1.35.5 Gestión del Talento Humano

Contratación de Personal

Se implementó una planeación de reclutamiento para la empresa, esta planeación es resultado del Plan de Negocios definido.

En el proceso de selección de personal se ha implementado un documento llamado “perfil de cargo” el cual contiene las competencias que el personal debe tener para ocupar una vacante. El perfil de cargo contiene la Formación, Habilidades, Educación Formal y Experiencia del trabajador.

Se propone realizar un análisis del puesto y el perfil de cargo que requiere la vacante antes de reclutar gente. Posterior a éste estudio se propone elegir un método de reclutamiento (actualmente la compañía es dependiente de la Head Hunter de la web).

Se sugiere realizar pruebas psicotécnicas a los candidatos (16 PF5 la cual arroja una descripción de los rasgos de personalidad y competencias personales orientadas al trabo, esta prueba se tabula en una macro en Excel) ya que no solo se requiere evaluar la competencia de la persona sino su personalidad.

Se plantea verificar las referencias personales de los candidatos para tener soporte de la experiencia laboral del perfil de cargo.

Se establece que las carpetas del personal contengan todos los respaldos del perfil y se actualice cada año laboral. Esta documentación debe estar en un archivo físico de la compañía. También se sugiere que el Asistente

Administrativo elabore una base de datos de todo el personal de A+A Marketing Consulting Edge.

Capacitación

El proceso de capacitación de la compañía tiene como propósitos: cerrar las brechas que hay entre el perfil de cargo y el personal de la compañía. Para aquello se genera un Plan de Capacitación Anual en el que se cronograma mensualmente las capacitaciones que serán otorgadas al personal.

Como los perfiles de cargo pueden ser objetos a cambio (actualización) el Plan de Capacitación Anual puede tener varias versiones en el transcurso del año.

Cuando se brinda una capacitación externa al personal de la compañía, este debe firmar un acta en la cual estipula una retribución laboral por no menos de año y medio para con la empresa.

Cuando se otorgue una capacitación, se debe llevar registros de la misma. El Representante de la Dirección será el encargado de evaluar el impacto que brindó la capacitación concedida.

Evaluación del Desempeño

El proceso de Evaluación del Desempeño es nuevo. Se implementó para monitorear el desempeño de los trabajadores y controlar el mismo.

Para evaluar el desempeño del personal primeramente se requiere definir el método a usarse. El Gerente General será el encargado de generar un Plan de Evaluación de Desempeño Anual que tendrá fechas coordinadas y confirmadas por los Directores de Unidad.

El Representante de la Dirección será el encargado de gestionar la evaluación del desempeño y a su vez el Gerente General deberá realizar un seguimiento semestral al mismo. Al detectarse necesidades de formación en el personal estas son enviadas en un informe para actualizar el Programa de Capacitación Anual.

En caso de requerir acciones de mejora con la Evaluación de Desempeño se alzará una No Conformidad para atacar sus causas.

Nómina

En el proceso de Nómina se eliminan re-procesos ya que se sistematiza el procedimiento. Se sugiere que el control de las variables se lo realice una sola vez (actualmente lo cotejan hasta tres veces en la compañía).

Los roles de pago son generados manualmente, se sugiere que se realicen por medio de una macro programada en Excel lo que disminuirá el tiempo invertido en esta actividad.

1.1.35.6 Gestión Financiera

Contabilidad

Debido a que A+A Marketing Consulting Edge es una empresa constituida en Mayo del 2012 no se estaba llevando contabilidad de la misma (estaba facturando con el RUC del socio principal de la misma).

Este proceso será ejecutado por medio de un sistema contable y será monitoreado por un ente externo a la compañía.

Para el proceso contable se han implementado controles después de cada actividad clave del proceso contable (debido a la inexperiencia del personal).

El Asistente Administrativo será el encargado de organizar y clasificar toda la información contable; también deberá realizar los registros del libro diario en el sistema. Después de esta actividad el ente externo contable deberá realizar un control de los mismos.; el Asistente Administrativo es el encargado de generar el Libro Mayor y el ente externo deberá realizar el monitoreo del mismo.

El Gerente General deberá exportar el Balance de Comprobación, Balance General y Estado de Resultados de la compañía y realizar el análisis de los mismos. Una vez realizado este estudio el ente externo contable deberá realizar un informe de las conclusiones contables del periodo y deberá generar las notas de los Estados Financieros.

Pagos

El proceso de pagos se automatizó con la adquisición del programa contable ya que se ingresa en el software en el módulo de pagos la información de las facturas recibidas, este programa genera sistemáticamente un “Cronograma de fechas de vencimiento” lo cual beneficia la gestión de pagos.

Toda factura deberá tener la orden de compra anexada (la orden de compra deberá tener las firmas de autorización) lo cual eliminará tiempos de espera

innecesarios. Al momento de recibir la factura se entregara con contra recibo de la misma en la cual se especificará la fecha y personal de recepción para evitar futuros inconvenientes.

Se sugiere la implementación de un registro denominado “resguardo de pagos” el cual es un contra recibo de lo que ha pagado generando respaldos de todos los pagos de la compañía. El Resguardo de Pagos deberá ser archivado junto con el Comprobante de pagos en un archivo físico de la compañía.

Tributación

El proceso de Tributación es un proceso legal necesario. Debido a que la empresa se constituyó legalmente en Mayo del 2012 se implementa este procedimiento en la Gestión Financiera de la Compañía.

Para la ejecución del proceso se sugiere que la persona encargada de recolectar toda la información para el ejercicio sea el Asistente Administrativo, el mismo que deberá revisar y analizar si es correcta dicha documentación. En caso de que se detecte una inconsistencia el Asistente Administrativo deberá contactarse con la entidad pertinente y solicitar la corrección del documento.

Una vez clasificada toda la información se procede al ingreso de la misma al sistema contable. Con esta información el Asistente Administrativo llena el anexo en formato Excel de la Declaración de Impuestos. Este documento se lo envía al ente externo que lleva la contabilidad de la compañía para su revisión. Con el OK del ente externo contable el Asistente Administrativo deberá ingresar la declaración en el Sistema DIMM para que el Gerente General genere el débito bancario. Cuando el SRI emita el Comprobante de Pago este debe ser archivado y custodiado por el Asistente Administrativo.

Presupuesto

El proceso Presupuesto es nuevo en la compañía. Se propuso para tener una proyección financiera con el fin de ejecutar el Plan de Negocio propuesto en la Planificación Estratégica.

El Gerente General será el encargado de preparar el escenario presupuestario, una vez identificado el mismo el Gerente General determinará los criterios de repartición del presupuesto entre las diferentes Unidades de Negocio (este criterio se vincula a la Plan Comercial definido en el proceso Planificación Comercial). Los criterios de repartición se empatan con las propuestas presupuestarias emitidas por cada Unidad de Negocio.

Realizado dicho análisis el Gerente General realiza el borrador del Presupuesto el cual si cuenta con la aprobación de los socios de A+A Marketing Consulting Edge pasa a ser el Presupuesto Final de la compañía.

El Asistente Administrativo cargará la data del Presupuesto en el Sistema Contable el cual realiza comparaciones de periodos para realizar un análisis del cumplimiento del mismo.

1.1.35.7 Gestión Tecnológica

Mantenimiento de Hardware y Software

Para el proceso de Mantenimiento de Hardware y Software se sugiere un enfoque preventivo debido al giro del negocio. El impacto generado en la empresa por fallas de software y hardware es devastador ya que afecta a la producción y retrasa los tiempos de entrega.

Por ende, el proceso de mantenimiento de hardware y software parte de un análisis que el Director de Sistemas realizará a los equipos de la compañía, partiendo de este se realizará un Plan de Mantenimiento Anual de Hardware y de Software (ambos serán ejecutados por un ente externo en la compañía).

El proveedor que brinde el servicio de mantenimiento de hardware y software en la compañía deberá ser calificado para obtener resultados seguros y confiables.

Cada mes se realizarán registros de los mantenimientos otorgados para un control y monitoreo de la gestión. El Representante de la Dirección deberá llevar indicadores de estos.

Cada vez que se realice un mantenimiento al hardware y software de la compañía, el Director de Sistemas debe realizar un control de calidad al mismo para verificar si el resultado final es conforme.

Respaldo de Información

El proceso de Respaldo de Información se implanta en el mapa de procesos propuesto de la compañía debido a la gravedad y riesgo de perder información con la que se trabaja. Debido al giro del negocio es primordial resguardar la información en la empresa.

Al adquirir un Time Capsule, periférico inalámbrico de network-attached storage, acompañado de un enrutador, el respaldo de la información se realiza de manera sistemática y automatizada.

Un beneficio que otorga esta herramienta es la generación continua de versiones de un mismo documento. El Time Capsule no requiere monitorearse diariamente, pero para seguridad de la compañía se sugiere un control mensual del mismo para verificar su funcionamiento.

La instalación del Time Capsule lo realiza el personal de la empresa (por lo que no requiere costos de instalación) y se lo programa una sola vez.

El Time Capsule brinda soporte a los ordenadores que se encuetaren un el espacio físico de la compañía. Cuando un ordenador procesa información fuera de la compañía y no regresa ese mismo día a la oficina, el usuario deberá subir manualmente la información al servidor alquilado.

1.1.35.8 Gestión Administrativa

Compras

El proceso de Compras tuvo una ampliación de su alcance ya que actualmente este proceso solo se enfoca a la adquisición de suministros de oficina y en la propuesta el alcance abarcará toda compra realizada por A+A Marketing Consulting Edge.

Cada mes el Asistente Administrativo receptara los requerimientos de compra de las Unidades de Negocio. Todo requerimiento de compra deberá ser analizado para ver la factibilidad de adquirirlo. De ser factible la compra el Asistente Administrativo Genera la Orden de compra (registro implementado para la constancia del detalle, cantidad, fecha, firmas de autorización).

Toda Orden de Compra deberá ser autorizada por el Gerente General y el Director de Unidad de Negocio. En caso de que la compra esté aprobada el Asistente Administrativo deberá verificar la existencia de un proveedor calificado en la empresa (Lista de Proveedores calificados). De no tener ningún proveedor calificado para aquel producto o servicio se deberá solicitar mínimo 3 cotizaciones para elegir la más conveniente. Al seleccionar a la mejor opción se procede a calificar al proveedor e introducirlo en la base de datos.

El Asistente realizará el pedido al proveedor calificado. Todo bien o servicio adquirido pasará por un control de calidad antes de su recepción.

Control de Activos

El Control de Activos es un proceso nuevo para la compañía. Es una continuación del proceso de compras.

Una vez realizado el control de calidad se general un informe según la conformidad del producto el cual cuenta con un control físico existente.

En caso de que el producto sea conforme se procede a ingresar la data del bien adquirido en el módulo de control de activos fijos (sistema contable) el cual arroja el serial de identificación del mismo. Antes de la entrega del activo fijo se genera una acta de responsabilidad la cual debe estar firmada por el usuario del bien.

Cada seis meses se deberá realizar un control del inventario físico de activos físicos de la compañía y se deberá validar la información del sistema contable. En esta revisión se detectan posibles bajas de los activos fijos.

En caso de haber una baja se realiza una inspección física del bien y un informe de las razones por las cuales se da de baja el activo, este informe debe ser aprobado por el Gerente General. Todas las bajas de bienes se realizarán por medio de donación, estas deben tener su respaldo físico.

3.4 **INDICADORES DE GESTIÓN**

1.1.36 DEFINICIÓN

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso[60].

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar a los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos.

Importancia de los Indicadores de Gestión:

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

[60] Escuela de Gobierno, Indicadores de Gestión (2008)
http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf

1.1.37 INDICADORES DE GESTIÓN PRIORIZADOS

Es necesario identificar los indicadores con los cuales la directiva y los administradores de las distintas áreas funcionales de la empresa, tendrían toda la información necesaria para tomar decisiones[61].

Para la obtención de los Indicadores Priorizados de A+A Marketing Consulting Edge se procedió a dar una valoración a cada indicador. La valoración tenía un valor entre el uno y el tres; tomando en cuenta el impacto en la organización, el impacto en la satisfacción al cliente y su frecuencia de uso.

1.1.38 TABLERO DE CONTROL

El tablero de control es una herramienta, del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas[62].

[61] Monografías (2004). http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml#indicad
[62] Wikipedia. Definiciones, Tablero de Control. (2007) http://es.wikipedia.org/wiki/Tablero_de_control

1.1.39 INDICADORES DE GESTIÓN PRIORIZADOS A+A MARKETING CONSULTING EDGE

GRÁFICO 3.3.

INDICADORES DE GESTIÓN PRIORIZADOS A+A MARKETING CONSULTING EDGE

INDICADOR	FORMA DE CALCULO
% de cumplimiento de objetivos	(Objetivos cumplidos/Total objetivos planificados) * 100
Estrategias efectivas implementadas	(Resultados exitosos obtenidos/resultados programados)*100
% de la eficacia de las Decisiones	(# decisiones efectivas / # deciciones implementadas
% procedimientos cumplidos	Procedimientos cumplidos /Total procedimientos) * 100
Eficacia de las acciones preventivas/correctivas	(# acciones preventivas-correctivas eficaces / # acciones preventivas-correctivas implementadas)*100
% Satisfacción del Cliente	(Puntaje obtenido en las encuestas de satisfacción / puntaje posible a obtener en las encientas de Satisfacción)*100
% Cumplimiento de Respaldos de Información	(Programación respaldos ejecutada/ Programación respaldos programada)*100

Elaborado por: Andrea Cárdenas I.

El tablero de control de A+A Marketing Consulting Edge se compone de siete Indicadores de Gestión Priorizados los cuales serán fundamentales para el monitoreo del Sistema de Gestión por Procesos propuesto.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

4.1 MARCO TEÓRICO

1.1.40 MEJORAMIENTO CONTÍNUO

Según James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso[63].

1.1.41 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

[63] Monografías. Mejoramiento Continuo (2005). http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

1.1.42 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

1.1.42.1 VENTAJAS

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

1.1.42.2 DESVENTAJAS

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

1.1.43 ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a un estudió en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.

- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

4.2 **SITUACIÓN PROPUESTA**

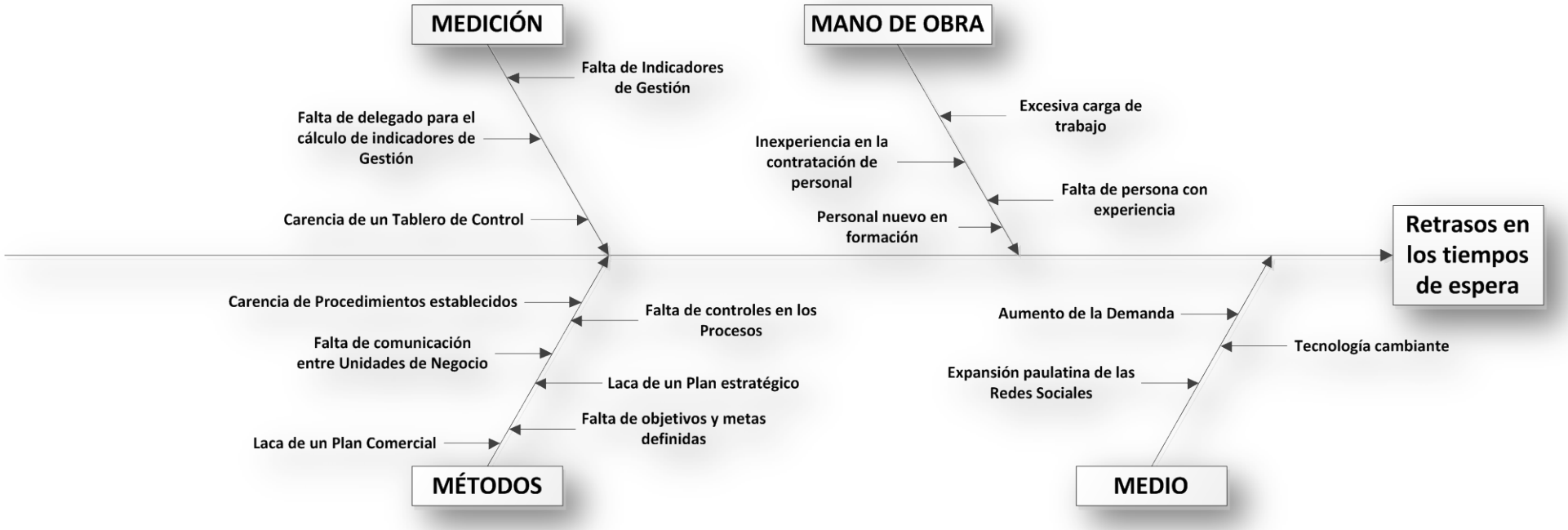
1.1.44 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CLAVE

Una vez desarrollada la propuesta de mejora, se procede a analizar detectar las posibles causas de los principales problemas que aquejan a A+A Marketing Consulting Edge los cuales son:

- Retrasos en tiempos de espera.
- Falta de Liquidez.
- Sobrecarga de trabajo.

GRÁFICO 4.1

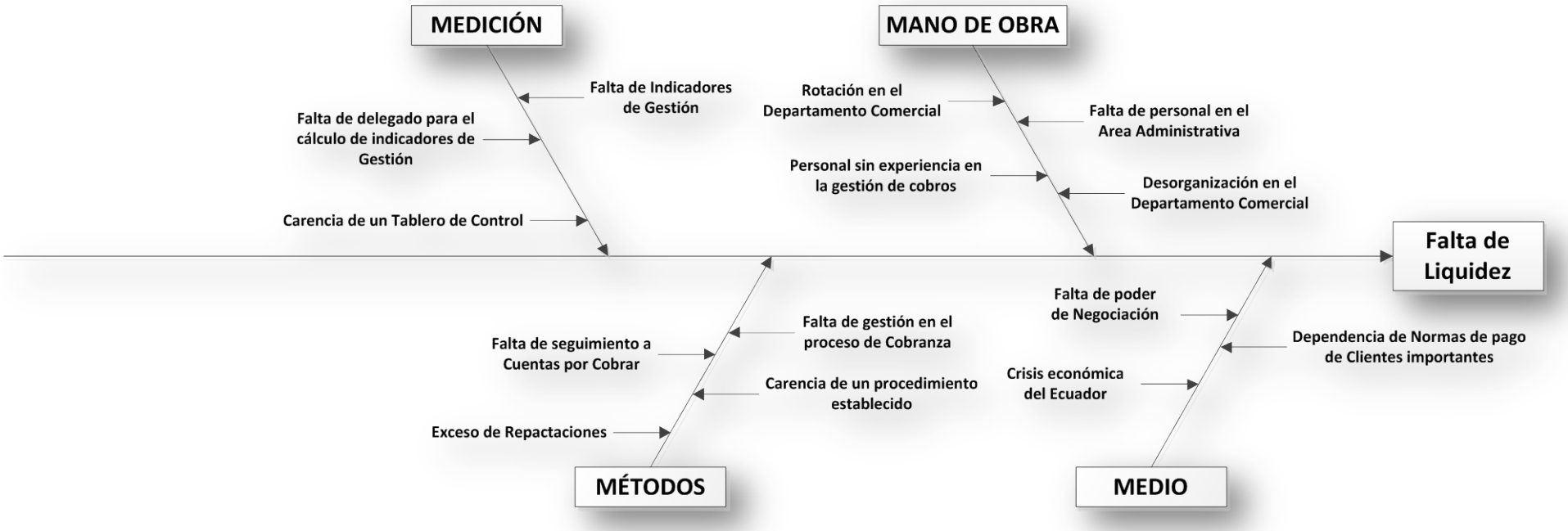
RETRASOS EN LOS TIEMPOS DE ESPERA



Elaborado por: Andrea Cárdenas I.

GRÁFICO 4.2

FALTA DE LIQUIDEZ



Elaborado por: Andrea Cárdenas I.

GRÁFICO 4.3

SOBRECARGA DE TRABAJO



Elaborado por: Andrea Cárdenas I.

4.2.1 PLAN DE MEJORAMIENTO

GRÁFICO 4.4

PLAN DE MEJORAMIENTO A+A MARKETING CONSULTING EDGE

A continuación se presenta el Plan de Mejoramiento para A+A Marketing Consulting Edge el cual está conformado de Actividades, duración, responsables y resultados.

ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO MARGINAL ANUAL	RECURSOS	RESULTADOS
PROCESOS	**65 días**				
Implementar mejoras en los procesos	30 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Reducción de Tiempos de Espera y actividades que no general valor.
Definir objetivos y metas para el negocio	7 días	Gerente General	$ -	Interno	Objetivos y metas definidos para la organización.

Realizar estudio de mercado	3 días	Director de Cuentas	$ -	Interno	Respaldo de análisis de mercado para la toma de decisiones.
Realizar estudio financiero	3 días	Director Social Media	$ -	Interno	Respaldo de análisis de mercado para la toma de decisiones.
Realizar estudio económico	3 días	Gerente General	$ -	Interno	Respaldo de análisis económico para la toma de decisiones.
Realizar estudio social	3 días	Director de Cuentas	$ -	Interno	Respaldo de análisis social para la toma de decisiones.
Realizar estudio tecnológico	2 días	Director de Sistemas	$ -	Interno	Respaldo de análisis tecnológico para la toma de decisiones.
Definir estrategias de negocio	5 días	Gerente General	$ -	Interno	Estrategias de negocio definidas para aplicar en la compañía.
Realizar Revisión por la Dirección	2 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Estudio de las entradas provenientes al sistema para una toma de decisiones.
Definir objetivos y metas comerciales	5 días	Director de Cuentas	$ -	Interno	Objetivos y metas comerciales para la compañía.
Realizar análisis de carga de trabajo de Unidades de Negocio	3 días	Director de Cuentas	$ -	Interno	Carga de trabajo definida para realizar el Plan Comercial.
Definir estrategias comerciales	5 días	Director de Cuentas	$ -	Interno	Estrategias comerciales definidas para el Departamento de Comercialización.
Definir target negocio	5 días	Director de Cuentas	$ -	Interno	Target de negocio definido para trabajar.
Realizar Auditoría Interna	8 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Detección de falencias del sistema implantado

Contactar Clientes para retroalimentación	15 días	Director de Cuentas	$ -	Interno	Retroalimentación analizada por el Departamento de Comercialización
Realizar al Cliente la Encuestas de Satisfacción	5 días	Director de Cuentas	$ -	Interno	Detección del nivel de satisfacción del cliente.
Tabular Encuestas de Satisfacción	2 días	Director de Cuentas	$ -	Interno	0
Realizar Inventario de Activos Fijos	3 días	Asistente Administrativo	$ -	Interno	Software SIG alimentado por documentos y registros.
Elaborar el Plan de Negocios	5 días	Gerente General	$ -	Interno	Plan de Negocios definido para cumplir con los objetivos de la organización.
Elaborar el Plan Comercial	5 días	Director de Cuentas	$ -	Interno	Plan de Comercial definido para cumplir con los objetivos comerciales.
Calificar a los Proveedores	3 días	Gerente General	$ -	Interno	Proveedores calificados por el plazo de entrega y crédito.
Elaborar Lista de Proveedores Calificados	2 días	Gerente General	$ -	Interno	Síntesis de proveedores calificados para realizar compras.
Elaborar el Programa General de Auditoría	1 día	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Planificación de las Auditorías Internas que se realizarán durante todo el año.
Elaborar el Programa Ejecutivo de Auditoría	3 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Planificación específica de cada Auditoría Interna.
Elaborar las listas de Verificación	2 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Preguntas elaboradas para la Auditoría Interna.
Revisar las Listas de Verificación	1 día	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Preguntas correctas para la Auditoría Interna.

Elaborar el Informe de Auditoría	2 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Resumen de la Auditoría Interna.
Elaborar la Revisión por la Dirección	2 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Registro de los planes de mejora por la Revisión de la Dirección.
Elaborar el Formato de Acciones Preventivas	1 día	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Formato establecido para dar trámite a las acciones preventivas.
Elaborar el Formato de Acciones Correctivas	1 día	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Formato establecido para dar trámite a las acciones correctivas.
Elaborar el Formato de Control de Acciones Correctivas y Preventivas	1 día	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Formato establecido para monitorear el estado de las acciones correctivas y preventivas.
Elaborar el Cronograma de Cobros	1 día	Director de Cuentas	$ -	Interno	Cronograma definido para la gestión de cobros.
Elaborar Convenios de Confidencialidad	1 día	Asistente Administrativo	$ -	Interno	Aseguramiento de los derechos de autor de la empresa.
Elaborar Encuestas de Satisfacción	1 día	Director de Cuentas	$ -	Interno	Parámetros establecidos para obtener la satisfacción del cliente.
Elaborar Formato Órdenes de Trabajo	1 día	Gerente General	$ -	Interno	Formato para realizar la gestión de compras.
Elaborar Actas de Confidencialidad	1 día	Gerente General	$ -	Interno	Aseguramiento de los derechos de autor de la empresa y cliente.
Elaborar Presupuesto Anual	8 días	Gerente General	$ -	Interno	Recursos económicos provisionados.
TOTAL			**$ -**		

PERSONAS	**17 días**				
Contratar Asistente Social Media	3 días	Director Social Media	$ 8.103,00	Interno	Disminución de la carga de trabajo del Director Social Media.
Contratar Community Manager	3 días	Director Social Media	$ 8.103,00	Interno	Equiparamiento de la carga de trabajo del Departamento Social Media.
Contratar Desarrollador Web	3 días	Director de Sistemas	$ 8.103,00	Interno	Equiparamiento de la carga de trabajo del Departamento Desarrollo Tecnológico.
Capacitar al personal existente	10 días	Gerente General	$ -	Interno	Eliminación de brechas detectadas entre el perfil de cargo y las competencias existentes del personal.
Capacitar al personal nuevo	5 días	Gerente General	$ -	Interno	
Evaluar la capacitación otorgada al personal existente	3 días	Gerente General	$ -	Interno	Evaluación del impacto de la capacitación otorgada al personal.
Evaluar la capacitación otorgada al personal nuevo	3 días	Gerente General	$ -	Interno	
Evaluar el desempeño del personal	3 días	Gerente General	$ -	Interno	Evaluar la eficacia y eficiencia del desempeño del personal.
Designar Auditores Internos	1 día	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Auditores Internos calificados para realización de Auditoría Interna.
Delegar Representante de la Dirección	1 día	Gerente General	$ -	Interno	Representante de la Dirección delegado por los 3 socios de la empresa.
Asignar responsables de los Centros de Documentación	3 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Centros de documentación con responsables de su administración.

Capacitar al personal para Software Control de Documentos	2 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Centros de documentación listos para funcionamiento.
Elaborar Plan de Capacitación Anual	4 días	Gerente General	$ -	Interno	Planeación de las capacitaciones que se deben otorgar en el año.
Elaborar Perfiles de Cargo	4 días	Gerente General	$ -	Interno	Competencias definidas por cargo.
Elaborar Convenios de Retribución Laboral	1 día	Gerente General	$ -	Interno	Parámetros establecidos para otorgar una capacitación externa.
Elaborar Registros de las Capacitaciones Otorgadas	1 día	Gerente General	$ -	Interno	Formato establecido para evidenciar la capacitación otorgada.
Elaborar Plan de Evaluación de Desempeño Anual	3 días	Gerente General	$ -	Interno	Planificación definida para evaluar la eficiencia y eficacia del desempeño.
TOTAL			**$ 24.309,00**		
EQUIPOS	**8 días**				
Cotizar PC	2 días	Director de Sistemas	$ -	Interno	Equipo de trabajo nuevo y actualizado para equiparar la carga de trabajo del Departamento de Desarrollo Tecnológico.
Adquirir PC	2 días	Director de Sistemas	$ 600,00	Interno	
Delegar el usuario de la PC	1 día	Asistente Administrativo	$ -	Interno	
Elaborar Registros de Mantenimiento de Hardware	1 día	Director de Sistemas	$ -	Interno	Formato para registrar el mantenimiento recibido.

Elaborar Plan de Mantenimiento Anual Hardware	3 días	Director de Sistemas	$ -	Interno	Planeación de mantenimiento preventivo de hardware.
TOTAL			**$ 600,00**		
SOFTWARE	**62 días**				
Cotizar Software Control de Documentos	2 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Control automatizado y sistemático de documentos y registros.
Adquirir Software Control de Documentos	3 días	Representante de la Dirección	$ 1.000,00	Interno	
Cotizar Software Contable	2 días	Gerente General	$ -	Interno	Automatización de procesos contables. Automatizar control de ctas x cobrar y pagar. Automatizar procesos de declaración y roles de empleados
Adquirir Software Contable	3 días	Gerente General	$ 1.500,00	Interno	
Adquirir Certificado SSL	2 días	Director de Sistemas	$ 60,00	Interno	Capacidad de encriptación de datos en internet.
Adquirir Software Intranet AL FRESCO	30 días	Director de Sistemas	$ -	Interno	Automatización y control de flujo y carga laboral. Mensajería instantánea. Automatización y control de notificaciones.
Implementar Software Intranet AL FRESCO	2 días	Director de Sistemas	$ 1.200,00	Interno	
Adquirir Software Bug Tracker MANTIS	2 días	Director de Sistemas	$ -	Interno	Control de errores en los productos internos y de venta
Implementar Software Bug Tracker MANTIS	20 días	Director de Sistemas	$ 800,00	Interno	

Elaborar Plan de Mantenimiento Anual Software	3 días	Director de Sistemas	$ -	Interno	Planeación de mantenimiento preventivo de software.
Elaborar Registros de Mantenimiento de Software	1 día	Director de Sistemas	$ -	Interno	Documento para registrar el mantenimiento recibido.
Programar Macro para pago Nómina	3 días	Director de Sistemas	$ -	Interno	Cálculo de la nómina sistematizado. Reducción de tiempos de espera
TOTAL			**$ 4.560,00**		
MATERIALES	**20 días**				
Cotizar materiales para Cableado Estructurado	2 días	Director de Sistemas	$ -	Interno	Mejoramiento del rendimiento de la red interna y de internet. Desaturación de red inalámbrica.
Adquirir Materiales para Cableado Estructurado	3 días	Director de Sistemas	$ 1.500,00	Interno	
Realizar Cableado Estructurado para Red	15 días	Director de Sistemas	$ -	Interno	
TOTAL			**$ 1.500,00**		
NORMATIVA	**25 días**				
Elaborar la Política de Calidad	2 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Política de Calidad definida en la organización.
Distribuir la Política de Calidad al personal en pegatinas	3 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Política de Calidad entendida por el personal.

Implementación NIIFS	20 días	Gerente General	$ 800,00	Externo	Cumplimiento con la disposición del Estado para el uso de las NIF
Elaborar Reglamento Interno de Trabajo	20 días	Gerente General	$ -	Interno	Cumplimiento con requisito Legal por parte del Estado. Normas laborables establecidas internamente.
Distribuir Reglamento Interno de Trabajo	5 días	Gerente General	$ -	Interno	Personal con conocimiento de las normas laborables internas.
Elaborar Reglamento de Seguridad Industrial	20 días	Gerente General	$ -	Interno	Cumplimiento con requisito Legal por parte del Estado. Normas de seguridad industrial establecidas
Distribuir Reglamento de Seguridad Industrial	5 días	Gerente General	$ -	Interno	Personal con conocimiento de las normas de seguridad industrial establecidas.
TOTAL			**$ 800,00**		
MEDICIÓN	**3 días**				
Elaborar el Tablero de Mando	2 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Tablero de Control definido y estructurado en la organización
Designar responsables de entrega de Indicadores	1 día	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Responsables delegados para alimentar el Tablero de Control
TOTAL			**$ -**		
DOCUMENTACIÓN	**15 días**				
Definir los Centros de Documentación	2 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Centros documentales definidos e identificados.

Parametrizar el Software Control de Documentos	2 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Parametrización definida y aplicada para el manejo de Documentos y Registros.
Subir los Documentos al Software Control de Documentos	5 días	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Software SIG alimentado por documentos y registros.
Aprobar documentación en Software Control de Documentos	2 días	Gerente General	$ -	Interno	Documentos y registros distribuidos automáticamente a los centros de documentación.
Distribuir la documentación	1 día	Representante de la Dirección	$ -	Interno	Aprobación inmediata e instantánea de documentos y registros.
TOTAL			**$ -**		

TOTAL IVNERSIÓN	**$ 31.769,00**	**ANUAL**

TOTAL IVNERSIÓN	**$ 2.647,42**	**MENSUAL**

CONCLUSIONES

Después de realizar el Análisis Situacional y el Levantamiento de Procesos de la A+A Marketing Consulting Edge se obtiene las siguientes conclusiones:

El Marketing Digital, es una nueva forma comercial que lleva a cabo la empresa, utilizando la telemática, y que permite a sus clientes o clientes potenciales conseguir: efectuar una consulta del producto y; seleccionar y adquirir, la oferta existente en un momento, de un determinado producto[64].

A+A Marketing Consulting Edge es una empresa especializada en Marketing Digital. Se compone de tres Unidades de Negocio las cuales son: Comercialización, Desarrollo Tecnológico y Social Media.

La empresa no cuenta con una planificación estratégica. La carencia de una definición clara de procesos ha contribuido a que los empleados no tengan en claro su rol en la compañía.

[64] Publicaciones Vértice S.L. (2008). Marketing Digital. Editorial Vértice. España. p.2.

A pesar de contar con un fuerte portafolio de clientes y productos, el Departamento de Comercialización carece de una Planificación Comercial lo cual genera retrasos en la entrega de productos y/o servicios, sobrecarga laboral y costos innecesarios.

No existe una comunicación entre las Unidades de Negocio lo que ha generado una sobrecarga de trabajo en el Departamento de Desarrollo Tecnológico y el Departamento Social Media.

El aumento drástico de la demanda ha producido un crecimiento desorganizado en la empresa.

No existe un Manual de Procedimientos ni un Mapa de Procesos definido para el funcionamiento de la organización. La Alta Dirección ha sabido producir mas no administrar la empresa.

En los procesos se analizo que hay varias actividades que no agregan valor a la compañía, también se concluye que hay cuentan con demasiados tiempos de espera por la falta de seguimiento y control en los procesos.

La empresa tiene sus procesos operativos bien estructurados pero los procesos de soporte son básicos e incompletos para una compañía de este nivel. El personal que colabora para la organización y sus fundadores son muy proactivos y tienen toda la predisposición para ordenar los procesos en la compañía y mejorarla.

El ambiente de trabajo es favorable, lo cual ha contribuido a la obtención de resultados correctos y coherentes para el presente proyecto.

RECOMENDACIONES

Terminado el proyecto del Diseño de un Sistema de Gestión por procesos para A+A Marketing Consulting Edge, se procede a formular las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la empresa incluir el cargo de Representante de la Dirección para que sea la persona encargada de gestionar el Sistema.
- Se sugiere realizar el control de documentos y registros a través de un software que cubra los requerimientos de la organización.
- Se propone realizar una Planificación Comercial para el funcionamiento de la empresa debido al auge que esta ha tenido en tan pocos años, se requiere ser selectivo con el target a trabajar.
- Los procesos estratégicos son demasiado débiles en la organización debido a la inexperiencia de los socios, es por eso que se ha construido una fuerte Gestión Estratégica y de Calidad.
- Debido al tipo de negocio es importante potencializar el uso del Internet, razón por la cual se propone mudar del uso del wireless al cableado estructurado.
- Es recomendable alquilar otro servidor para asegurar el adecuado respaldo de la data en la A+A Marketing Consulting Edge.

- Se requiere contratar por lo menos a tres personas más para aligerar la carga de trabajo que actualmente cuenta la Unidad de Desarrollo Tecnológico y Social Media.
- Dado a que la empresa se constituyó legalmente en Mayo del presente año se sugiere adquirir un sistema contable que sistematice y automatice el proceso contable.
- El Departamento de Desarrollo Móvil de la compañía tiene un mercado que está creciendo paulatinamente razón por la cual se sugiere adquirir software libre que brinde soporte al desarrollo de proyectos móviles y que a su vez tienen un bajo costo para su acceso.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Publicaciones Vértice S.L. (2008). Marketing Digital. Editorial Vértice. España.
2. Santos, Milton (2000), La Naturaleza Del Espacio. España. Ariel.
3. Solís Coello David Alonso (2002). Internet como Medio Globalizador.

Internet

4. Angulo Mauricio (2011) Innovar o Morir. Vuelo Digital. http://www.vuelodigital.com
5. Banco Central del Ecuador. http://www.bce.fin.ec/
4. Cantani Lisardo (2011) La Constante Evolución del Marketing Digital. Puro Marketing. http://www.puromarketing.com
5. Concejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) http://www.conatel.gob.ec
6. Conceptos del Marketing (2008) Puro Marketing. http://www.puromarketing.com
7. Construyamos Transparencia. Espacio Público de Aprendizaje. http://transparencia.grupofaro.org
8. Cortez Galindo Rubén. Entorno de Mercadotecnia. Monografías. http://www.monografias.com

9. Del Alcázar Ponce Juan Pablo (2011). Formación Gerencial Internacional. http://blog.formaciongerencial.com
10. Del Alcázar Ponce Juan Pablo (2011). Formación Gerencial Internacional. http://blog.formaciongerencial.com
11. Dell'Ordine Jose Luis (2010) Comunicación. Angentina. http://www.monografias.com
12. Facebook (2011) Internet Marketing en Ecuador. www.ForoInternetMarketing.com
13. Facebook se consolida como la red social más activa en Ecuador (2009) Internet Marketing en Ecuador. www.ForoInternetMarketing.com
14. Internet-Marketing (2010) Hispamedia. Internet-marketing.es
15. Internet Marketing en Ecuador (2010) http://ecuadorInternetmarketing.wordpress.com
16. Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones. CONATEL. http://www.conatel.gob.ec.
17. Programa Nacional de Gobierno Electrónico y Sociedad de Información. CONATEL. http://www.conatel.gob.ec. P.7.
18. Ranking Web Ecuador. Alexa.com
19. Riviere, Isabel María (2006) Las nuevas formas culturales en la comunicación e información y su impacto territorial en la República Argentina, Revista TEXTOS de la CiberSociedad, 9. Temática Variada. Disponible en http://www.cibersociedad.net
20. Sistema de Rentas Internas. Información Sobre Impuestos Impuesto a la Renta. http://www.sri.gov.ec
21. Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL) http://www.supertel.gob.ec

22. Telecomunicaciones entre el Libre Mercado y el Socialismo del Siglo XXI (2007). VOLTAIRENET: http://www.voltairenet.org/article151077.html

23. Tharrats Pablo Martin (1998). Marketing Internet: Comercio Electronico. http://www.monografias.com

24. Wikipedia (2011). http://es.wikipedia.org

Folletos

25. Informe Tendencias Digitales 2009 Ecuador.

26. Reporte Anual de estadísticas sobre TICs (2011) INEC. Ecuador.

ANEXO 1

CÁLCULO DEL FTE

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	239,0	1.673,0	100.380,0
Mes		1,0	4,3	19,9	139,4	8.365,0
Semana			1,0	4,8	33,5	2.007,6
Día				1,0	7,0	420,0
Horas					1,0	60,0

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004184	0,000598	0,000010
Meses		1,000000	0,230769	0,050209	0,007173	0,000120
Semanas			1,000000	0,209205	0,029886	0,000498
Días				1,000000	0,142857	0,002381
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00000996
Horas	Años	0,00059773
Días	Años	0,00418410
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00011955
Horas	Meses	0,00717274
Días	Meses	0,05020921
Semanas	Meses	0,23076923
Minutos	Semanas	0,00049811
Horas	Semanas	0,02988643
Días	Semanas	0,20920502
Minutos	Días	0,00238095
Horas	Días	0,14285714
Minutos	Horas	0,01666667

ANEXO 2

NÓMINA + BENEFICIOS

Responsable	Nómina + Beneficios
Presidente	$ 1.244
Gerente General	$ 1.244
Asistente administrativo	$ 451
Mensajero	$ 451
Director de Cuentas	$ 1.244
Ejecutivo de Cuentas	$ 512
Director de Sistemas	$ 1.244
Jefe Desarrollo Web	$ 878
Desarrollador Web	$ 756
Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media	$ 878
Desarrollador de aplicaciones	$ 390
Animador Multimedia	$ 390
Diseñador	$ 512
Director Social Media	$ 1.244
Community Manager	$ 512

ANEXO 3

CÁLCULO DEL VALOR AGREGADO

PLANIFICACIÓN

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensual	CT mensual	Tipo
A1	Evalúa la situación que se encuentra la empresa.	60	minutos	cada 2	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 1.244,09	$ 4,46	VAN
A2	Evalúa las oportunidades de mejora.	120	minutos	cada 2	Meses	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 1.244,09	$ 8,92	VAN
A3	Genera un proyecto de mejora.	120	minutos	cada 2	Meses	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 1.244,09	$ 8,92	VAC
A4	Tiempo de espera	30	minutos	cada 2	Meses	1 veces	0,25 hrs/mes	0,000119546	0,18%			NAV
A5	Coordina los recursos para la implementación del plan.	60	minutos	cada 2	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 1.244,09	$ 4,46	VAC
A6	Elaboran y definen un plan de mejora.	120	minutos	cada 2	Meses	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 1.244,09	$ 8,92	VAC
A7	Tiempo de espera	120	minutos	cada 2	Meses	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%			NAV
A8	Difunde el plan a implementarse.	45	minutos	cada 2	Meses	1 veces	0,38 hrs/mes	0,000119546	0,27%	$ 1.244,09	$ 3,35	VAC

Total carga	5,1 hrs/mes
Requiere	0,03 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

COBROS

N.-	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensual	CT mensual	Tipo
A1	Revisa vencimiento de fechas de facturas emitidas.	Director de Cuentas	60	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 1.244,09	$ 37,18	NAV
A2	Comprueba los pagos en la cuenta bancaria.	Gerente General	30	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,08 hrs/mes	0,000498107	1,49%	$ 1.244,09	$ 18,59	VAN
A3	Tiempo de espera		15	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,04 hrs/mes	0,000498107	0,75%			NAV
A4	Elabora reporte de cobranzas.	Gerente General	45	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	3,13 hrs/mes	0,000498107	2,24%	$ 1.244,09	$ 27,89	VAN
A5	Contacta al cliente con demora en el pago.	Director de Cuentas	30	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 1.244,09	$ 4,46	NAV
A6	Tiempo de espera		45	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,75 hrs/mes	0,000119546	0,54%			NAV
A7	Negocia formas de pago o el plazo del mismo.	Director de Cuentas	60	minutos	cada 1	Meses	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 1.244,09	$ 8,92	VAC
A8	Tiempo de espera		120	minutos	cada 1	Meses	1 veces	2,00 hrs/mes	0,000119546	1,43%			NAV
A9	Emite notificación de morosidad del cobro.	Director de Cuentas	30	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 1.244,09	$ 4,46	NAV
A10	Recibe y registra el cobro.	Director de Cuentas	25	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,74 hrs/mes	0,000498107	1,25%	$ 1.244,09	$ 15,49	VAC

Total carga	16,9 hrs/mes
Requiere	0,10 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

VENTAS

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensua	CT mensua	Tipo
A1	Concreta una cita con el cliente.	15	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 1.244,09	$ 37,18	NAV
A2	Mantiene una reunión con el Ejecutivo de Ventas.	120	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	33,33 hrs/mes	0,000498107	23,91%	$ 512,28	$ 122,48	VAC
A3	Analiza el giro del negocio y las necesidades del cliente.	120	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	33,33 hrs/mes	0,000498107	23,91%	$ 512,28	$ 122,48	VAN
A4	Tiempo de espera	120	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	33,33 hrs/mes	0,000498107	23,91%			NAV
A5	Expone la presentación corporativa de la empresa y el valor agreagdo	120	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	33,33 hrs/mes	0,000498107	23,91%	$ 512,28	$ 122,48	VAC
A6	Define los productos a ofertar	120	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	33,33 hrs/mes	0,000498107	23,91%	$ 1.244,09	$ 297,45	VAC
A7	Tiempo de espera	120	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	33,33 hrs/mes	0,000498107	23,91%			NAV
A8	Elabora y envía una propuesta.	60	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	16,67 hrs/mes	0,000498107	11,95%	$ 1.244,09	$ 148,73	NAV
A9	Tiempo de espera	240	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	66,67 hrs/mes	0,000498107	47,82%			NAV
A10	Concreta venta con el cliente.	60	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	16,67 hrs/mes	0,000498107	11,95%	$ 1.244,09	$ 148,73	VAC
A11	Ingresa los datos del cliente a la base de datos.	15	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 451,29	$ 13,49	VAC
A12	Redacta y firma el contrato.	45	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	12,50 hrs/mes	0,000498107	8,97%	$ 1.244,09	$ 111,54	NAV
A13	Tiempo de espera	60	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	16,67 hrs/mes	0,000498107	11,95%			NAV
A14	Direcciona la venta a las áreas involucradas	15	minutos	cada 1	Semanas	4 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 1.244,09	$ 37,18	NAV

Total carga	341,7 hrs/mes
Requiere	2,05 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

DESARROLLO WEB

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensual	CT mensual	Tipo
A1	Establece los objetivos y metas del proyecto web.	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 1.244,09	$ 74,36	VAC
A2	Sugiere la mejor opción para la estrategia web a desarrollar.	20	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,78 hrs/mes	0,000498107	1,99%	$ 1.244,09	$ 24,79	VAC
A3	Define las fases y actividades del proyecto y establece los hitos.	25	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	3,47 hrs/mes	0,000498107	2,49%	$ 1.244,09	$ 30,98	VAN
A4	Tiempo de espera	30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%			NAV
A5	Define los milestone para el proyecto.	20	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,78 hrs/mes	0,000498107	1,99%	$ 1.244,09	$ 24,79	VAC
A6	Redacta y solicita firmar un acuerdo de confidencialidad.	15	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,08 hrs/mes	0,000498107	1,49%	$ 512,28	$ 7,66	VAN
A7	Elabora y expone la propuesta	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 1.244,09	$ 74,36	VAC
A8	Tiempo de espera	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%			NAV
A9	Crea y configura el dominio.	10	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	1,39 hrs/mes	0,000498107	1,00%	$ 756,22	$ 7,53	NAV
A10	Crea y configura el hosting.	20	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,78 hrs/mes	0,000498107	1,99%	$ 756,22	$ 15,07	NAV
A11	Tiempo de espera	30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%			NAV
A12	Diseña el look&feel del proyecto web.	25	minutos	cada 1	Semanas	6 veces	10,42 hrs/mes	0,000498107	7,47%	$ 512,28	$ 38,28	VAC
A13	Envía al cliente las opciones de look&feel para el proyecto.	10	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	1,39 hrs/mes	0,000498107	1,00%	$ 1.244,09	$ 12,39	NAV
A14	Tiempo de espera	120	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	16,67 hrs/mes	0,000498107	11,95%			NAV
A15	Realiza un inventario de los componentes que se van a utilizar de acuerdo a los requerimientos definidos.	40	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,78 hrs/mes	0,000498107	1,99%	$ 878,19	$ 17,50	VAN
A16	Configura, programa o crea los componentes para el proyecto.	720	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	50,00 hrs/mes	0,000498107	35,86%	$ 756,22	$ 271,21	NAV
A17	Tiempo de espera	30	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,08 hrs/mes	0,000498107	1,49%			NAV
A18	Crea un prototipo inicial.	720	minutos	cada 1	Días	1 veces	250,00 hrs/mes	0,002380952	171,43%	$ 756,22	$ 1.296,37	VAC
A19	Envía al cliente la maquetización de la página web.	10	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	1,39 hrs/mes	0,000498107	1,00%	$ 1.244,09	$ 12,39	NAV
A20	Tiempo de espera	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107				NAV
A21	Realiza los ajustes al prototipo inicial.	720	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	50,00 hrs/mes	0,000498107	35,86%	$ 756,22	$ 271,21	VAC
A22	Envía envía el prototipo corregido.	15	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,04 hrs/mes	0,000498107	0,75%	$ 1.244,09	$ 9,30	VAC
A23	Tiempo de espera	60	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%			NAV
A24	Realiza la inclusión de contenidos.	500	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	34,72 hrs/mes	0,000498107	24,91%	$ 756,22	$ 188,34	VAC
A25	Realiza la inclusión de componentes.	390	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	27,08 hrs/mes	0,000498107	19,43%	$ 756,22	$ 146,90	VAC
A26	Realiza la inclusión de imágenes.	250	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	17,36 hrs/mes	0,000498107	12,45%	$ 756,22	$ 94,17	VAC
A27	Tiempo de espera	20	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,39 hrs/mes	0,000498107	1,00%			NAV
A28	Envía al cliente el producto final.	10	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	1,39 hrs/mes	0,000498107	1,00%	$ 1.244,09	$ 12,39	NAV
A29	Realiza la creación de documentos.	720	minutos	cada 1	Meses	2 veces	24,00 hrs/mes	0,000119546	17,21%	$ 756,22	$ 130,18	VAC
A30	Realiza pruebas de navegación y usabilidad.	90	minutos	cada 1	Meses	2 veces	3,00 hrs/mes	0,000119546	2,15%	$ 878,19	$ 18,90	NAV
A31	Realiza la preoptimizacion de buscadores.	300	minutos	cada 1	Meses	2 veces	10,00 hrs/mes	0,000119546	7,17%	$ 756,22	$ 54,24	VAC
A32	Tiempo de espera	60	minutos	cada 1	Meses	2 veces	2,00 hrs/mes	0,000119546	1,43%			NAV
A33	Publica el Sitio Web.	15	minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 756,22	$ 2,71	VAC
A34	Tiempo de espera	60	minutos	cada 1	Meses	2 veces	2,00 hrs/mes	0,000119546	1,43%			NAV
A35	Capacita al cliente.	120	minutos	cada 1	Meses	2 veces	4,00 hrs/mes	0,000119546	2,87%	$ 756,22	$ 21,70	VAC
A36	Entrega el Sitio Web al cliente.	30	minutos	cada 1	Meses	2 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 1.244,09	$ 8,92	NAV
A37	Tiempo de espera	30	minutos	cada 1	Meses	2 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546				NAV
A38	Emite la factura	25	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,42 hrs/mes	0,000119546	0,30%	$ 1.244,09	$ 3,72	NAV

Total carga	576,7 hrs/mes
Requiere	3,46 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

DESARROLLO MÓVIL

N.-	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensual	CT mensual	Tipo
A1	Establece los objetivos y metas del proyecto web.	Director de Sistemas	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 1.244,09	$ 74,36	VAC
A2	Tiempo de espera		30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%			NAV
A3	Sugiere la mejor opción para la estrategia web a desarrollar.	Director de Sistemas	20	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,78 hrs/mes	0,000498107	1,99%	$ 1.244,09	$ 24,79	VAC
A4	Define las fases, actividades y responsables del proyecto.	Director de Sistemas	25	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	3,47 hrs/mes	0,000498107	2,49%	$ 1.244,09	$ 30,98	VAN
A5	Define los milestone para el proyecto.	Director de Sistemas	20	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,78 hrs/mes	0,000498107	1,99%	$ 1.244,09	$ 24,79	VAC
A6	Tiempo de espera		45	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	6,25 hrs/mes	0,000498107	4,48%			NAV
A7	Redacta y solicita firmar el acuerdo de confidencialidad.	Ejecutivo de Cuentas	15	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,08 hrs/mes	0,000498107	1,49%	$ 512,28	$ 7,66	VAN
A8	Elabora y envía la propuesta al cliente.	Director de Sistemas	30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 1.244,09	$ 37,18	VAC
A9	Tiempo de espera		180	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	25,00 hrs/mes	0,000498107	17,93%			NAV
A10	Selecciona las herramientas tecnológicas.	Director de Sistemas	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 1.244,09	$ 74,36	VAC
A11	Selecciona al personal que se va a encargar del proyecto.	Director de Sistemas	20	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,78 hrs/mes	0,000498107	1,99%	$ 1.244,09	$ 24,79	NAV
A12	Tiempo de espera		30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%			NAV
A13	Analiza los requerimientos del cliente.	Director de Sistemas	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 1.244,09	$ 74,36	VAC
A14	Analiza el alcance y requerimientos del proyecto.	Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 878,19	$ 52,49	VAC
A15	Tiempo de espera		60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%			NAV
A16	Realiza un análisis de las herramientas elegidas para el proyecto.	Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media	30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 878,19	$ 26,25	VAN
A17	Delega las responsabilidades para el personal encargado del proyecto.	Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media	30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 878,19	$ 26,25	NAV
A18	Tiempo de espera		20	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,78 hrs/mes	0,000498107	1,99%			NAV
A19	Elabora soluciones para el proyecto.	Director de Sistemas	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 1.244,09	$ 74,36	VAC
A20	Diseña el look & feel del proyecto.	Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media	120	minutos	cada 1	Semanas	3 veces	25,00 hrs/mes	0,000498107	17,93%	$ 878,19	$ 157,47	VAC
A21	Realiza una presentación al cliente del diseño de la aplicación.	Desarrollador de aplicaciones	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 390,31	$ 23,33	NAV
A22	Tiempo de espera		60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107				NAV
A23	Implementa soluciones a los requerimientos.	Desarrollador de aplicaciones	780	minutos	cada 1	Semanas	3 veces	162,50 hrs/mes	0,000498107	116,56%	$ 390,31	$ 454,93	VAC
A24	Implementa la estructura de la aplicación.	Desarrollador de aplicaciones	1200	minutos	cada 1	Semanas	3 veces	250,00 hrs/mes	0,000498107	179,32%	$ 390,31	$ 699,89	VAC
A25	Implementa de Look & Feel.	Animador Multimedia	780	minutos	cada 1	Semanas	3 veces	162,50 hrs/mes	0,000498107	116,56%	$ 390,31	$ 454,93	VAC
A26	Realiza la creación de documentos.	Desarrollador de aplicaciones	780	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	108,33 hrs/mes	0,000498107	77,70%	$ 390,31	$ 303,29	VAC
A27	Realiza pruebas de funcionamiento.	Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 878,19	$ 52,49	VAC
A28	Tiempo de espera		30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%			NAV
A29	Realiza pruebas de usabilidad.	Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 878,19	$ 52,49	VAC
A30	Realiza pruebas de rendimiento.	Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 878,19	$ 52,49	VAC
A31	Tiempo de espera		30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%			NAV
A32	Expone el proyecto al cliente.	Director de Sistemas	45	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	6,25 hrs/mes	0,000498107	4,48%	$ 1.244,09	$ 55,77	NAV
A33	Capacita al cliente para que administre o gestione el producto.	Desarrollador de aplicaciones	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 390,31	$ 23,33	NAV
A34	Realiza la instalación del producto	Desarrollador de aplicaciones	30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 390,31	$ 11,66	NAV
A35	Entrega el producto final con los manuales generados.	Director de Sistemas	30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 1.244,09	$ 37,18	VAC
A36	Tiempo de espera		60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%			NAV
A37	Emite la factura	Asistente administrativo	25	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,416666667	0,000119546	0,30%	$ 451,29	$ 1,35	NAV

Total carga	908,8 hrs/mes
Requiere	5,45 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

CONSULTORIA COMMUNITY MANAGMENT

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensual	CT mensual	Tipo
A1	Realiza una entrevista al cliente a cerca de sus acciones en CM	60	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 1.244,09	$ 37,18	VAC
A2	Analiza las acciones realizadas por el cliente.	60	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 1.244,09	$ 37,18	VAC
A3	Tiempo de espera	30	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,08 hrs/mes	0,000498107	1,49%			NAV
A4	Establece objetivos y alcances.	90	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	6,25 hrs/mes	0,000498107	4,48%	$ 1.244,09	$ 55,77	VAC
A5	Realiza una propuesta de estrategias desarrolladas.	120	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 1.244,09	$ 74,36	VAC
A6	Tiempo de espera	60	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%			NAV
A7	Redacta y solicita firmar un acuerdo de confidecialdad.	15	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,04 hrs/mes	0,000498107	0,75%	$ 512,28	$ 3,83	VAN
A8	Tiempo de espera	60	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%			NAV
A9	Expone al cliente la propuesta.	60	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 1.244,09	$ 37,18	VAC
A10	Emite la factura.	25	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,74 hrs/mes	0,000498107	1,25%	$ 451,29	$ 5,62	NAV

Total carga	40,3 hrs/mes
Requiere	0,24 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

COMMUNITY MANAGMENT

N.-	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensual	CT mensual	Tipo
A1	Realiza una propuesta global y detallada de la estrategia digital.	Director Social Media	90	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	12,50 hrs/mes	0,000498107	8,97%	$ 1.244,09	$ 111,54	VAC
A2	Redacta y solicita firmar el acuerdo de confidencialidad.	Ejecutivo de Cuentas	15	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,08 hrs/mes	0,000498107	1,49%	$ 512,28	$ 7,66	VAN
A3	Tiempo de espera		120	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	16,67 hrs/mes	0,000498107	11,95%			NAV
A4	Expone al cliente la propuesta.	Director Social Media	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 1.244,09	$ 74,36	NAV
A5	Crea y modifica el perfil.	Community Manager	180	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	25,00 hrs/mes	0,000498107	17,93%	$ 512,28	$ 91,86	VAC
A6	Tiempo de espera		30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107				NAV
A7	Analiza, establece y empata la audiencia con el mercado.	Community Manager	120	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	16,67 hrs/mes	0,000498107	11,95%	$ 512,28	$ 61,24	VAC
A8	Tiempo de espera		60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%			NAV
A9	Crea y sube a la web el diagrama del perfil.	Diseñador	120	minutos	cada 1	Semanas	3 veces	25,00 hrs/mes	0,000498107	17,93%	$ 512,28	$ 91,86	VAC
A10	Interactúa con los usuarios en la web.	Community Manager	120	minutos	cada 1	Días	3 veces	125,00 hrs/mes	0,002380952	85,71%	$ 512,28	$ 439,09	VAC
A11	Tiempo de espera		120	minutos	cada 1	Días	3 veces	125,00 hrs/mes	0,002380952	85,71%			NAV
A12	Publica textos específicos enviados o aprobados por el cliente.	Community Manager	60	minutos	cada 1	Días	1 veces	20,83 hrs/mes	0,002380952	14,29%	$ 512,28	$ 73,18	VAC
A13	Mide el impacto del compromiso del perfil en la web.	Community Manager	60	minutos	cada 1	Días	1 veces	20,83 hrs/mes	0,002380952	14,29%	$ 512,28	$ 73,18	VAC
A14	Elabora y envía un informe de los resultados obtenidos.	Community Manager	30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 512,28	$ 15,31	VAC
A15	Tiempo de espera		60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107				NAV
A16	Emite la factura.	Asistente administrativo	25	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,42 hrs/mes	0,000119546	0,30%	$ 451,29	$ 1,35	NAV

Total carga	423,3 hrs/mes
Requiere	2,54 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

PAUTAJE EN REDES SOCIALES

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensual	CT mensual	Tipo
A1	Identifica los objetivos del pautaje.	90	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	12,50 hrs/mes	0,000498107	8,97%	$ 1.244,09	$ 111,54	VAC
A2	Elabora propuestas para el Pautaje.	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 1.244,09	$ 74,36	VAC
A3	Tiempo de espera	45	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	6,25 hrs/mes	0,000498107	4,48%			NAV
A4	Redacta y solicita firmar el acuerdo de confidecialidad.	15	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	2,08 hrs/mes	0,000498107	1,49%	$ 512,28	$ 7,66	VAN
A5	Envía la propuesta al cliente.	25	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	3,47 hrs/mes	0,000498107	2,49%	$ 1.244,09	$ 30,98	NAV
A6	Tiempo de espera	120	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	16,67 hrs/mes	0,000498107	11,95%			NAV
A7	Configura los parámetros en la plataforma de pautaje.	60	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	8,33 hrs/mes	0,000498107	5,98%	$ 1.244,09	$ 74,36	VAC
A8	Publica el pautaje en la web.	30	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	4,17 hrs/mes	0,000498107	2,99%	$ 1.244,09	$ 37,18	VAC
A9	Tiempo de espera	25	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	3,47 hrs/mes	0,000498107	2,49%			NAV
A10	Monitorea la pauta.	15	minutos	cada 1	Días	2 veces	2,00 hrs/mes	0,002380952	7,14%	$ 512,28	$ 36,59	VAC
A11	Realiza un informe de los resultados obtenidos.	30	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	2,08 hrs/mes	0,000498107	1,49%	$ 512,28	$ 7,66	VAC
A12	Tiempo de espera	15	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	1,04 hrs/mes	0,000498107	0,75%			NAV
A13	Envía el informe con los resultados obtenidos.	20	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,33 hrs/mes	0,000119546	0,24%	$ 1.244,09	$ 2,97	NAV
A14	Emite la factura.	15	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,25 hrs/mes	0,000119546	0,18%	$ 451,29	$ 0,81	NAV

Total carga	71,0 hrs/mes
Requiere	0,43 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

CONTRATACIÓN

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensual	CT mensual	Tipo
A1	Recibe la necesidad de contratar personal.	5	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,02 hrs/mes	0,000119546	0,01%	$ 1.244,09	$ 0,19	NAV
A2	Determina y analiza el perfil de la vacante.	120	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 1.244,09	$ 4,46	VAN
A3	Publica el aviso de empleo en la web.	10	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,04 hrs/mes	0,000119546	0,03%	$ 1.244,09	$ 0,37	VAC
A4	Tiempo de espera	120	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%			NAV
A5	Selecciona a los postulantes.	60	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,25 hrs/mes	0,000119546	0,18%	$ 1.244,09	$ 2,23	VAN
A6	Programa y realiza entrevistas a los postulantes.	120	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 1.244,09	$ 4,46	NAV
A7	Tiempo de espera	30	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,13 hrs/mes	0,000119546	0,09%			NAV
A8	Selecciona al postulante.	60	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,25 hrs/mes	0,000119546	0,18%	$ 1.244,09	$ 2,23	VAN
A9	Programa entrevista para el postulante con la Gerencia General	20	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,08 hrs/mes	0,000119546	0,06%	$ 1.244,09	$ 0,74	NAV
A10	Notifica contratación al postulante.	5	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,02 hrs/mes	0,000119546	0,01%	$ 1.244,09	$ 0,19	NAV
A11	Solicita documentos a llenar la ficha de personal	10	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,04 hrs/mes	0,000119546	0,03%	$ 451,29	$ 0,13	NAV
A12	Tiempo de espera	120	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%			NAV
A13	Completa la ficha de personal	15	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,06 hrs/mes	0,000119546	0,04%	$ 451,29	$ 0,20	VAN
A14	Realiza la introducción al nuevo colaborador.	60	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,25 hrs/mes	0,000119546	0,18%	$ 1.244,09	$ 2,23	VAC
A15	Redacta el contrato de trabajo.	10	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,04 hrs/mes	0,000119546	0,03%	$ 451,29	$ 0,13	NAV
A16	Firma el contrato con el nuevo trabajador.	5	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,02 hrs/mes	0,000119546	0,01%	$ 1.244,09	$ 0,19	NAV
A17	Legaliza el contrato	30	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,13 hrs/mes	0,000119546	0,09%	$ 451,29	$ 0,40	VAN
A18	Tiempo de espera	120	minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%			NAV

Total carga	3,8 hrs/mes
Requiere	0,02 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

NÓMINA

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensual	CT mensual	Tipo
A1	Recibe las novedades de nómina por parte de cada Director de Área.	15	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,25 hrs/mes	0,000119546	0,18%	$ 1.244,09	$ 2,23	VAC
A2	Analiza y clasifica la información.	45	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,75 hrs/mes	0,000119546	0,54%	$ 1.244,09	$ 6,69	VAN
A3	Tiempo de espera	30	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%			NAV
A4	Realiza el cálculo de horas extra.	60	minutos	cada 1	Meses	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 451,29	$ 3,24	VAC
A5	Tiempo de espera	25	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,42 hrs/mes	0,000119546	0,30%			NAV
A6	Genera la nómina.	30	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 451,29	$ 1,62	VAC
A7	Verifica coteja las variables de la nómina.	30	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 451,29	$ 1,62	VAN
A8	Liquida la nómina. (Realiza depósitos bancarios)	30	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 1.244,09	$ 4,46	VAC
A9	Tiempo de espera	25	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,42 hrs/mes	0,000119546	0,30%			NAV
A10	Genera y Envía roles de pago a colaboradores.	15	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,25 hrs/mes	0,000119546	0,18%	$ 1.244,09	$ 2,23	NAV

Total carga	5,1 hrs/mes
Requiere	0,03 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

CAPACITACIÓN

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensua	CT mensua	Tipo
A1	Identifica las necesidades de capacitación.	20	minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,67 hrs/mes	0,000119546	0,48%	$ 1.244,09	$ 5,95	VAC
A2	Identifica los requerimientos de la capacitación.	30	minutos	cada 1	Meses	2 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 1.244,09	$ 8,92	VAC
A3	Define los recursos, personal y financiamiento.	30	minutos	cada 1	Meses	2 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 1.244,09	$ 8,92	VAC
A4	Tiempo de espera	69	minutos	cada 1	Meses	2 veces	2,30 hrs/mes	0,000119546	1,65%			NAV
A5	Realiza un plan de capacitación.	60	minutos	cada 1	Meses	2 veces	2,00 hrs/mes	0,000119546	1,43%	$ 1.244,09	$ 17,85	VAN
A6	Tiempo de espera	120	minutos	cada 1	Meses	2 veces	4,00 hrs/mes	0,000119546	2,87%			NAV
A7	Registra el plan de capacitación en el sistema.	10	minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,33 hrs/mes	0,000119546	0,24%	$ 1.244,09	$ 2,97	VAN
A8	Ejecuta la capacitación.	240	minutos	cada 1	Meses	2 veces	8,00 hrs/mes	0,000119546	5,74%	$ 1.244,09	$ 71,39	VAC
A9	Tiempo de espera	30	minutos	cada 1	Meses	2 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%			NAV
A10	Evalúa a la persona que se impartió la capacitación.	45	minutos	cada 1	Meses	2 veces	1,50 hrs/mes	0,000119546	1,08%	$ 1.244,09	$ 13,39	VAC

Total carga	21,8 hrs/mes
Requiere	0,13 personas

	Escala	Mensual
1	Horas	166,67
2	Días	20,83
3	Semanas	4,17
4	Meses	1,00
5	Años	0,08

CONTABILIDAD

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensua	CT mensua	Tipo
1	Revisa y clasifica la documentación para la contabilidad.	180	minutos	cada 1	Meses	1 veces	3,00 hrs/mes	0,000119546	2,15%	$ 451,29	$ 9,71	VAN
2	Tiempo de Espera	120	minutos	cada 1	Meses	1 veces	2,00 hrs/mes	0,000119546	1,43%	$ 451,29	$ 6,47	NAV
3	Realiza los registros contables.	180	minutos	cada 1	Meses	1 veces	3,00 hrs/mes	0,000119546	2,15%	$ 451,29	$ 9,71	VAC
4	Revisa los registros contables.	60	minutos	cada 1	Meses	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 451,29	$ 3,24	VAC
5	Realiza ajustes contables	60	minutos	cada 1	Meses	1 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 451,29	$ 3,24	VAC
6	Realiza la Declaración de Impuestos.	45	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,75 hrs/mes	0,000119546	0,54%	$ 451,29	$ 2,43	VAC
7	Emite el pago para la declaración.	10	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,17 hrs/mes	0,000119546	0,12%	$ 1.244,09	$ 1,49	VAC

Total carga	10,9 hrs/mes
Requiere	0,07 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

PAGOS

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensua	CT mensua	Tipo
A1	Realiza la recepción de la factura.	15	minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 451,29	$ 1,62	NAV
A2	Verifica la información de la factura.	30	minutos	cada 1	Meses	3 veces	1,50 hrs/mes	0,000119546	1,08%	$ 451,29	$ 4,86	VAN
A3	Verifica fondos bancarios.	45	minutos	cada 1	Meses	4 veces	3,00 hrs/mes	0,000119546	2,15%	$ 1.244,09	$ 26,77	NAV
A4	Tiempo de espera	15	minutos	cada 1	Meses	4 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%			NAV
A5	Emite cheque para pago.	30	minutos	cada 1	Meses	5 veces	2,50 hrs/mes	0,000119546	1,79%	$ 1.244,09	$ 22,31	VAC
A6	Entrega cheque a proveedor.	30	minutos	cada 1	Meses	6 veces	3,00 hrs/mes	0,000119546	2,15%	$ 451,29	$ 9,71	VAC

Total carga	11,5 hrs/mes
Requiere	0,07 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

MANTENIMIENTO HARDWARE Y SOFTWARE

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensua	CT mensua	Tipo
A1	Identifica las necesidades de mantenimiento.	45	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,75 hrs/mes	0,000119546	0,54%	$ 1.244,09	$ 6,69	VAN
A2	Contacta al técnico de mantenimiento.	10	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,17 hrs/mes	0,000119546	0,12%	$ 451,29	$ 0,54	NAV
A3	Tiempo de espera	120	minutos	cada 1	Meses	1 veces	2,00 hrs/mes	0,000119546	1,43%			NAV
A4	Indica las falencias del equipo.	30	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 1.244,09	$ 4,46	VAC
A5	Entrega el equipo al técnico.	15	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,25 hrs/mes	0,000119546	0,18%	$ 1.244,09	$ 2,23	NAV
A6	Tiempo de espera	480	minutos	cada 1	Meses	1 veces	8,00 hrs/mes	0,000119546	5,74%			NAV
A7	Recibe y realiza pruebas al equipo arreglado.	30	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 1.244,09	$ 4,46	VAC

Total carga	12,2 hrs/mes
Requiere	0,07 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

ADQUISICIÓN SUMINISTROS DE OFICINA

N.-	Actividad	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga	FTE	%	CU mensua	CT mensua	Tipo
A1	Revisa el inventario de suministros de oficina.	20	minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,67 hrs/mes	0,000119546	0,48%	$ 451,29	$ 2,16	VAN
A2	Realiza la lista de suministros de oficina faltantes.	15	minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 451,29	$ 1,62	VAC
A3	Tiempo de espera	30	minutos	cada 1	Meses	2 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%			NAV
A4	Emite un cheque para compra de suministros de oficina.	5	minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,17 hrs/mes	0,000119546	0,12%	$ 1.244,09	$ 1,49	NAV
A5	Compra los suministros de oficina.	60	minutos	cada 1	Meses	2 veces	2,00 hrs/mes	0,000119546	1,43%	$ 451,29	$ 6,47	VAC
A6	Emite el pago.	5	minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,17 hrs/mes	0,000119546	0,12%	$ 451,29	$ 0,54	NAV
A7	Archiva en inventario los suministros comprados.	15	minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%	$ 451,29	$ 1,62	NAV
A8	Tiempo de espera	15	minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,50 hrs/mes	0,000119546	0,36%			NAV
A9	Reparte el material solicitado a las diferentes áreas.	30	minutos	cada 1	Meses	2 veces	1,00 hrs/mes	0,000119546	0,72%	$ 451,29	$ 3,24	VAC

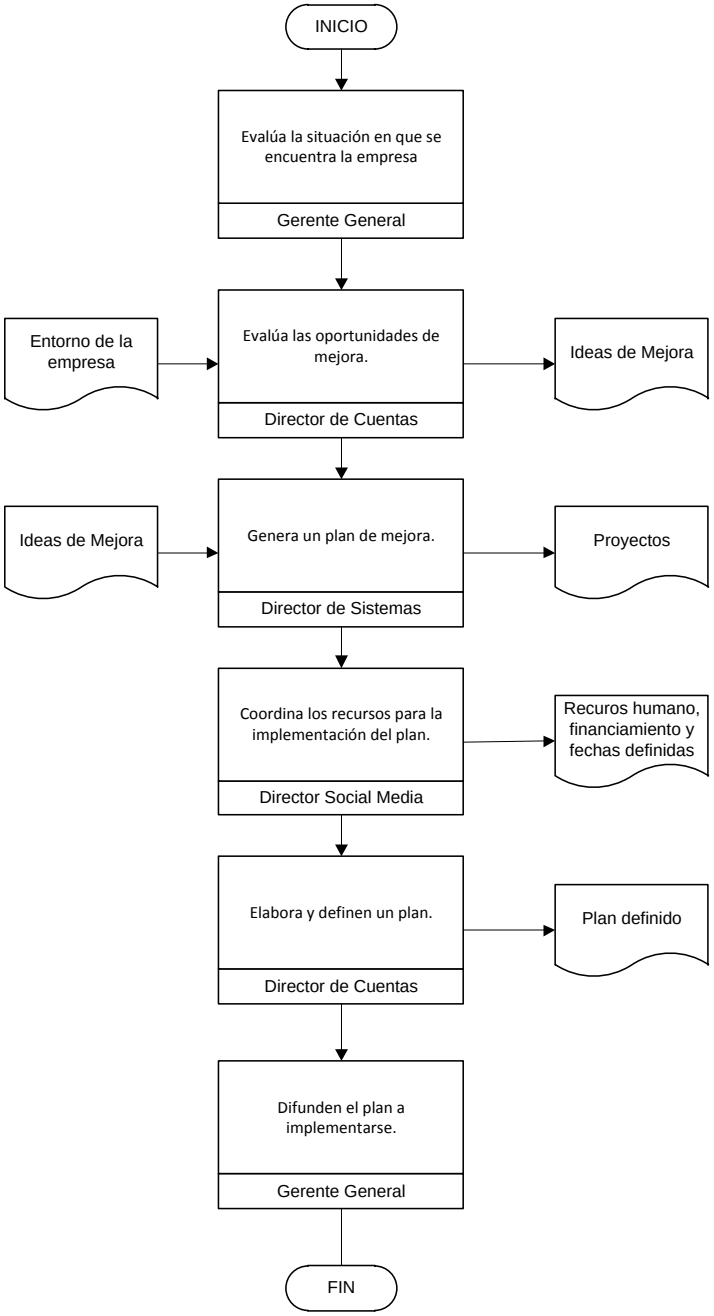
Total carga	6,5 hrs/mes
Requiere	0,04 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

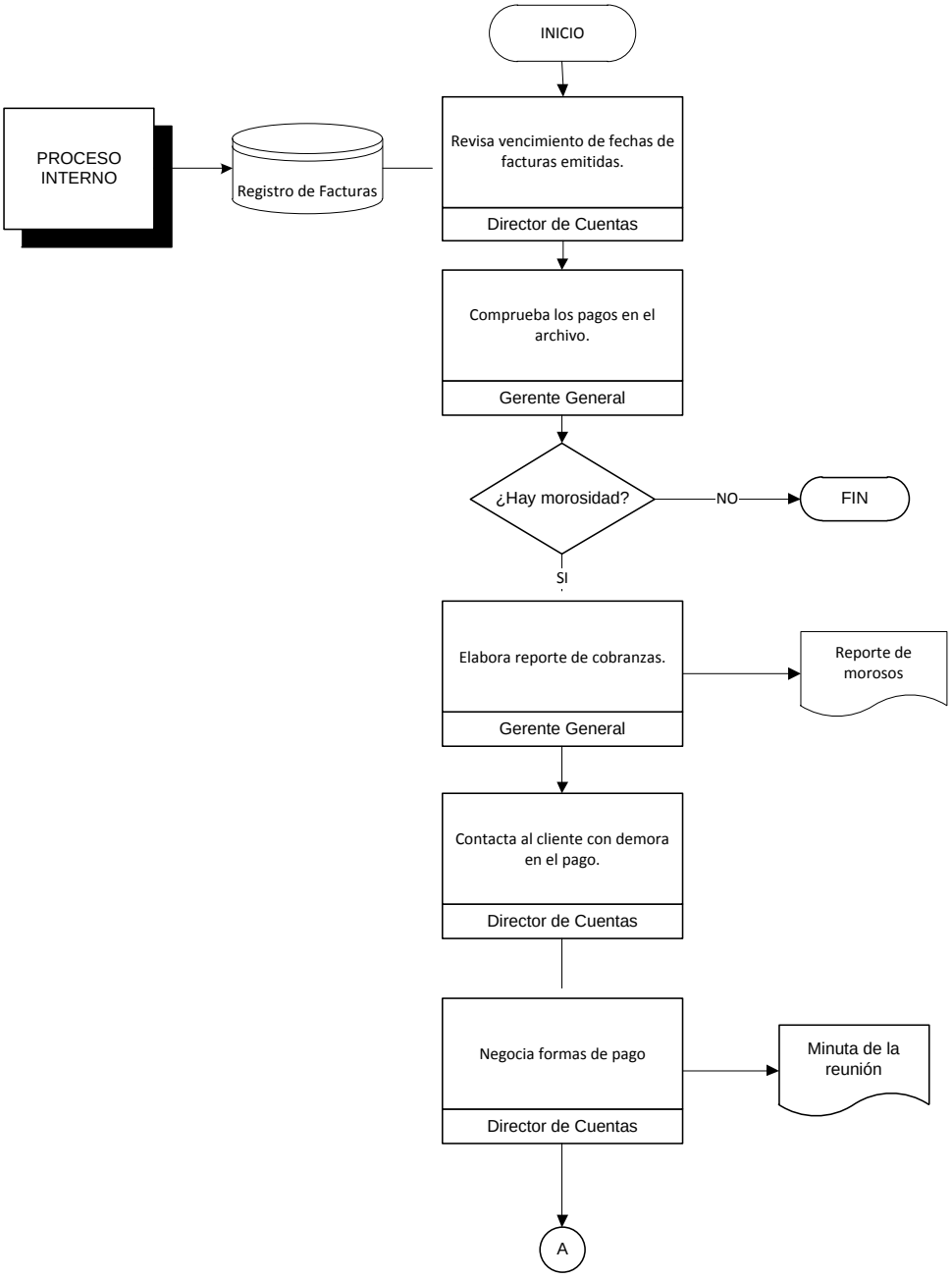
ANEXO 4

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

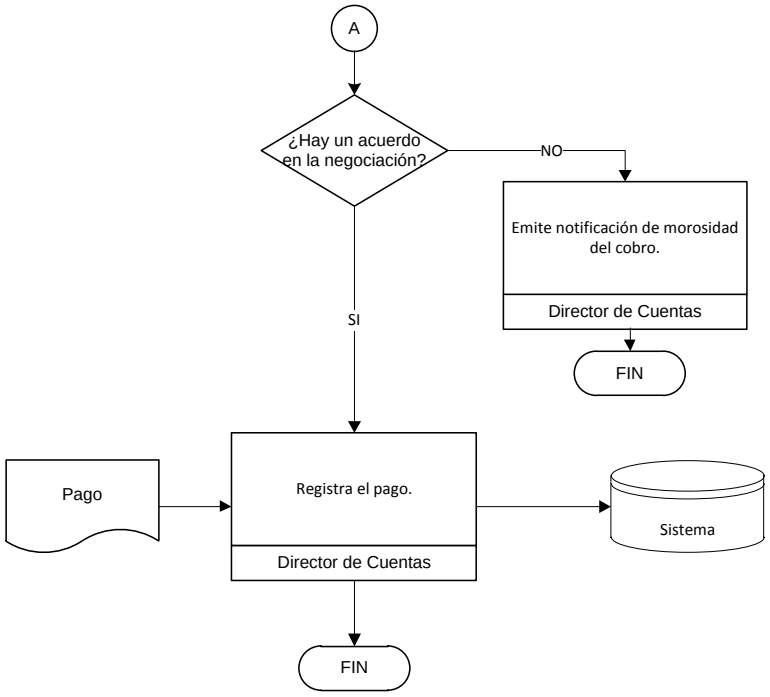
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P01-01	PLANIFICACIÓN
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 1



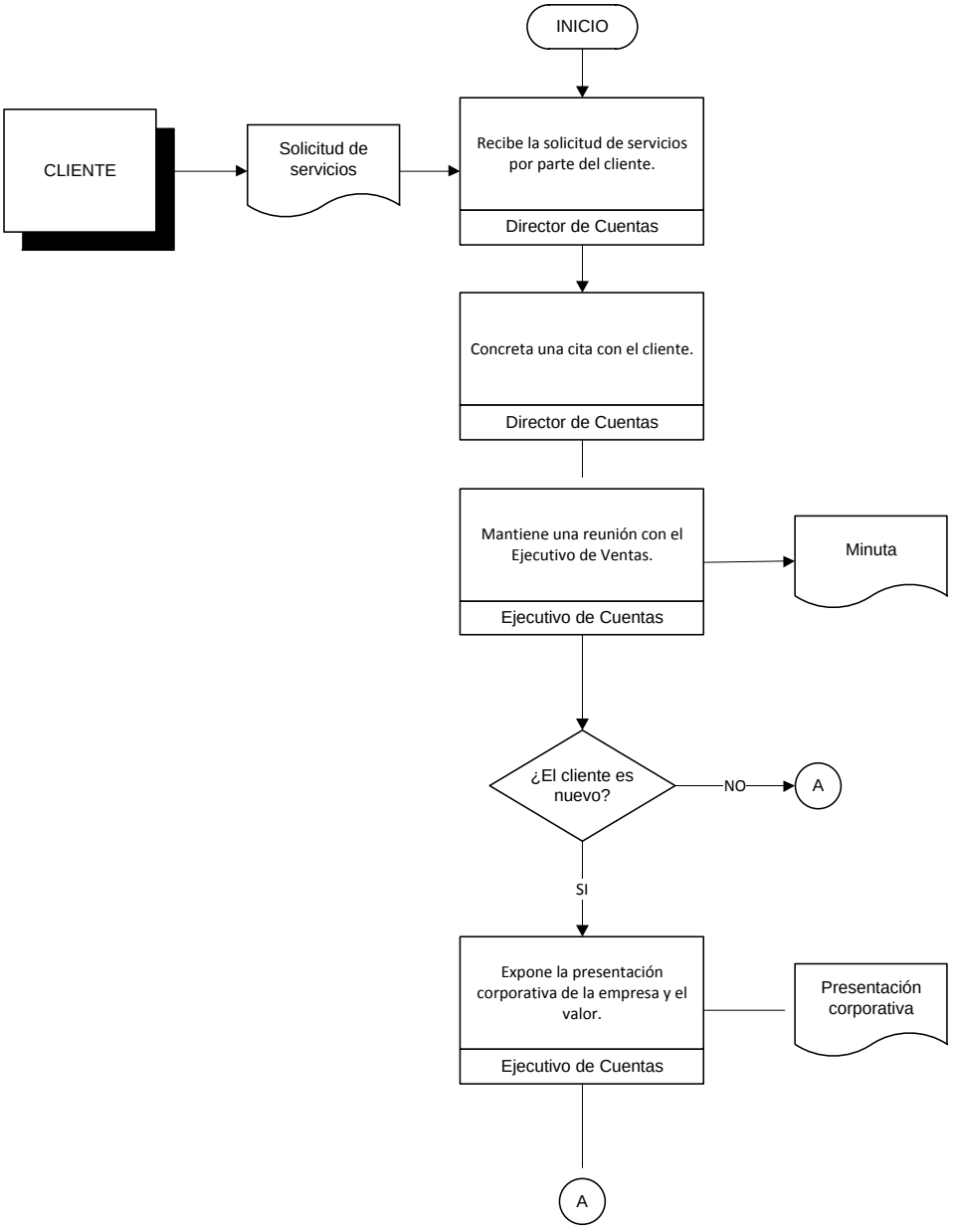
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P02-01	COBROS
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



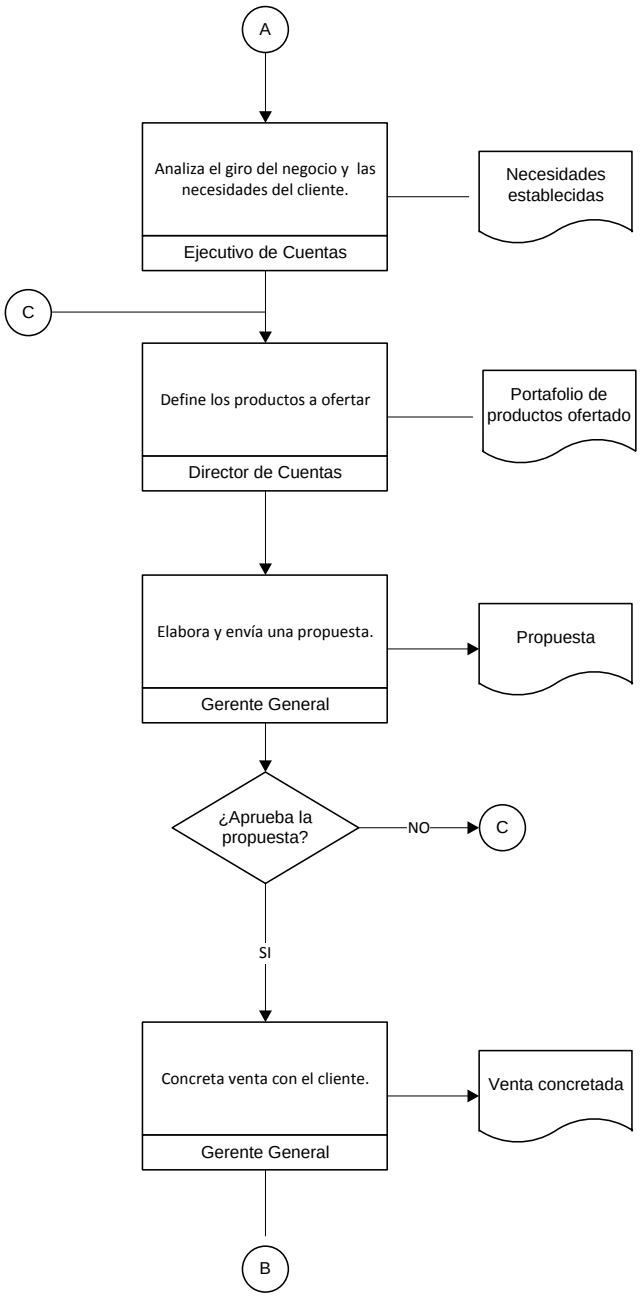
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P02-01	COBROS
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



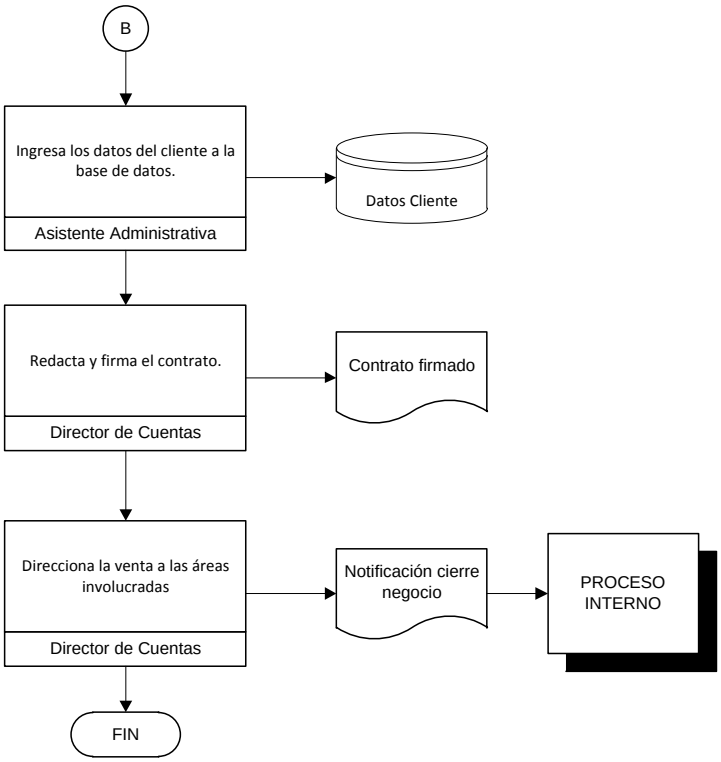
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P02-02	VENTAS
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



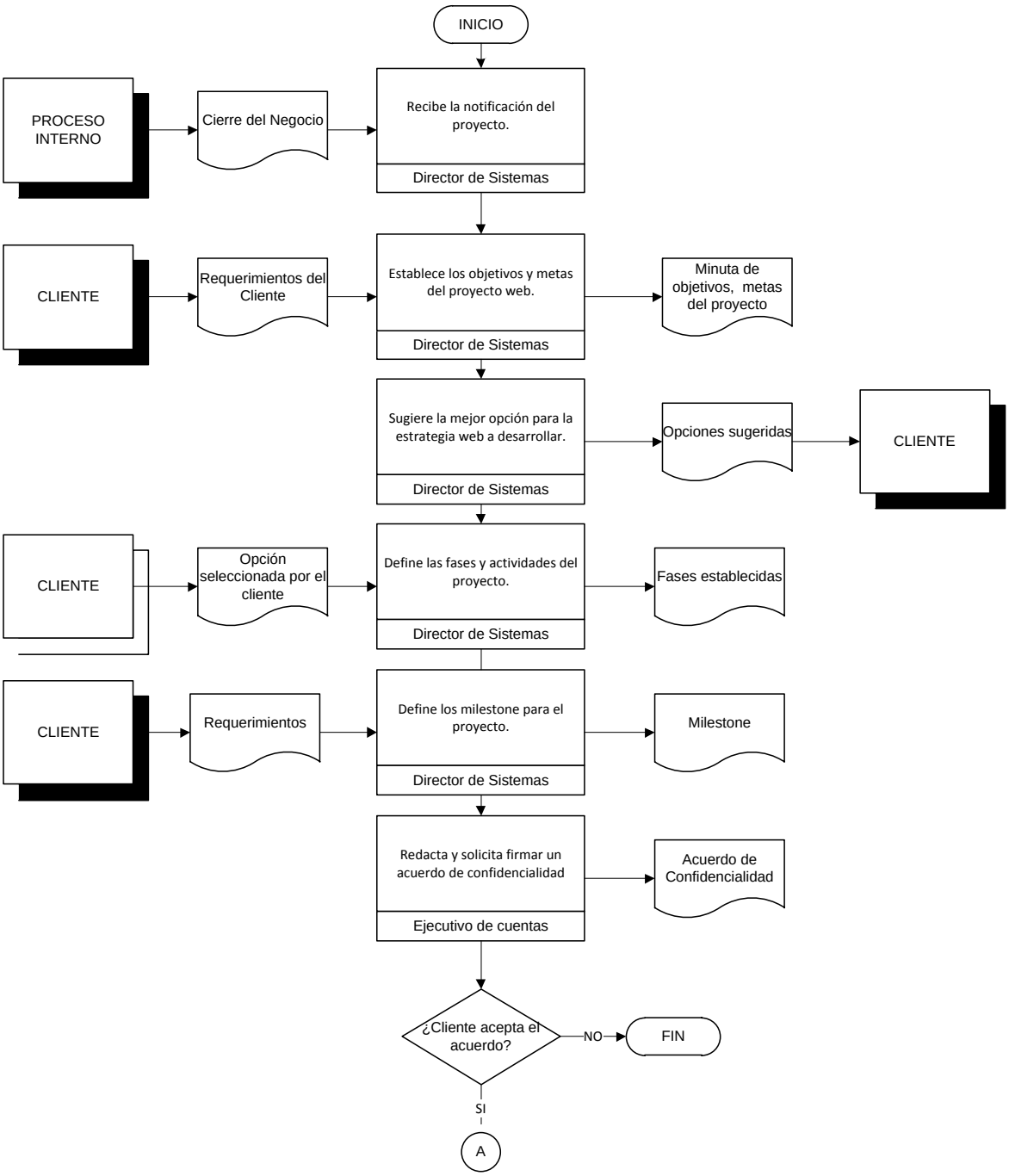
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P02-02	VENTAS
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



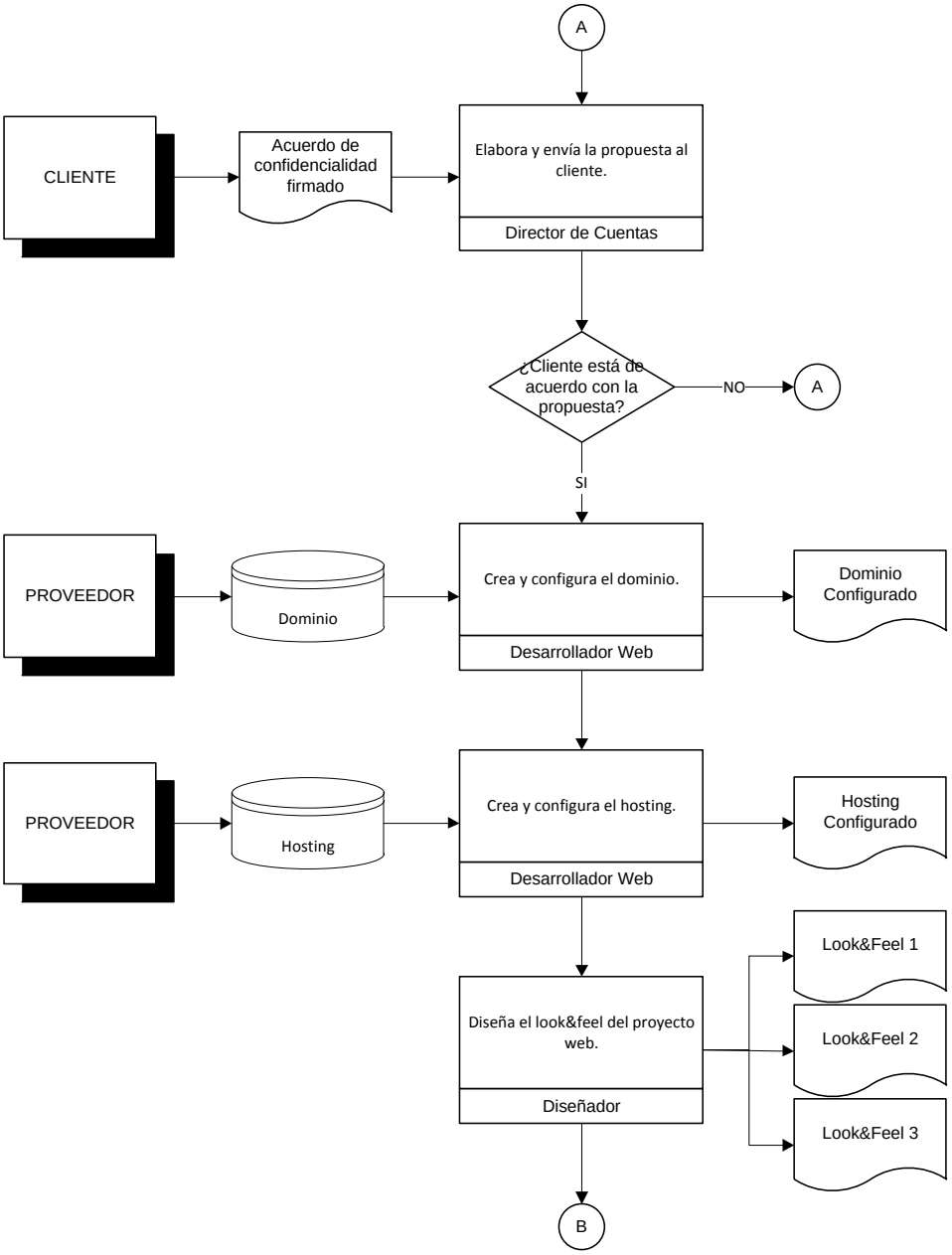
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P02-02	VENTAS
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



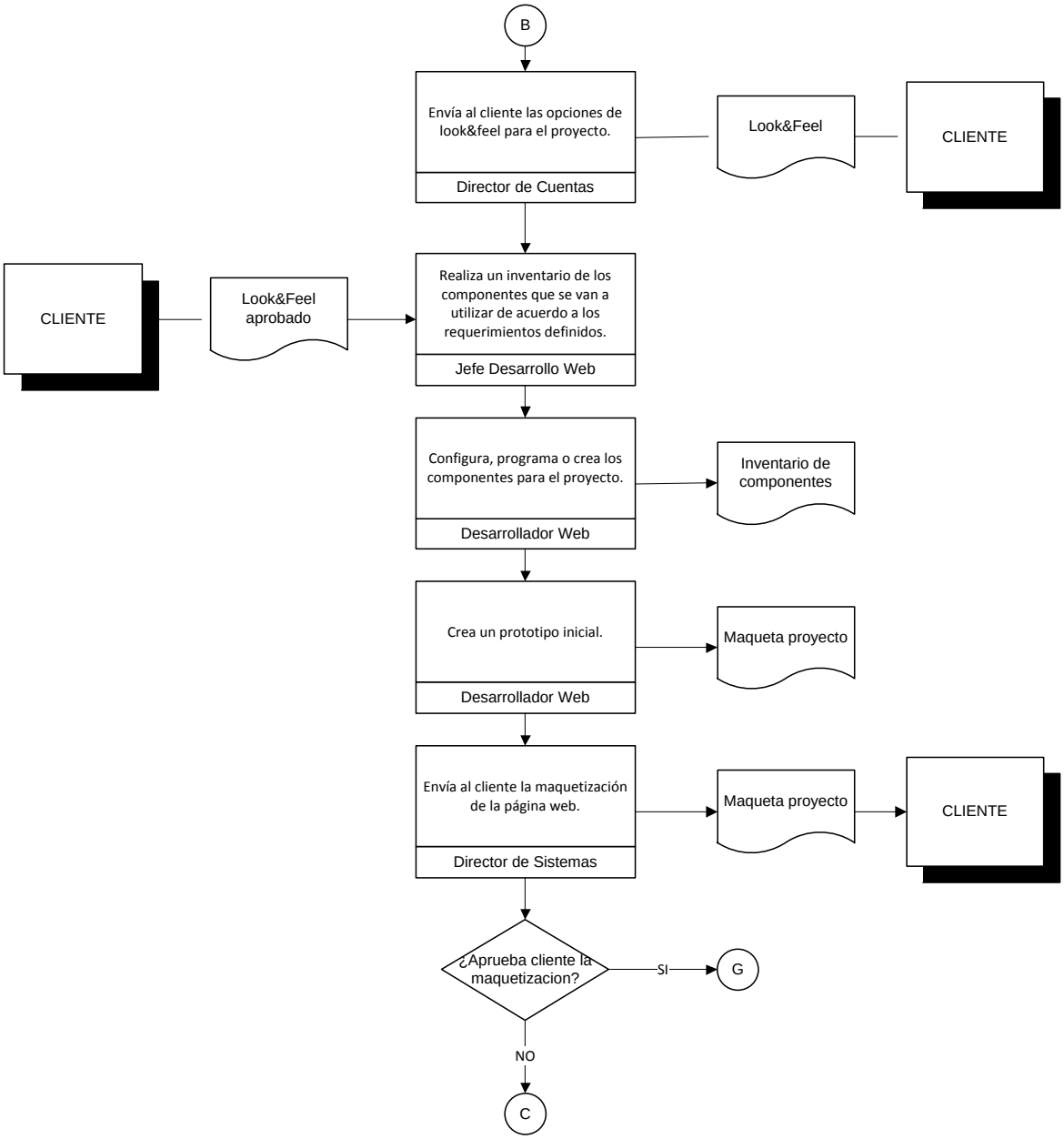
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO WEB
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



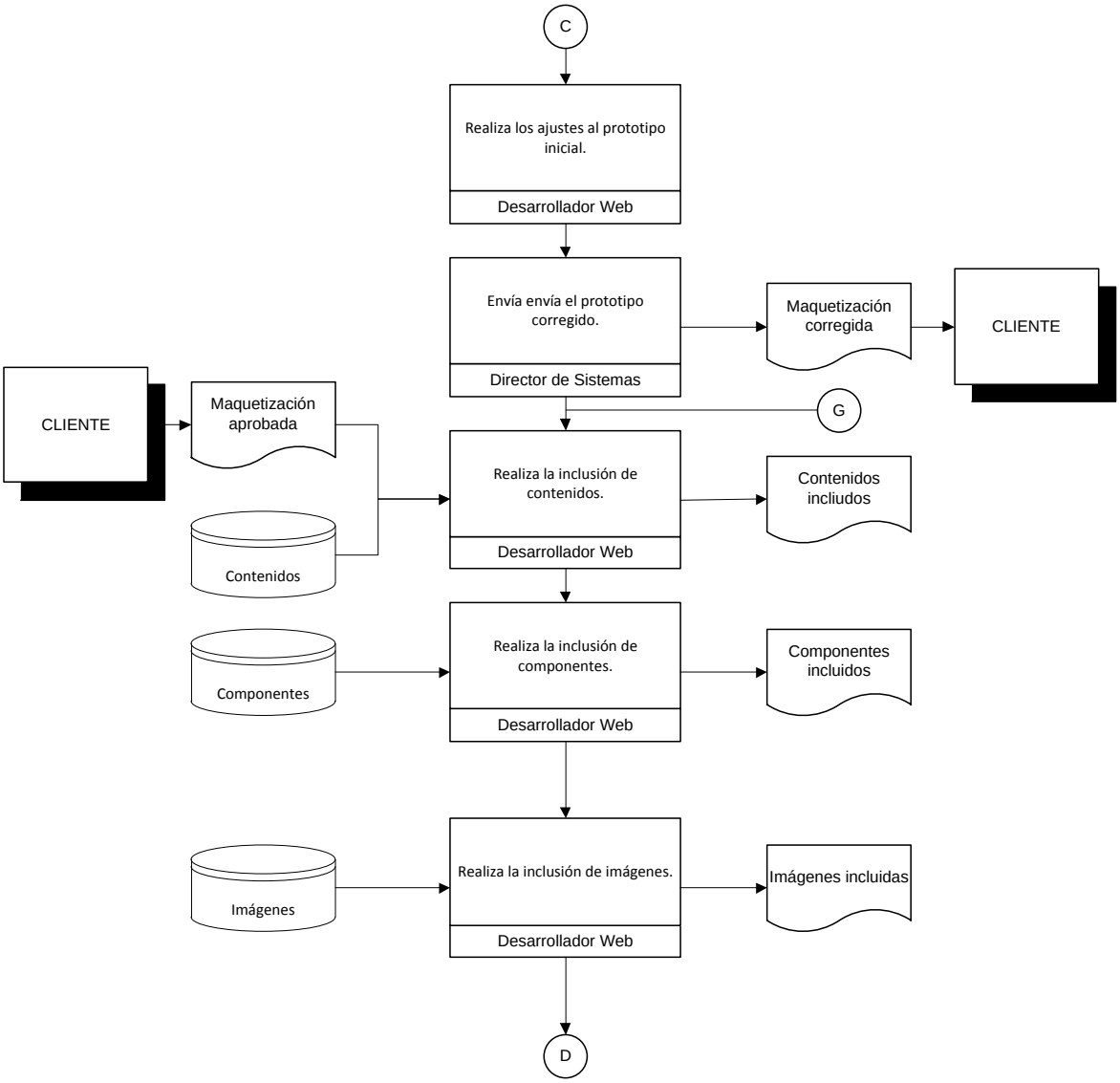
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO WEB
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



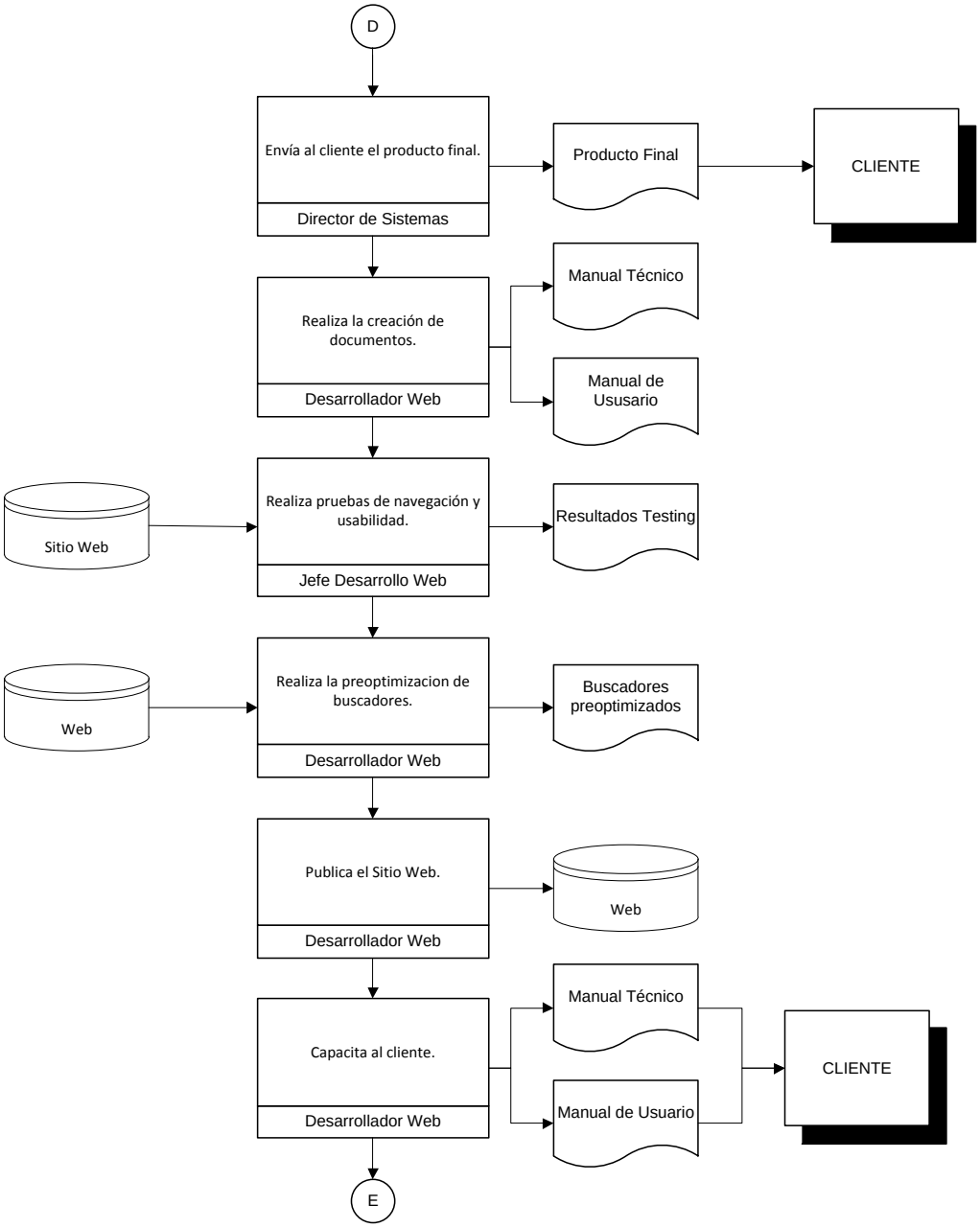
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO WEB
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



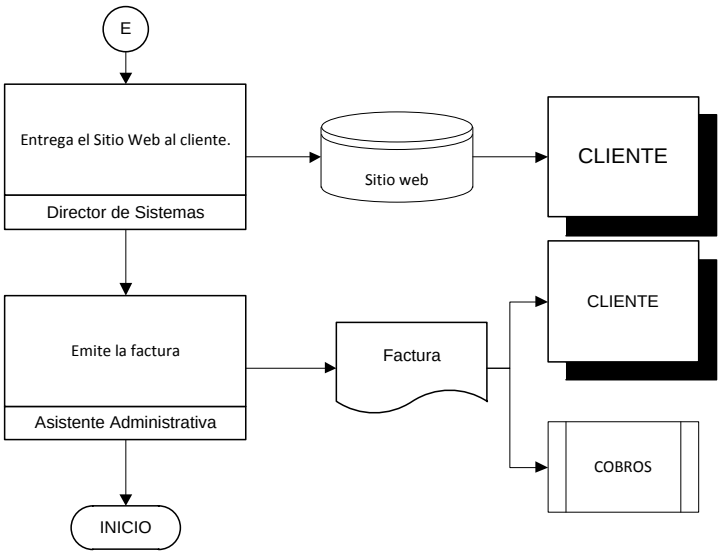
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO WEB
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



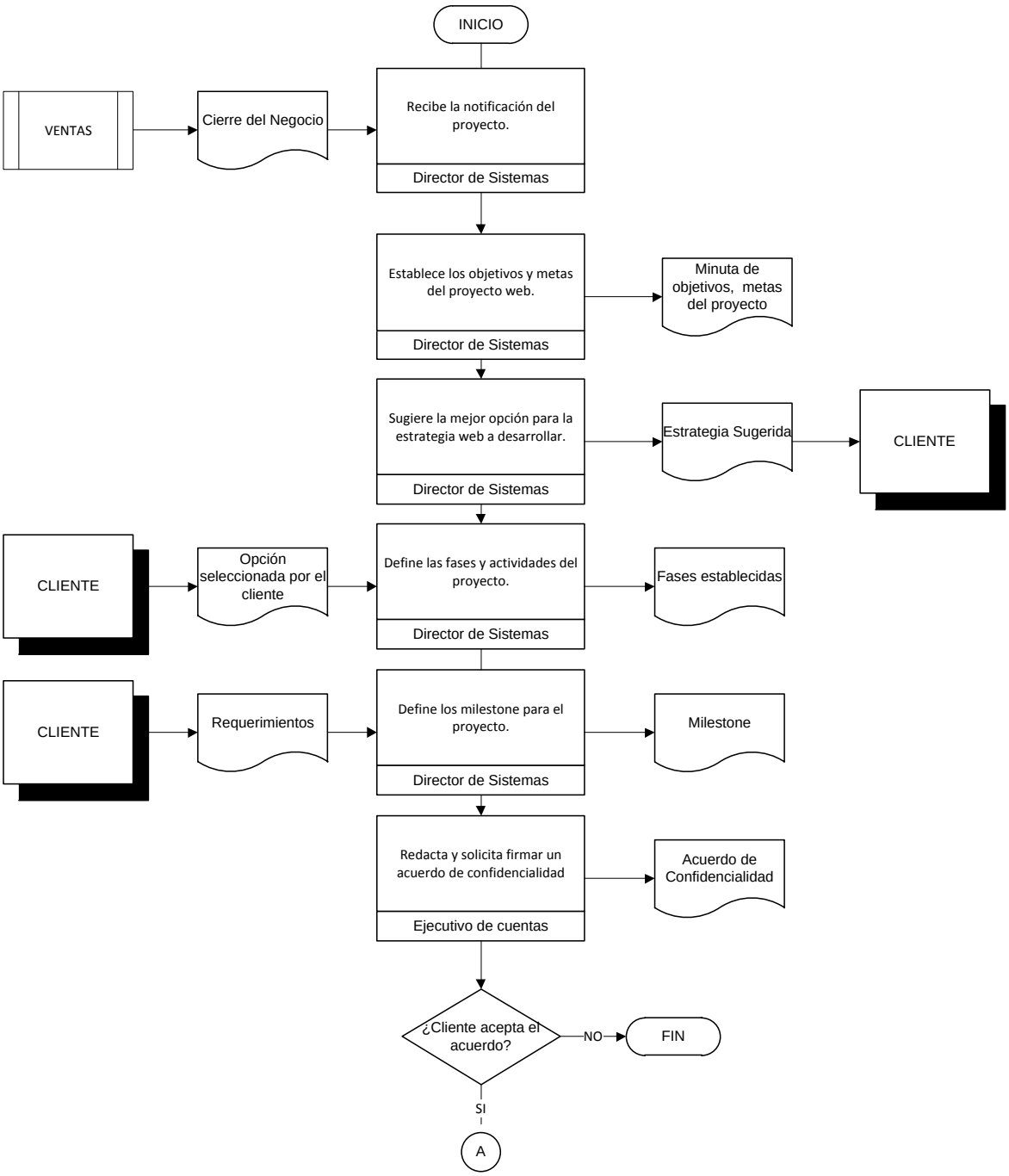
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO WEB
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



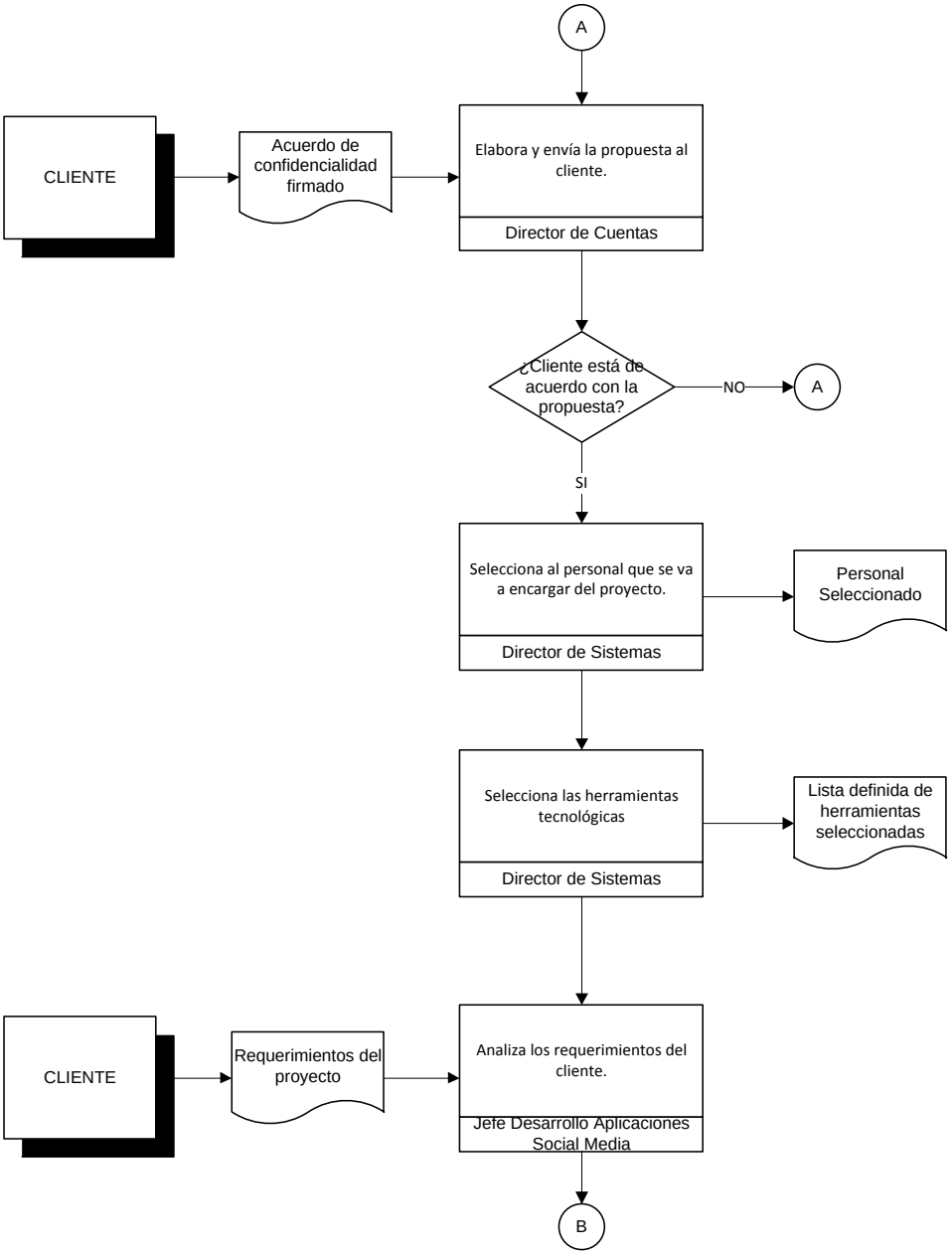
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO WEB
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



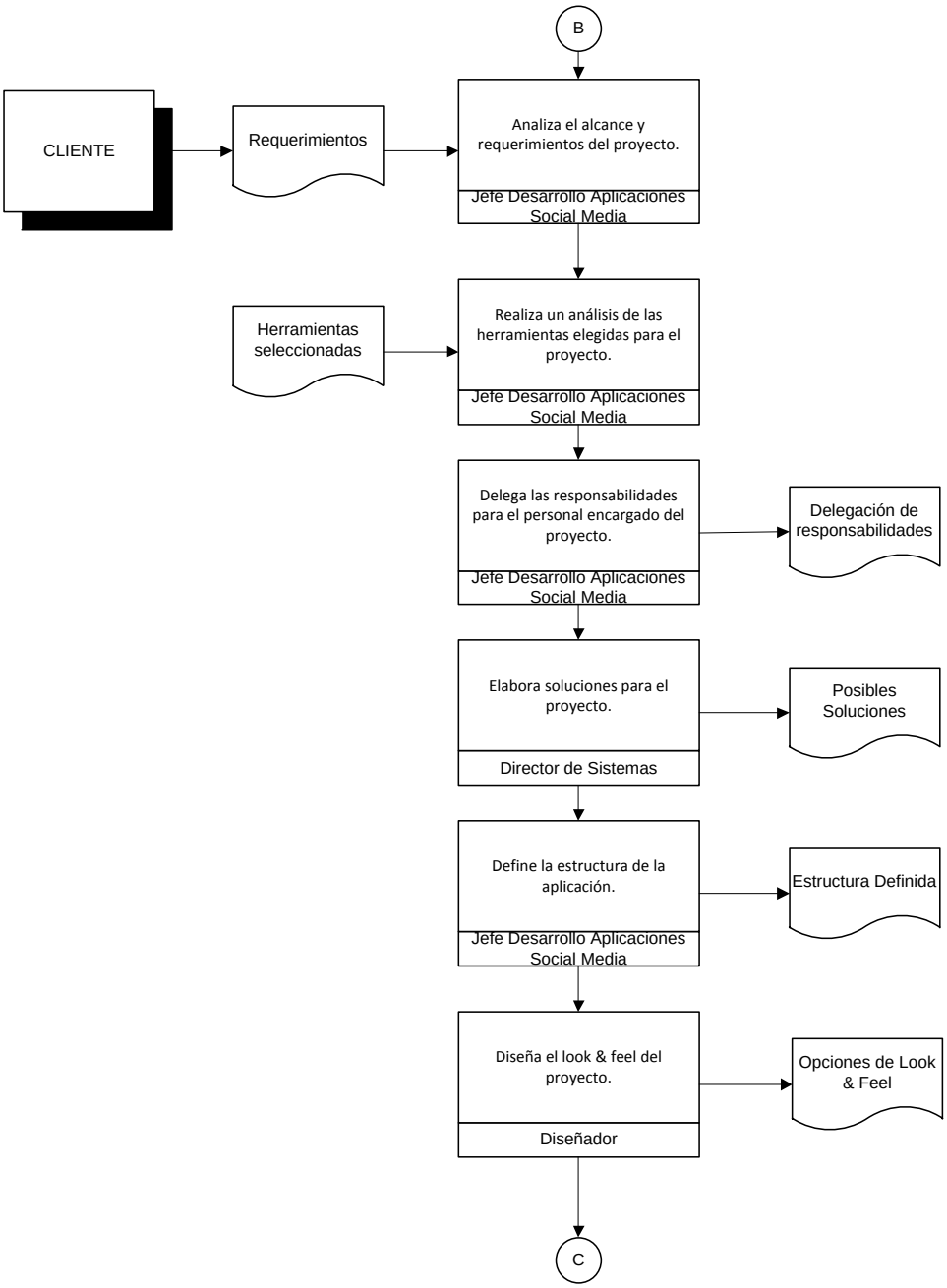
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO MOVIL
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



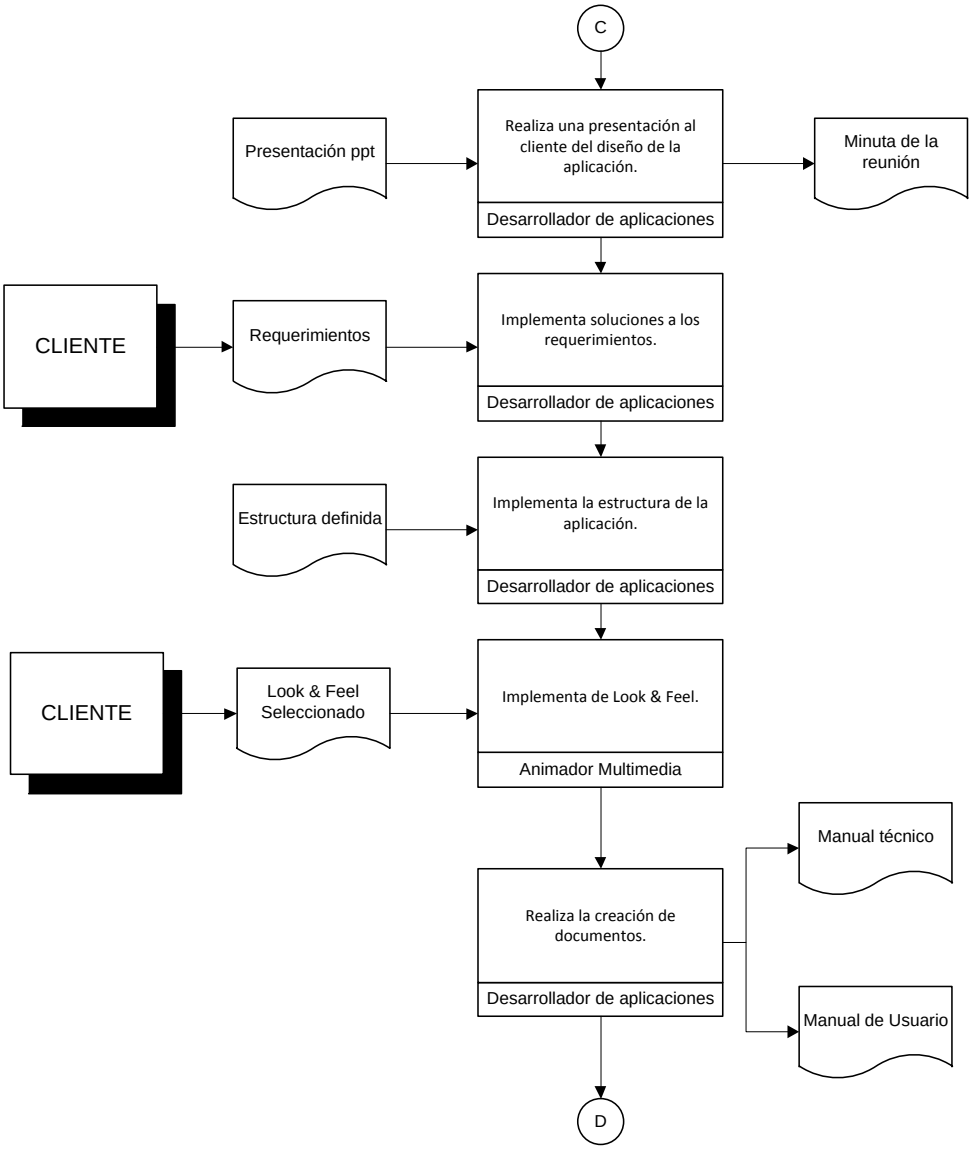
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO MOVIL
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



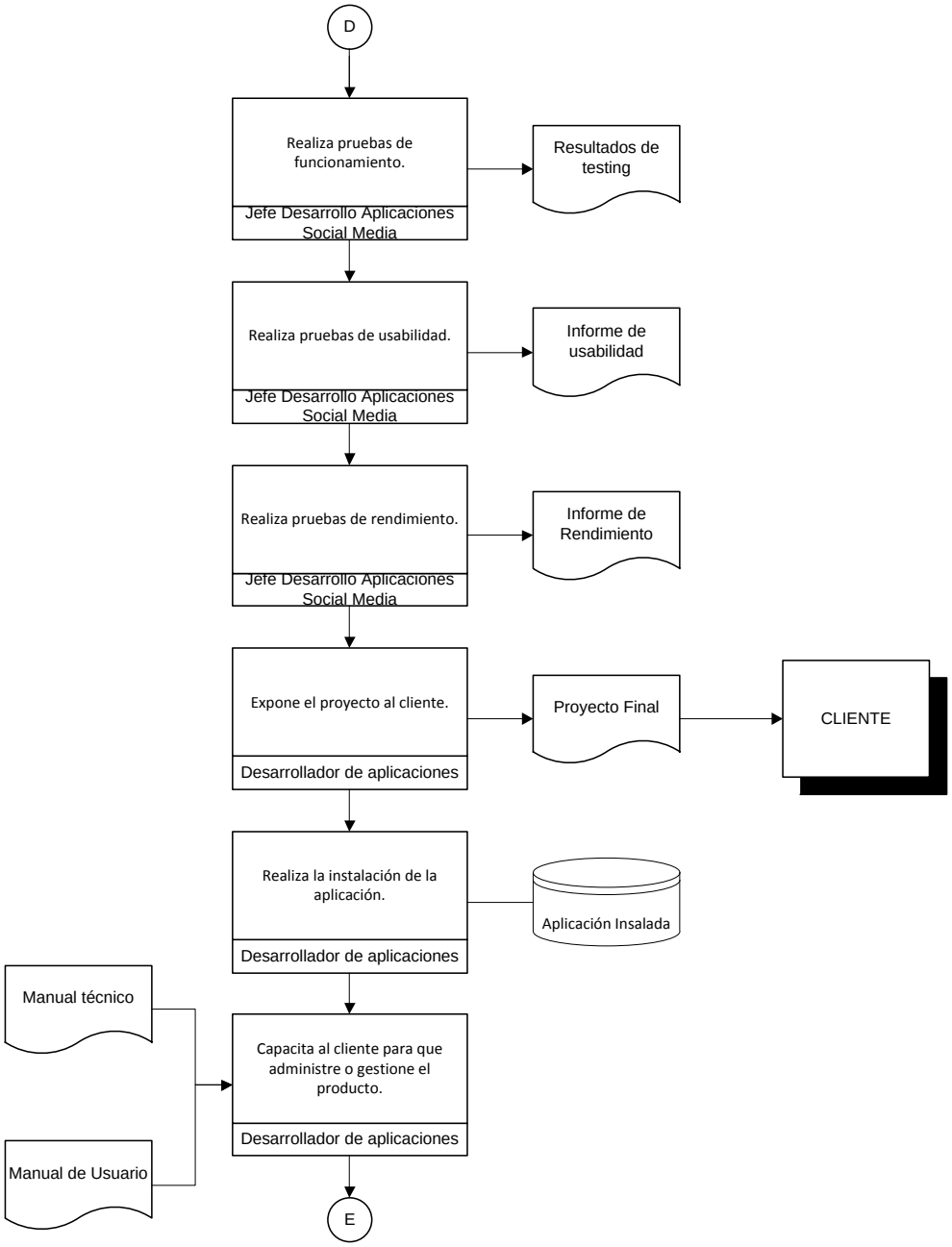
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO MOVIL
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



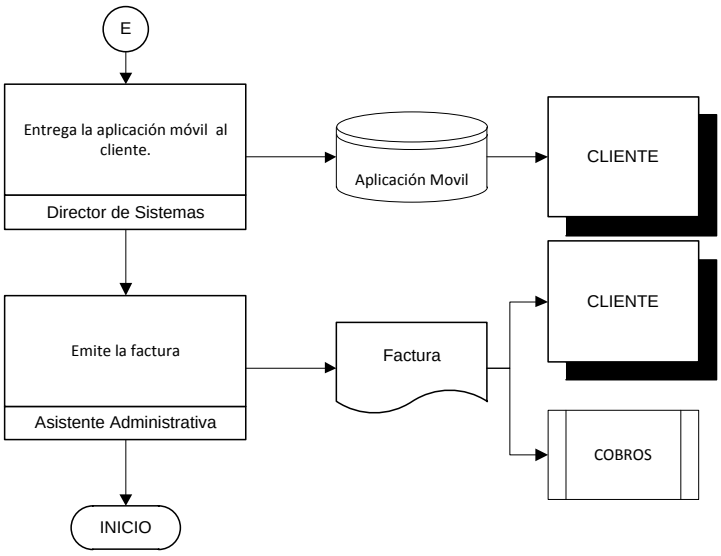
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO MOVIL
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



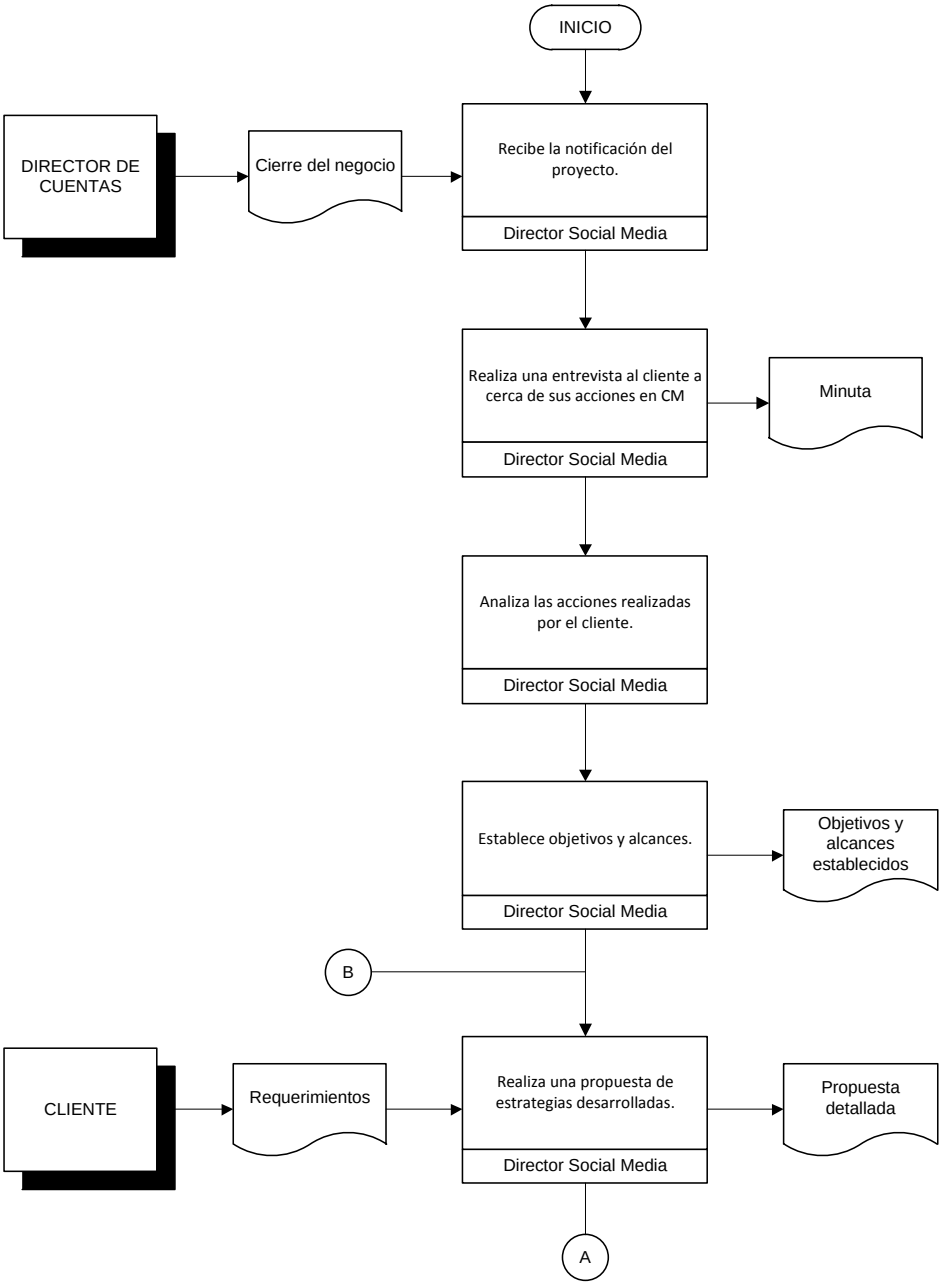
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO MOVIL
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



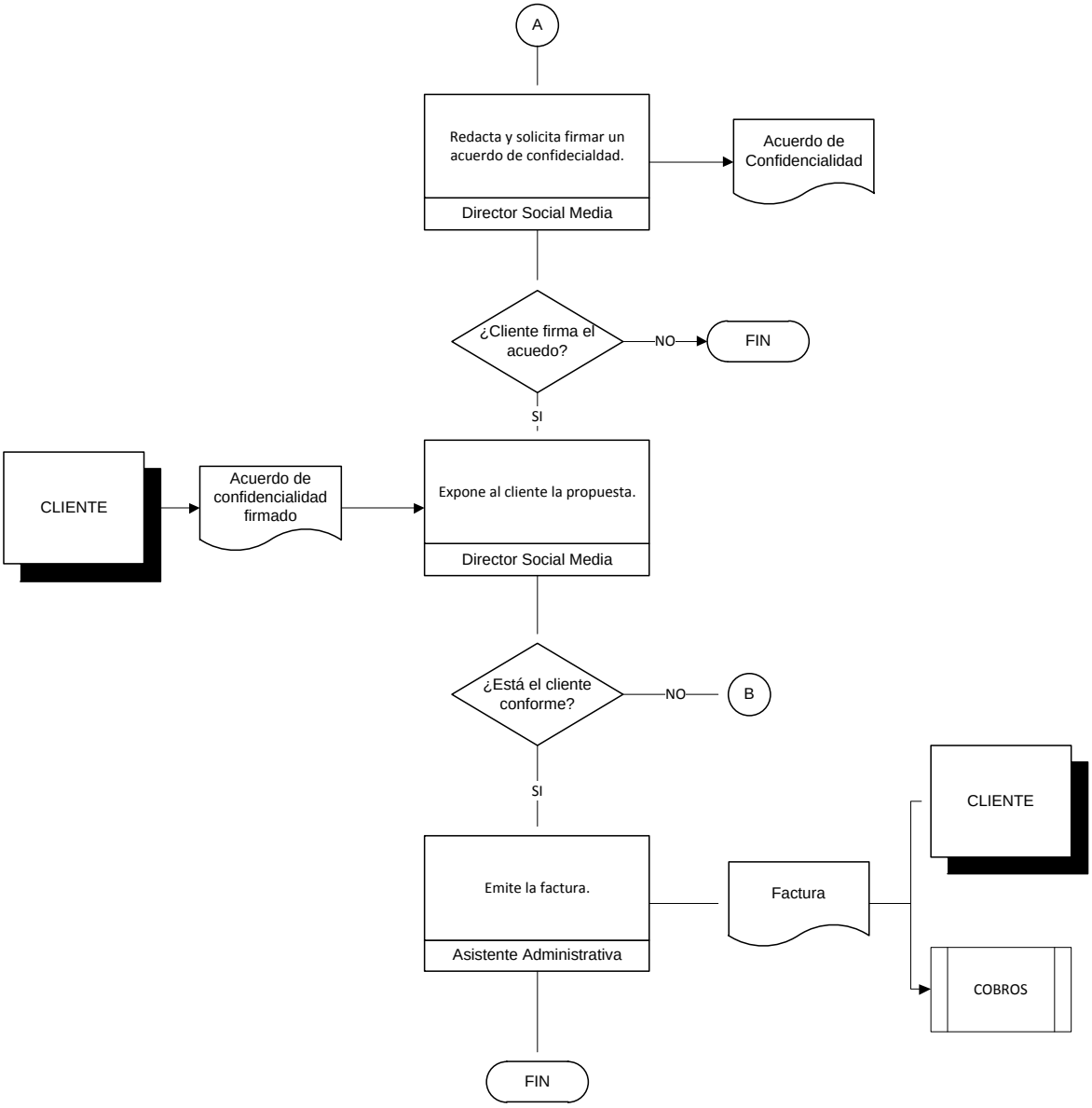
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P03-01	DESARROLLO MOVIL
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 6



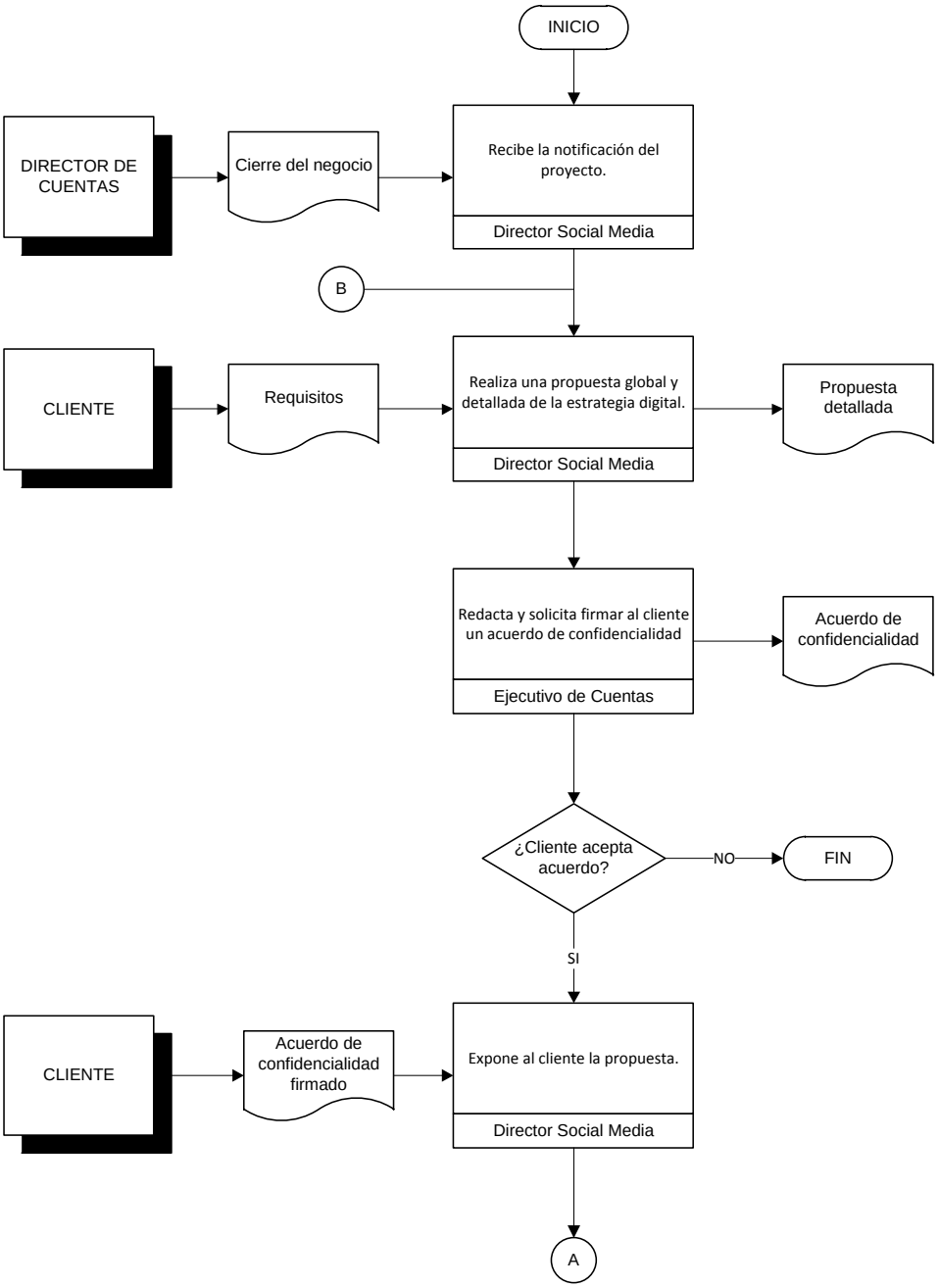
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P04-01	CONSULTORÍA COMMUNITY MANAGMENT
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



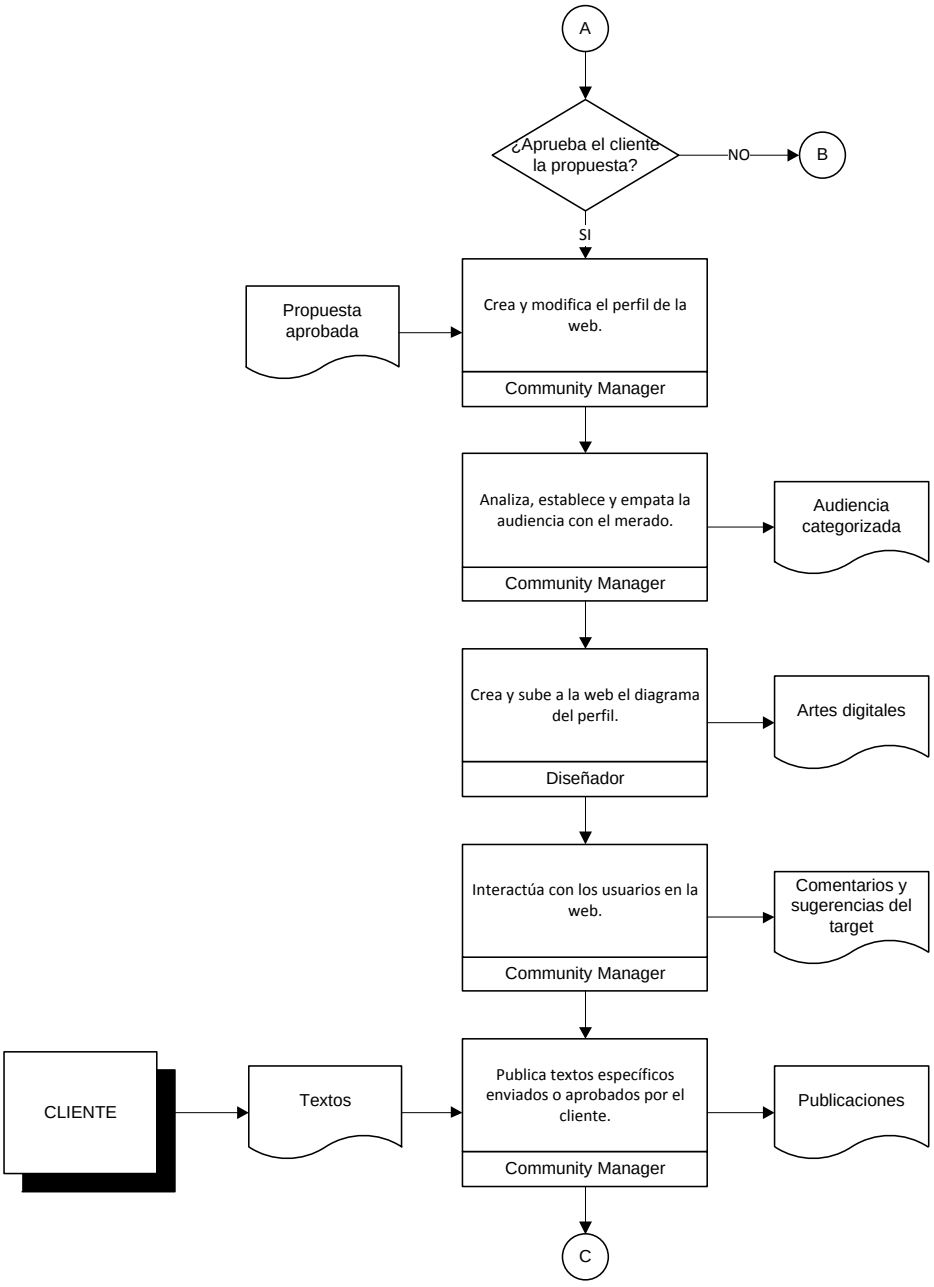
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P04-01	CONSULTORÍA COMMUNITY MANAGMENT
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



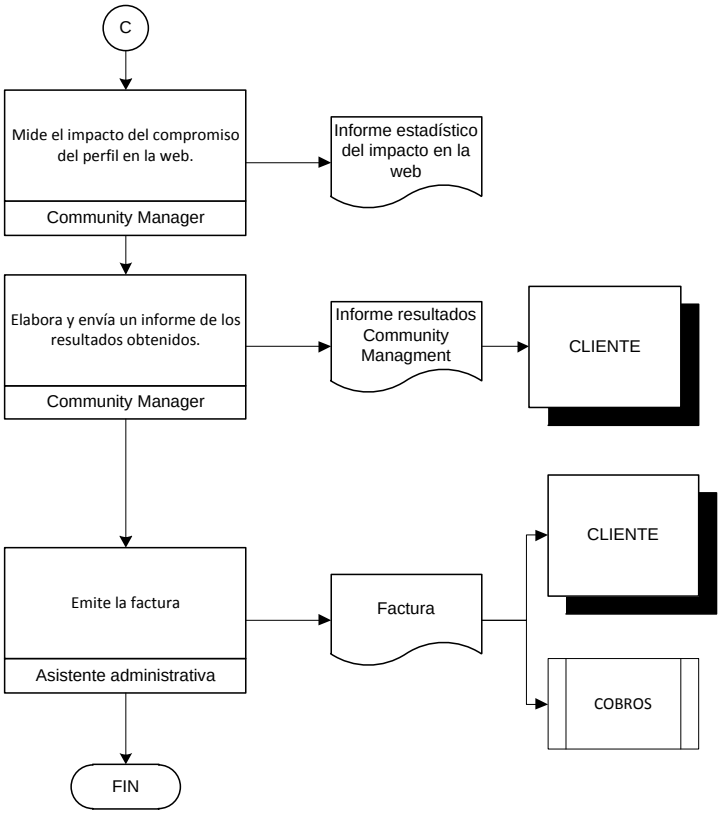
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P04-02	COMMUNITY MANAGMENT
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



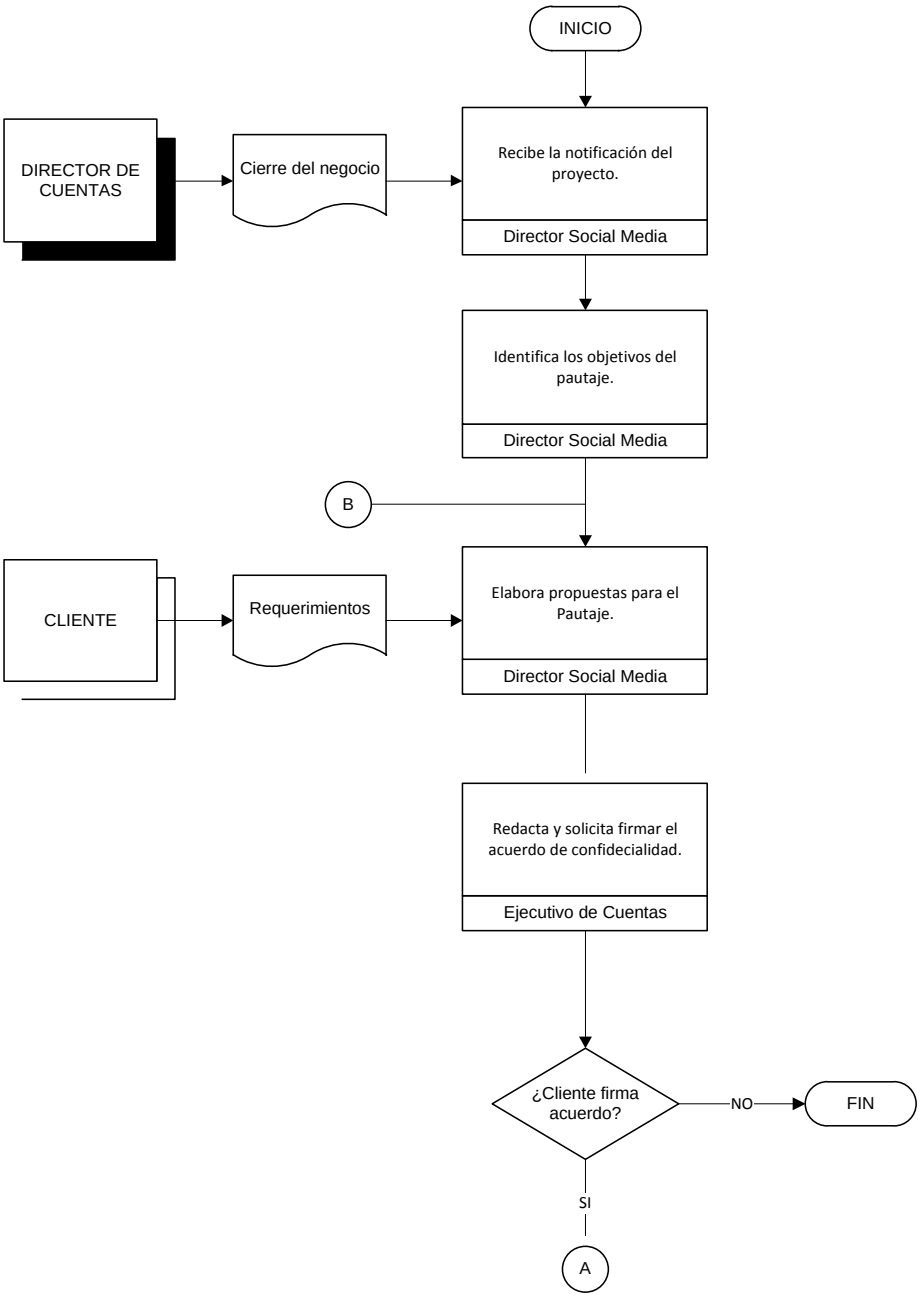
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P04-02	COMMUNITY MANAGMENT
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



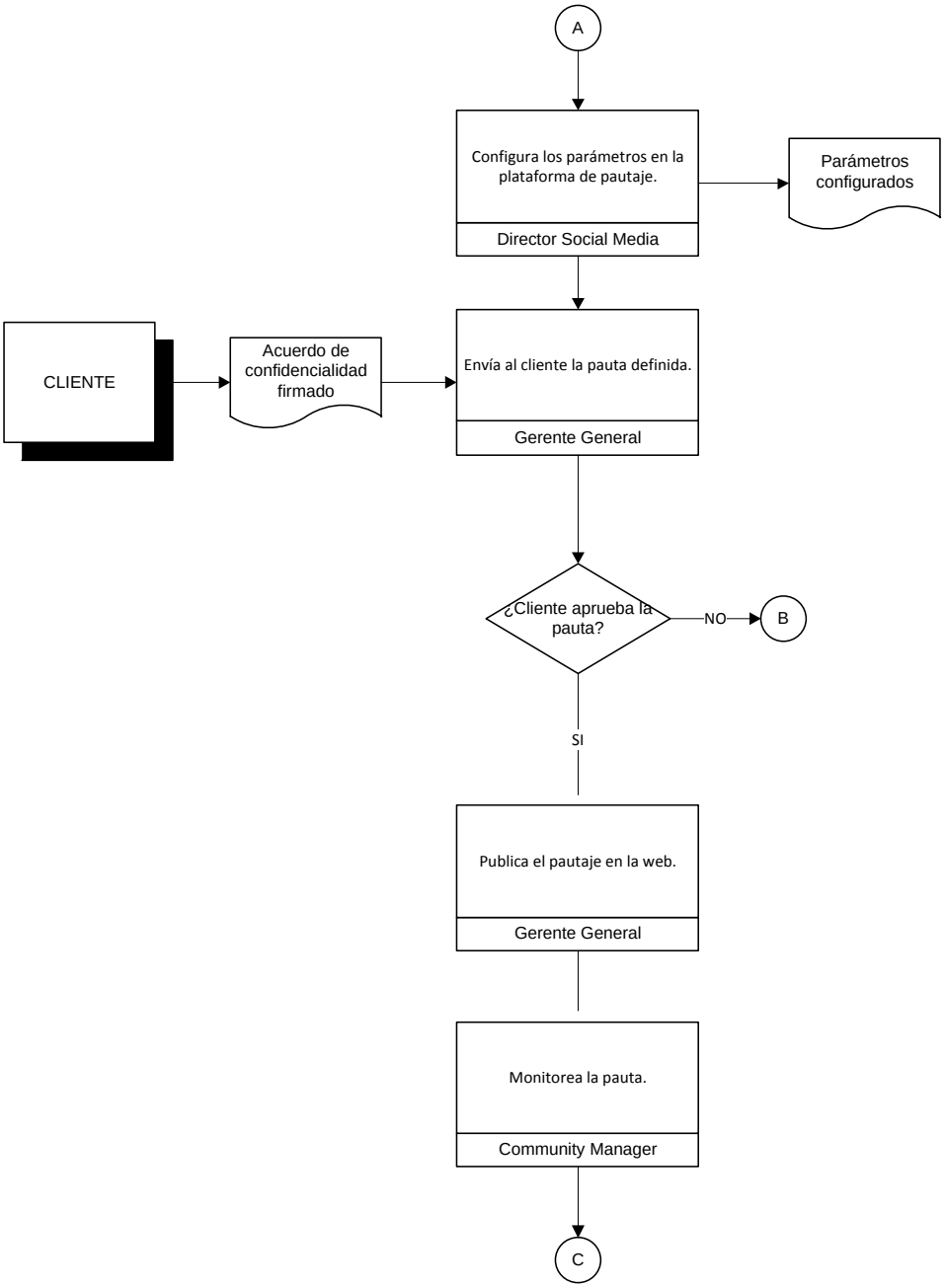
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P04-02	COMMUNITY MANAGMENT
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



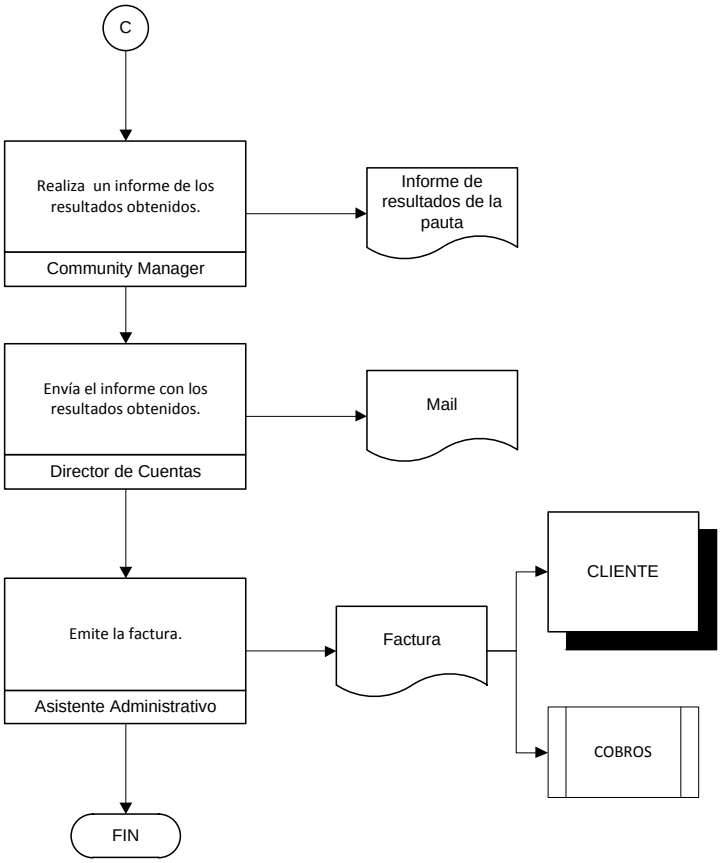
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P04-03	PAUTAJE EN REDES SOCIALES
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



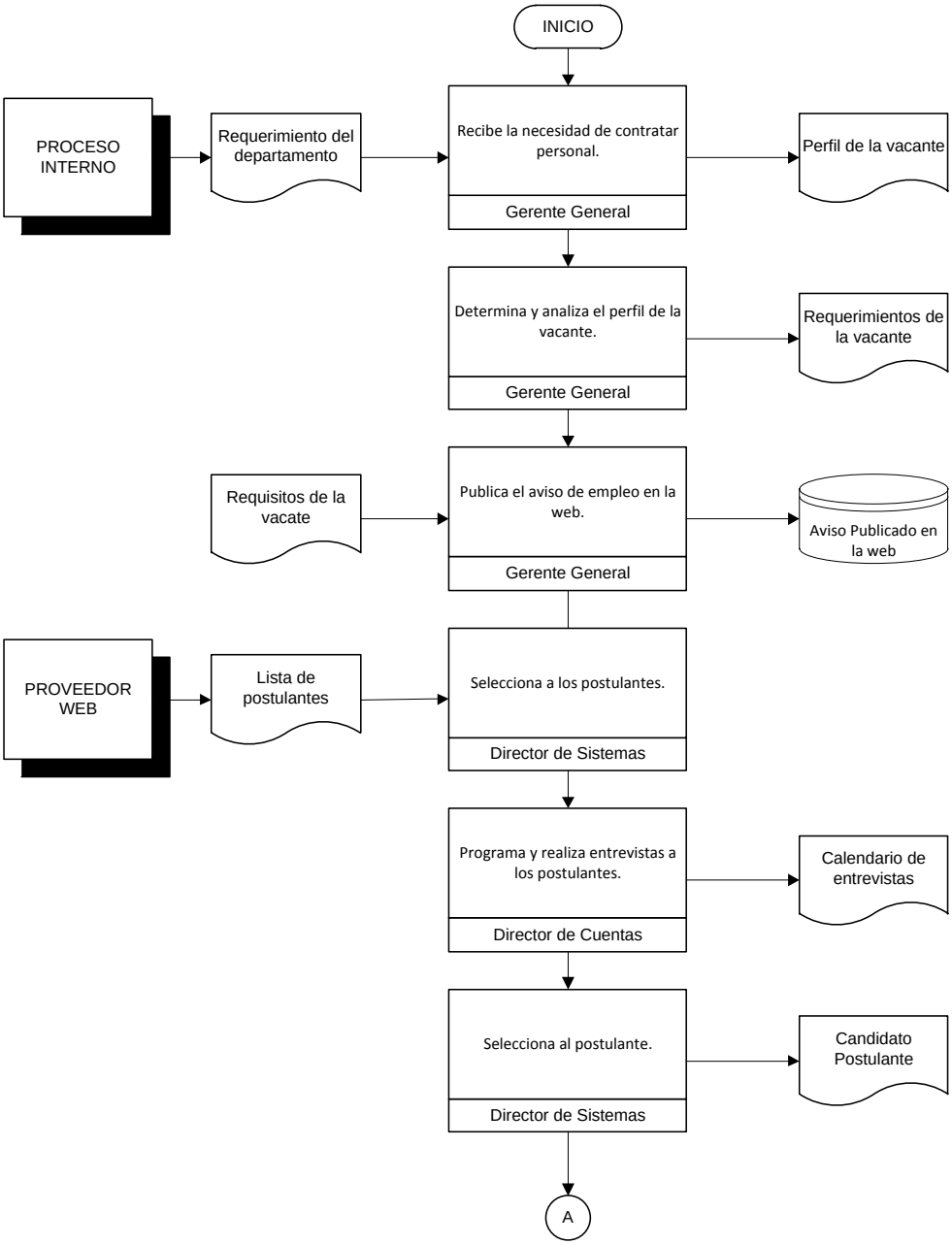
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P04-03	PAUTAJE EN REDES SOCIALES
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



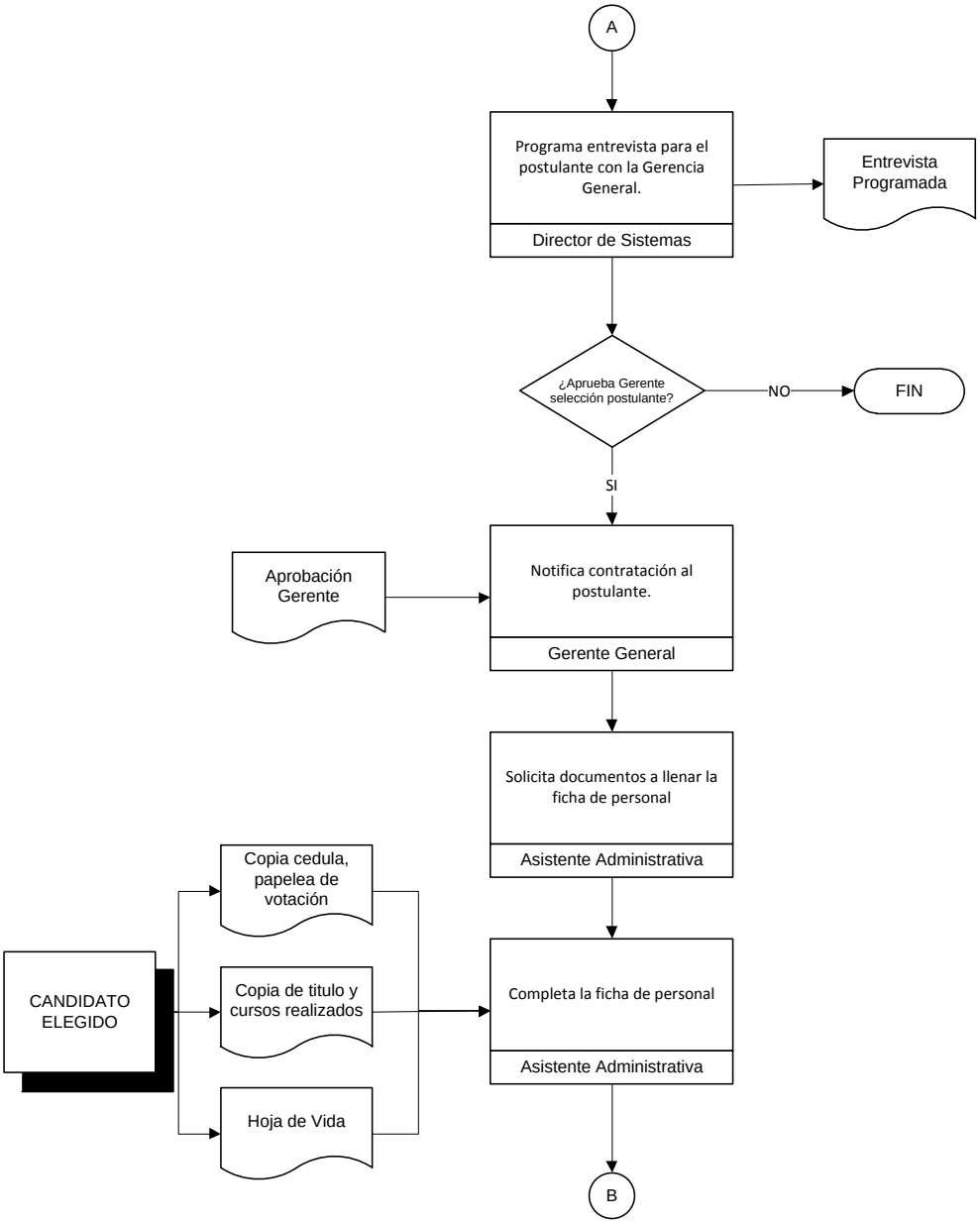
A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P04-03	PAUTAJE EN REDES SOCIALES
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



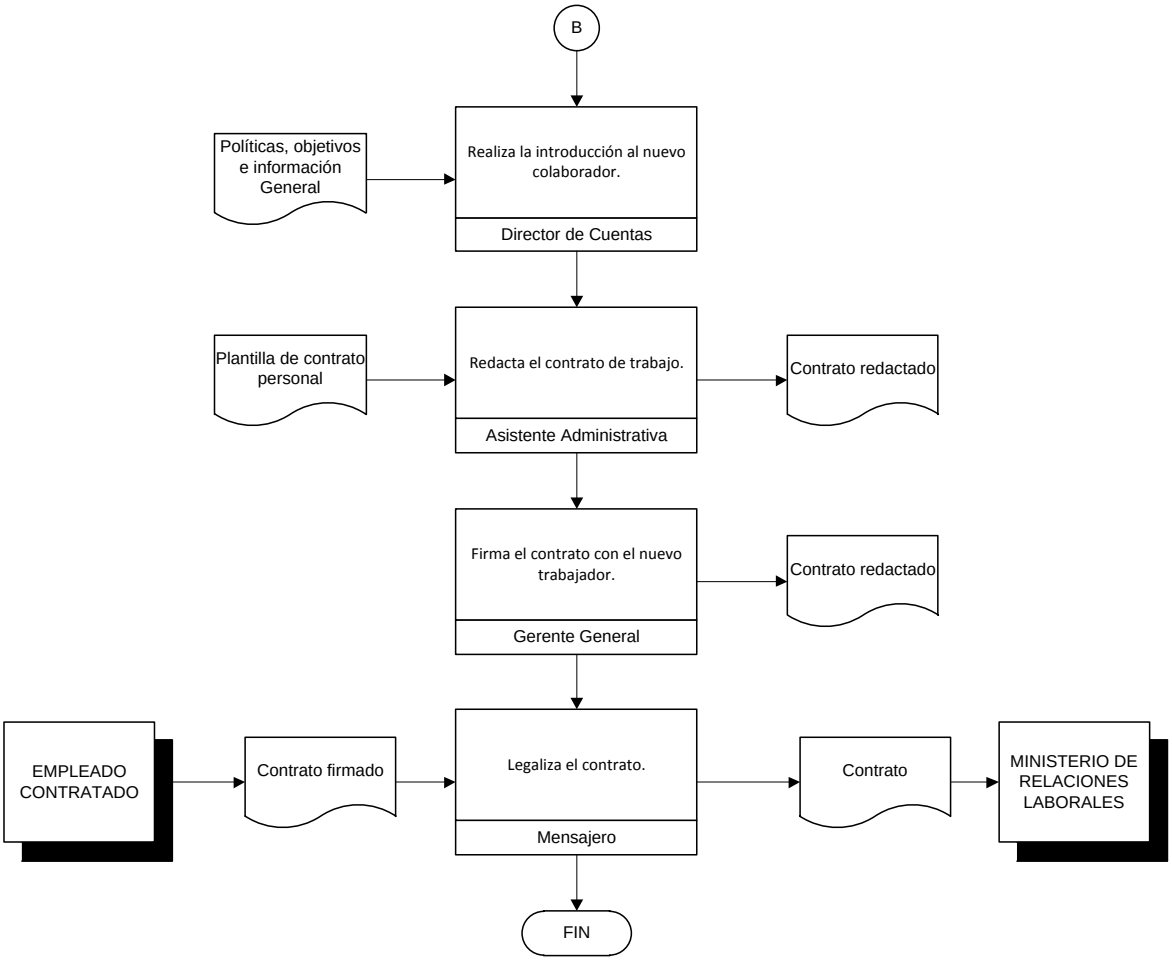
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P05-01	CONTRATACIÓN
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



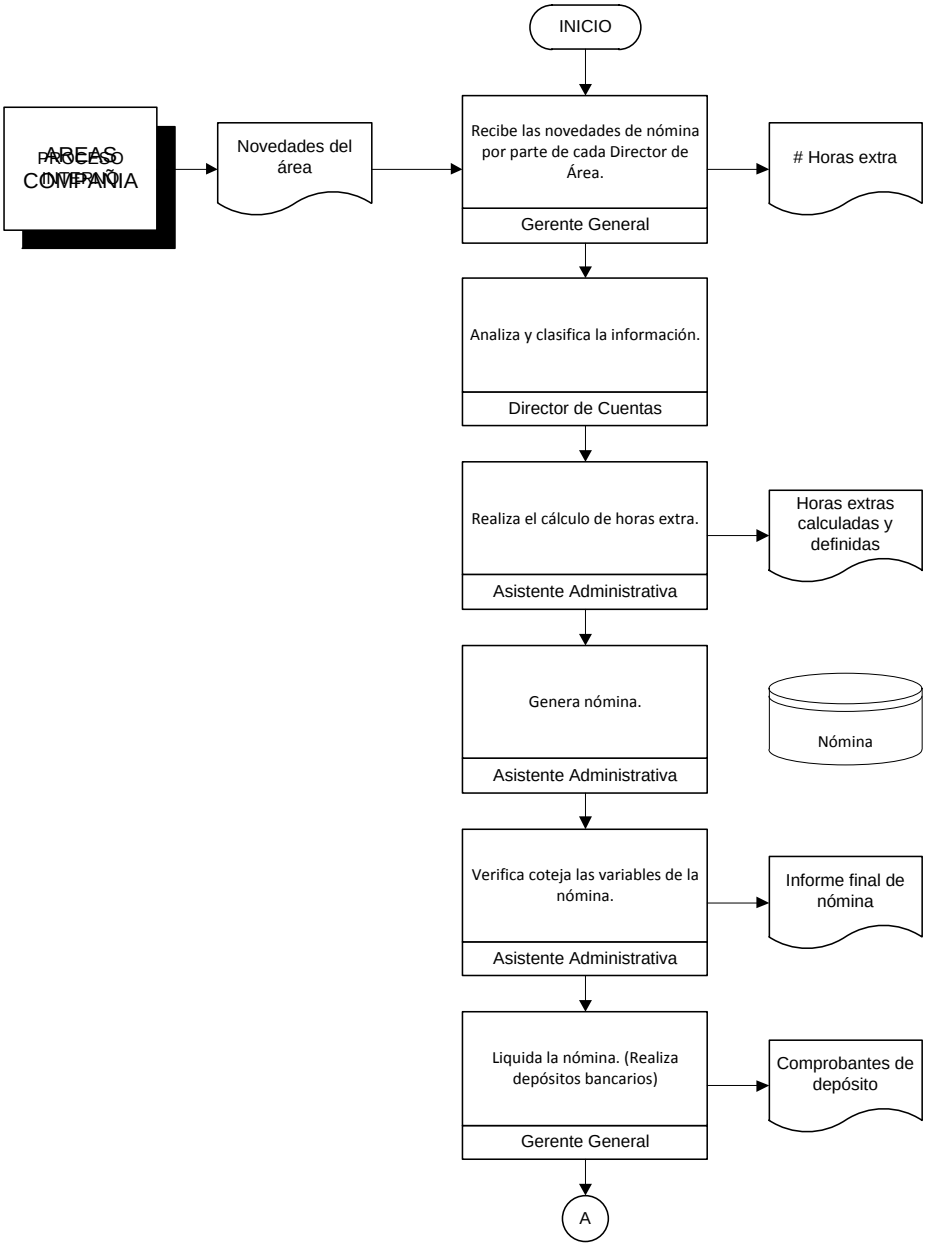
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P05-01	CONTRATACIÓN
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



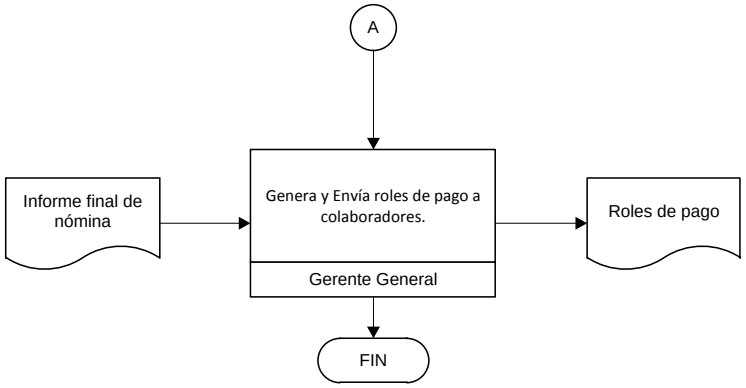
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P05-01	CONTRATACIÓN
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 3



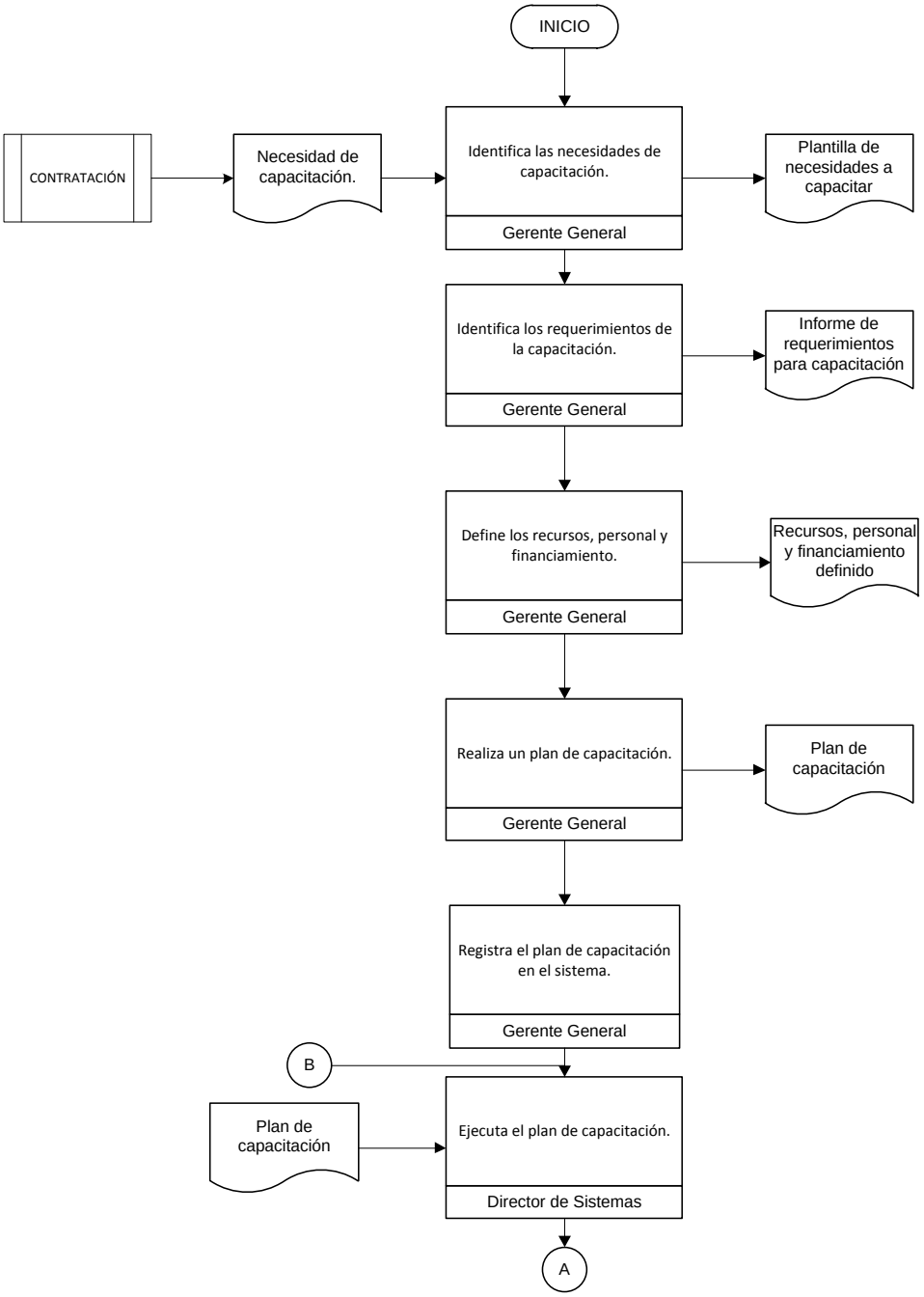
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P05-02	NÓMINA
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



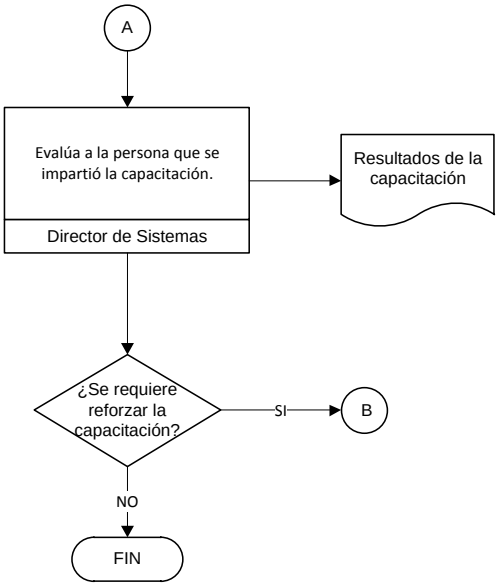
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P05-02	NÓMINA
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



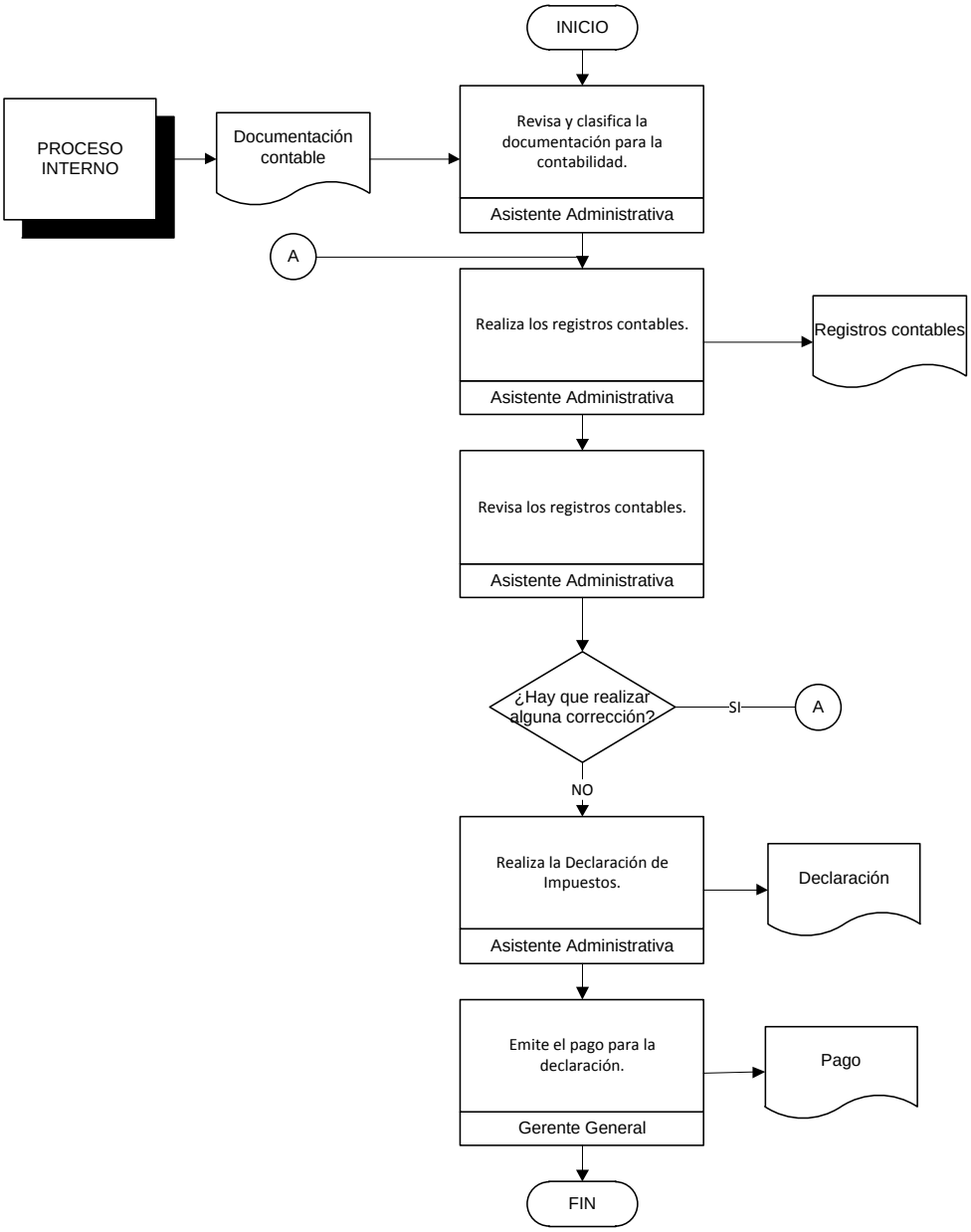
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO	CAPACITACIÓN
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



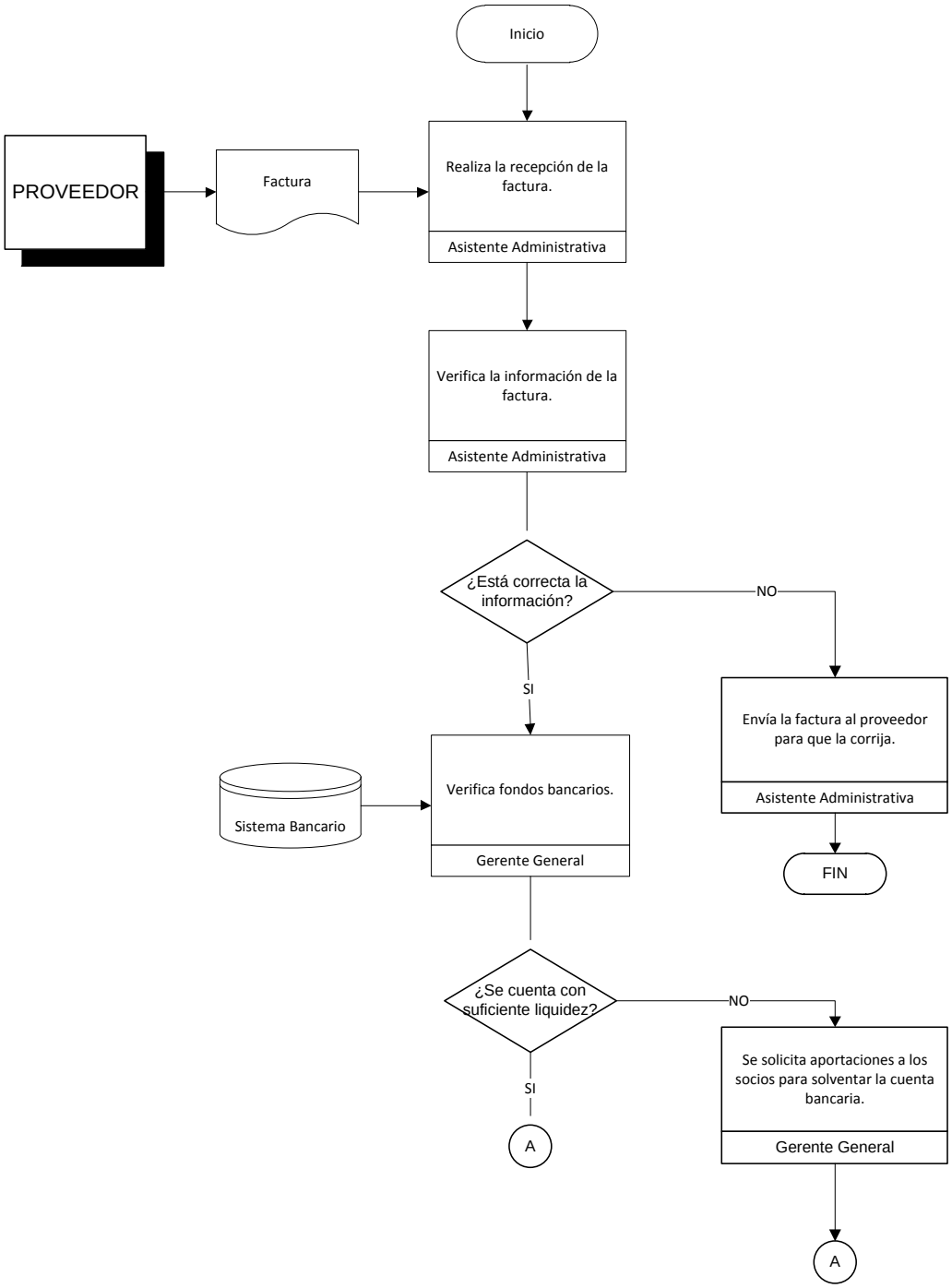
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO	CAPACITACIÓN
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



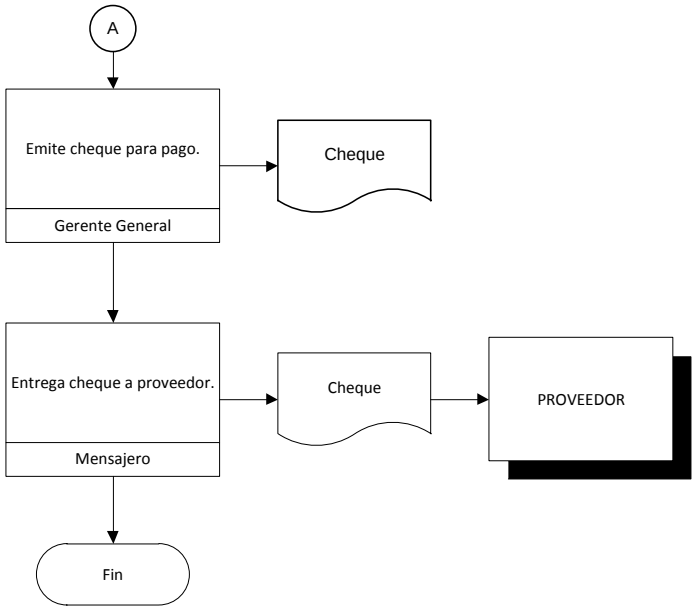
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P06-01	CONTABILIDAD Y GESTION TRIBUTARIA
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 1



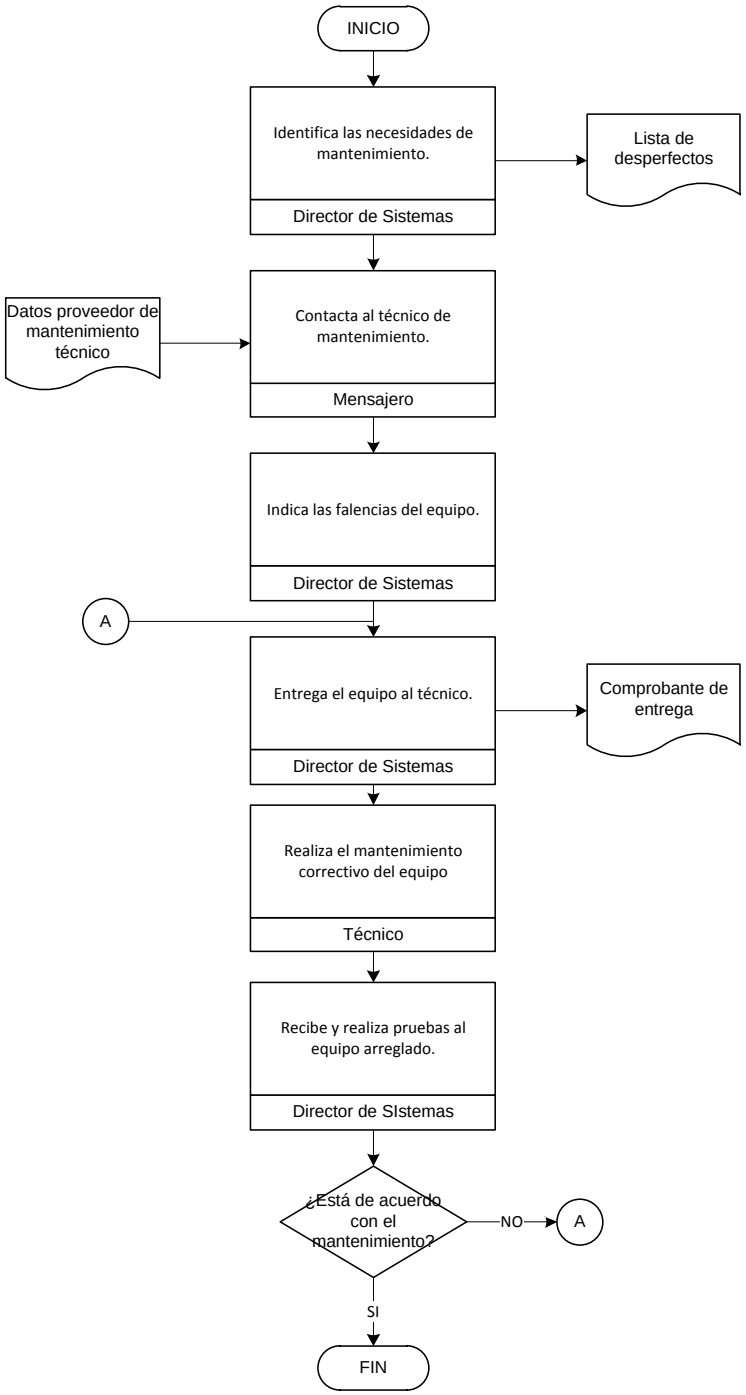
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P06-02	PAGOS
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



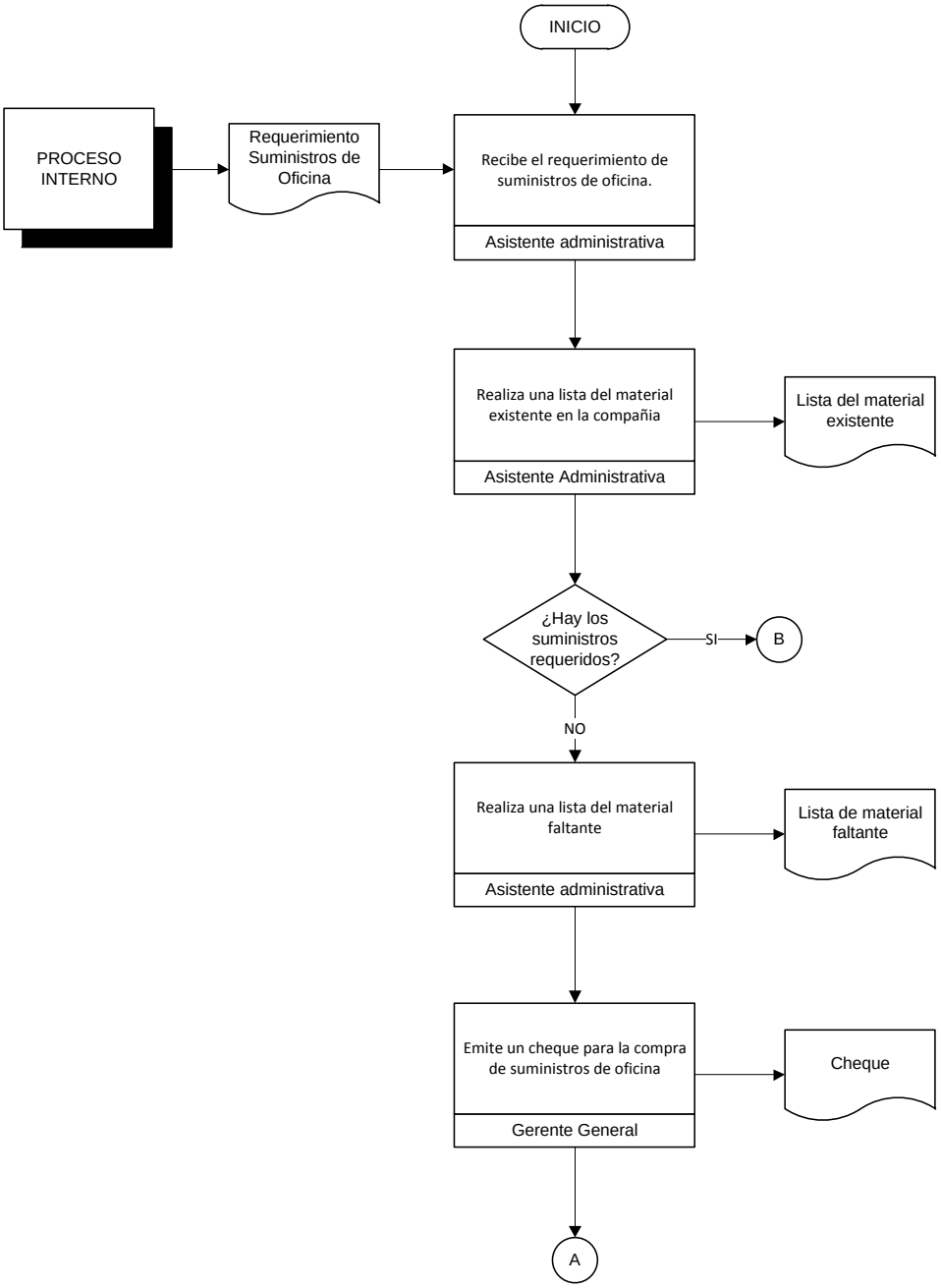
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P06-02	PAGOS
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



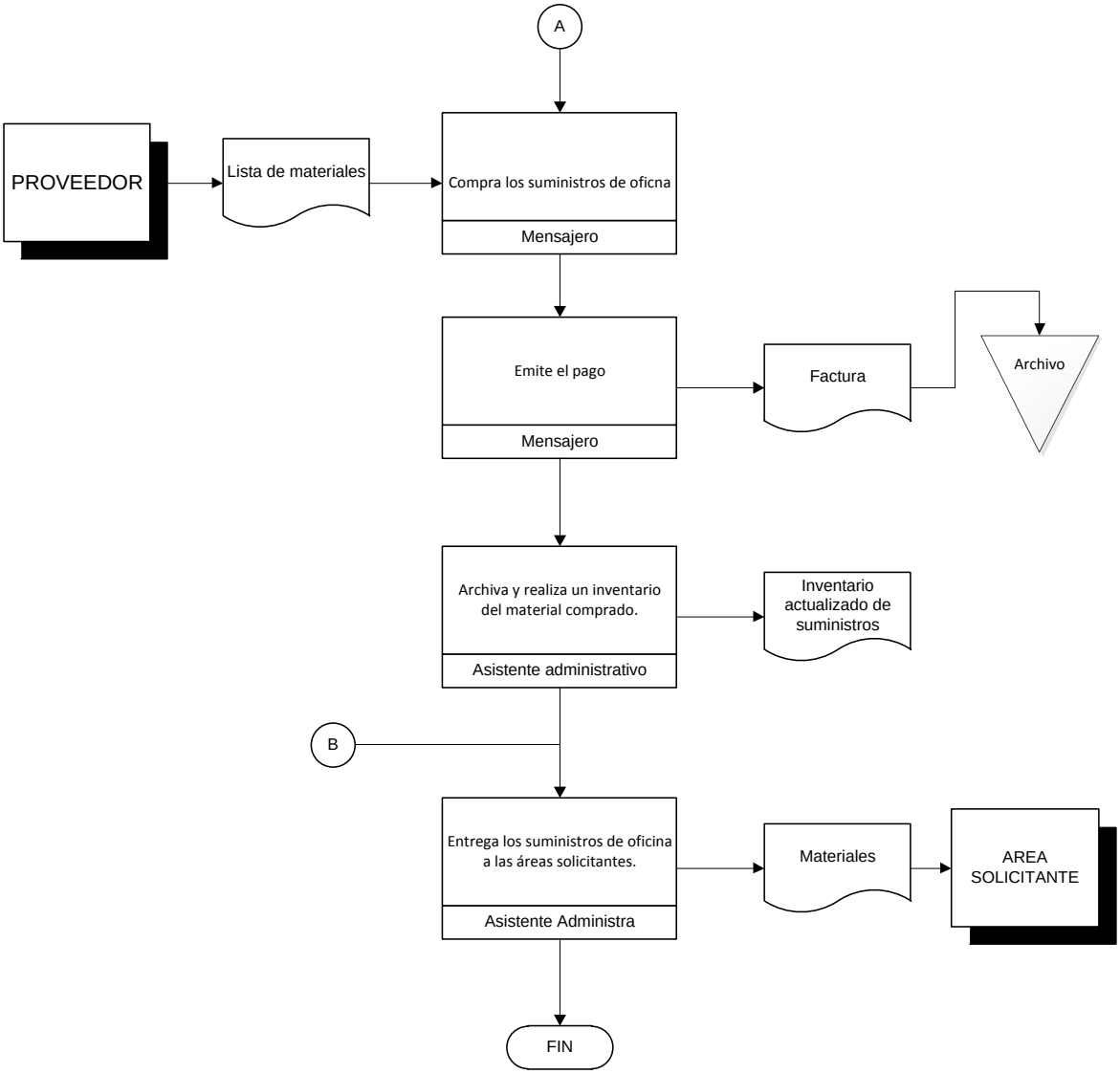
A+A Marketing Consulting Edge	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P07-01	MANTENIMIENTO HARDWARE Y SOFTWARE
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 1



A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P08-01	COMPRA SUMINISTROS DE OFICINA
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



A + A MARKETING CONSULTING EDGE	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CÓDIGO P08-01	COMPRA SUMINISTROS DE OFICINA
Edición No. 01	Pág. Página-1 de 2



ANEXO 5

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. PROPOSITO

Definir las estrategias de negocios mediante un estudio económico, social, financiero y de mercado minucioso para la obtención de resultados favorables.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Director Ejecutivo:** encargado de máxima autoridad de lagestión y dirección administrativa en una organización o institución.
- **Directriz**: se dice de aquello que marca las condiciones en que se genera algo.

- **Estrategia empresarial:** búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.
- **Plan estratégico**: documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.
- **Planificación estratégica**: proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares y en actividades de negocios.

5. POLITICAS

- Deberán estar presentes los tres socios de la compañía y el Director de Cuentas para la realización de ideas de mejora.
- Toda idea de mejora deberá ser estudiada y documentada.
- Se deberá realizar un estudio de mercado, financiero, económico y social para tomar la decisión de implementar una estrategia de negocio.
- El plan de negocios deberá ser monitoreado para verificar el cumplimiento del mismo.
- La política de calidad deberá modificarse según las necesidades surgidas en la reunión.
- Los objetivos planteados deberán ser difundidos por toda la organización.

- El Representante de la Dirección será el encargado de verificar el conocimiento de los objetivos y política de calidad por parte de los colaboradores.
- La base de datos de indicadores de gestión será alimentada por el dueño del proceso.
- Todo objetivo deberá tener su respectiva planeación y seguimiento.
- El Asistente Administrativo será el encargado de confirmar la participación del personal llamado a la reunión del pertinente proceso.

6. INDICADORES

Nombre	**% de cumplimiento de objetivos**					
Descripción	Arroja el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Objetivos cumplidos/Total objetivos planificados)*100	Trimestral	Positivo	90%	100%	Gerente General	Gerente General

Nombre	**Estrategias efectivas implementadas**					
Descripción	Indica el nivel de efectividad de las estrategias implementadas en la organización.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Resultados exitosos obtenidos/resultados	Trimestral	Positivo	90%	100%	Gerente General	Gerente General

programados)*100						

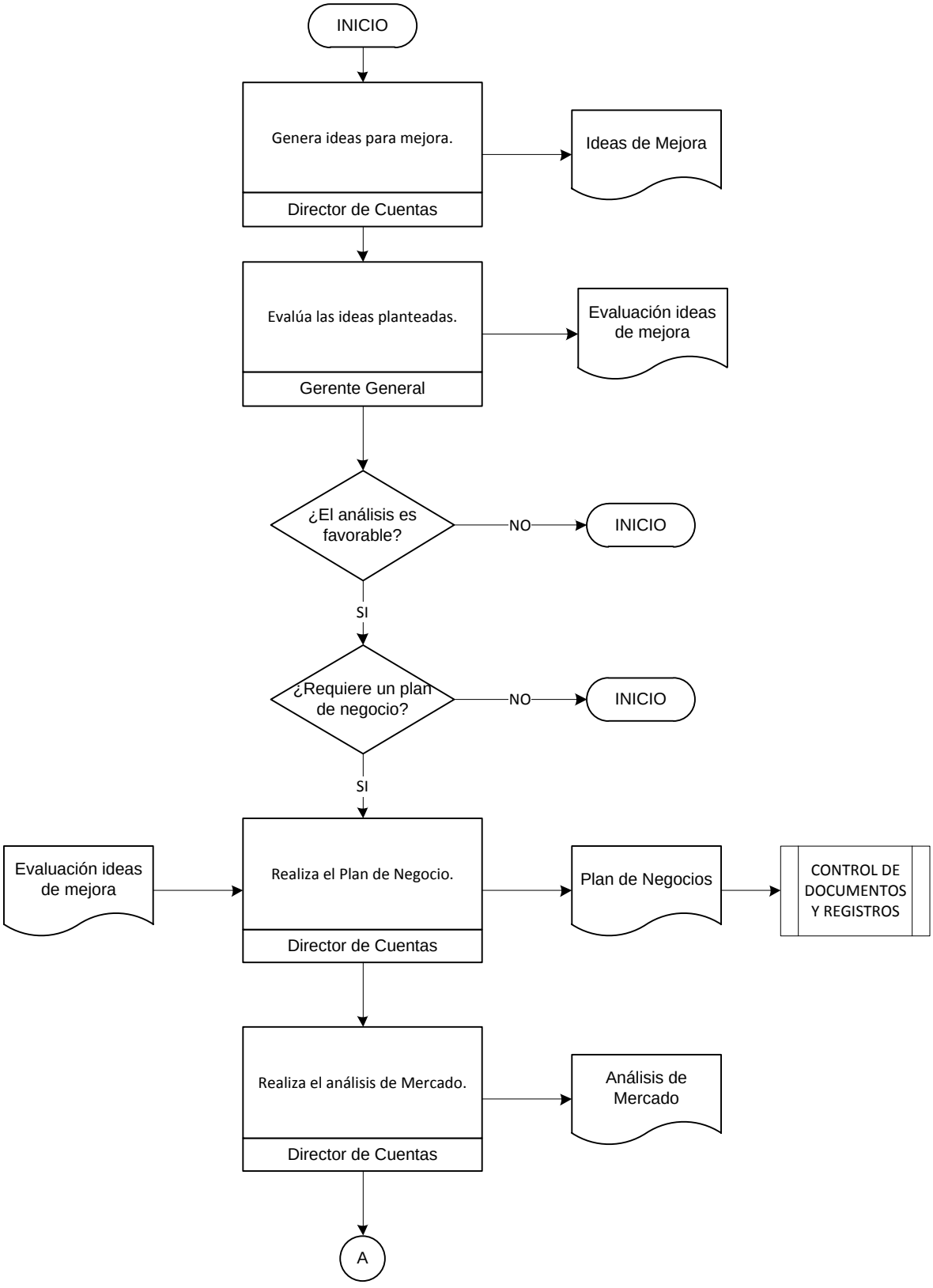
7. DOCUMENTOS

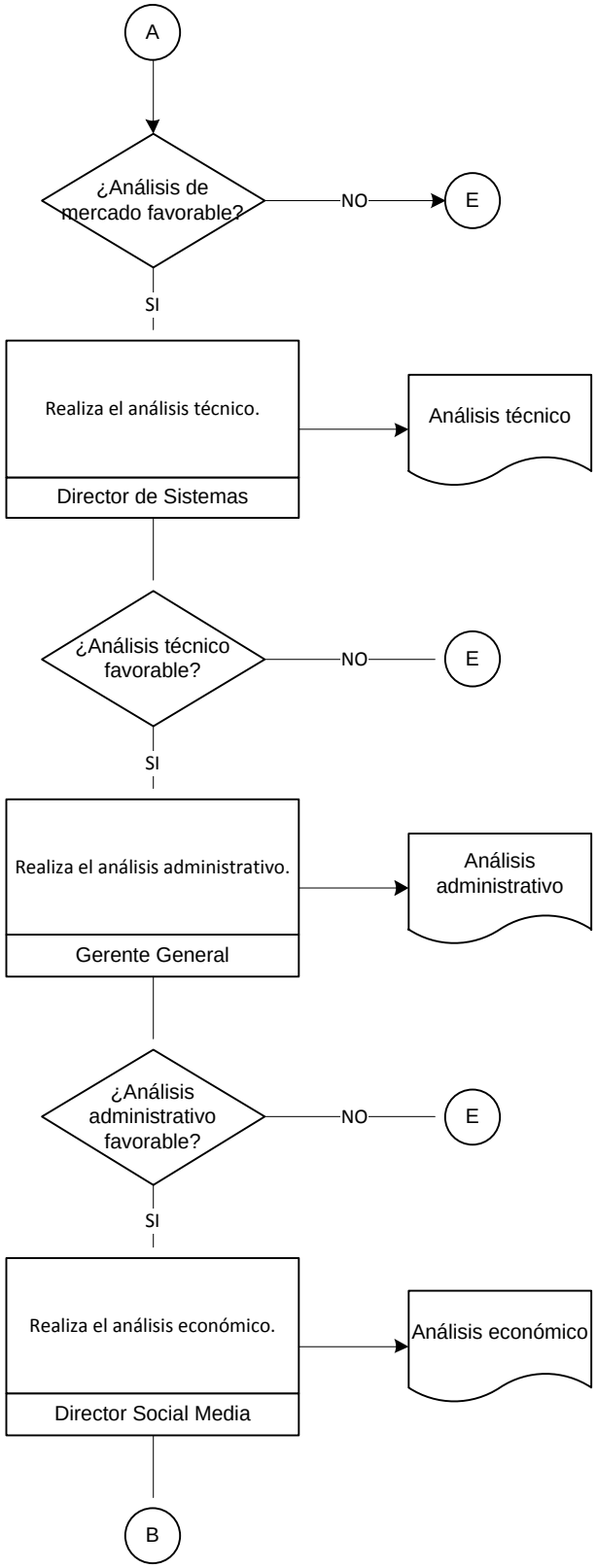
Código	Nombre
D01-01	Manual Procedimientos
D01-02	Plan de Negocios
D01-03	Estados Financieros

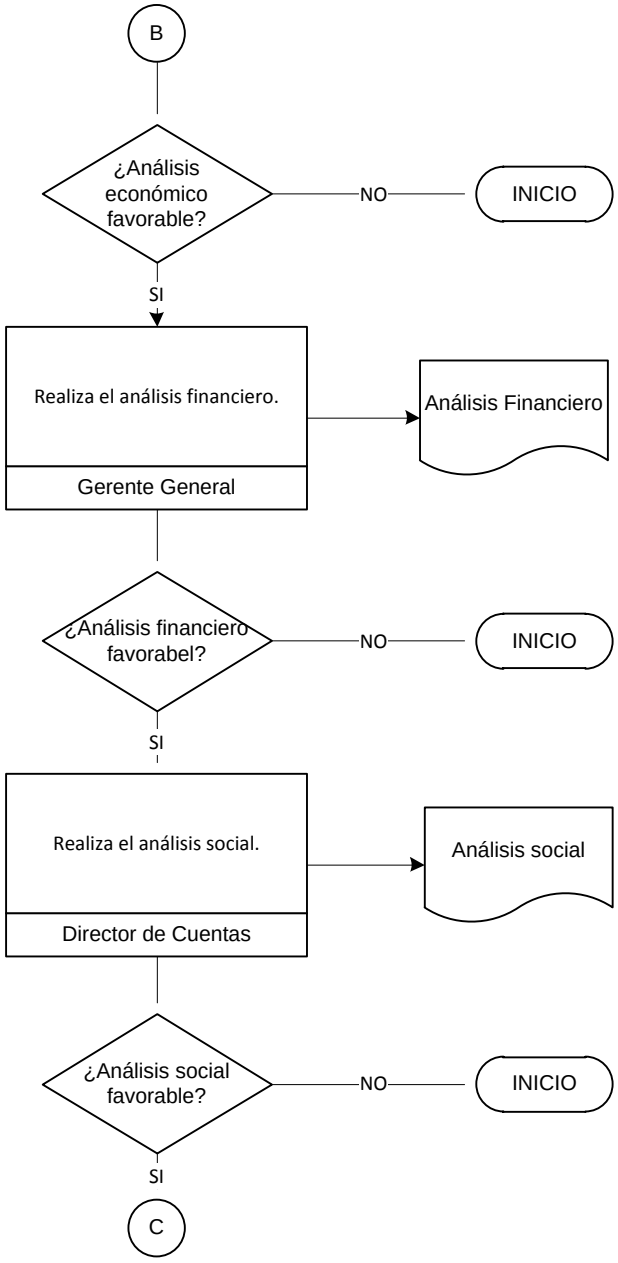
8. REGISTROS

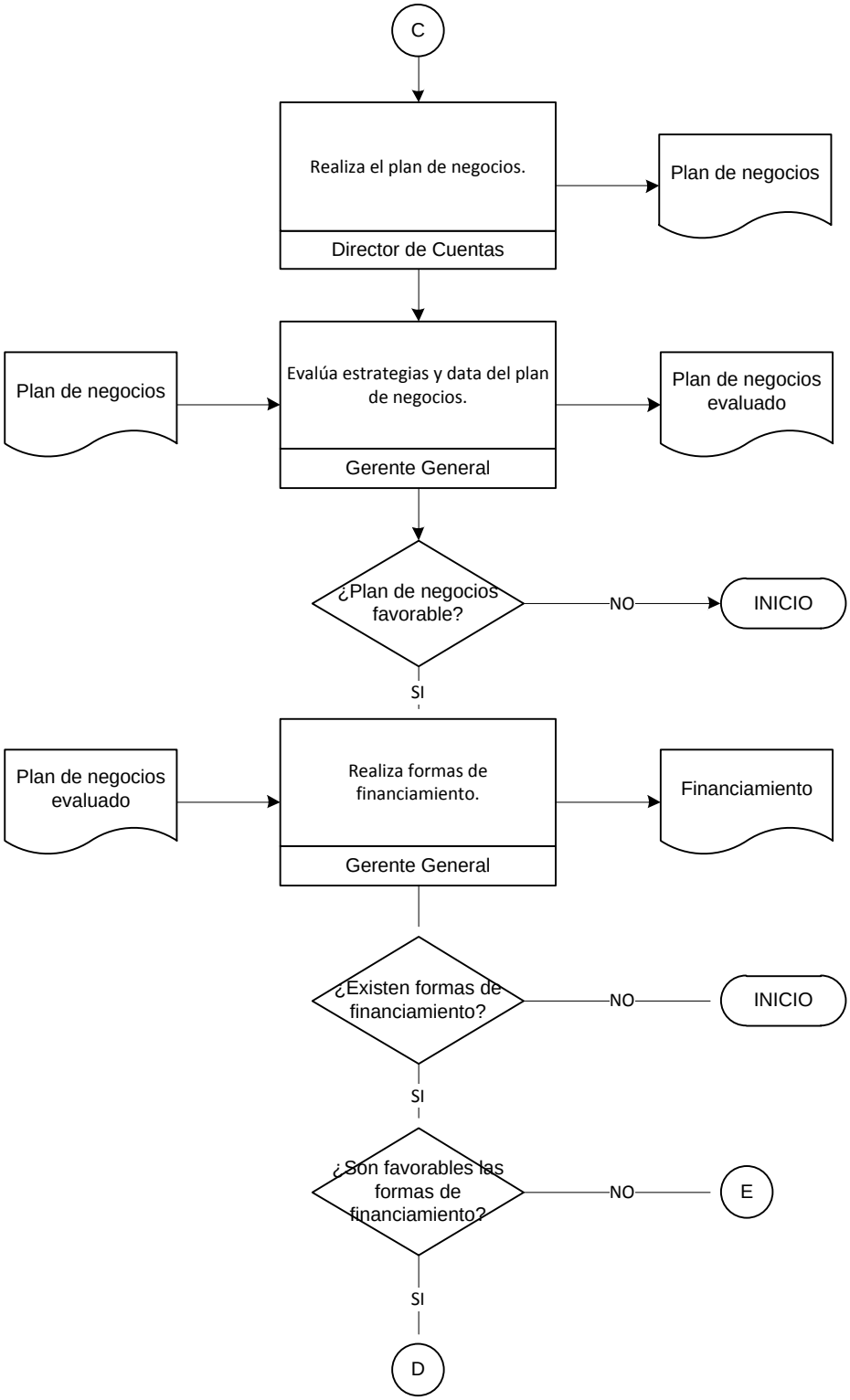
Código	Nombre
R01-01	Indicadores de Gestión
R01-02	Despliegue de tareas y responsables
R01-03	Registro de cambios en la Política de Calidad
R01-04	Registro de cambios en las Estrategias de Negocio
R01-05	Registro de cambios en los Objetivos
R01-06	Planeación y Cumplimiento de Objetivos

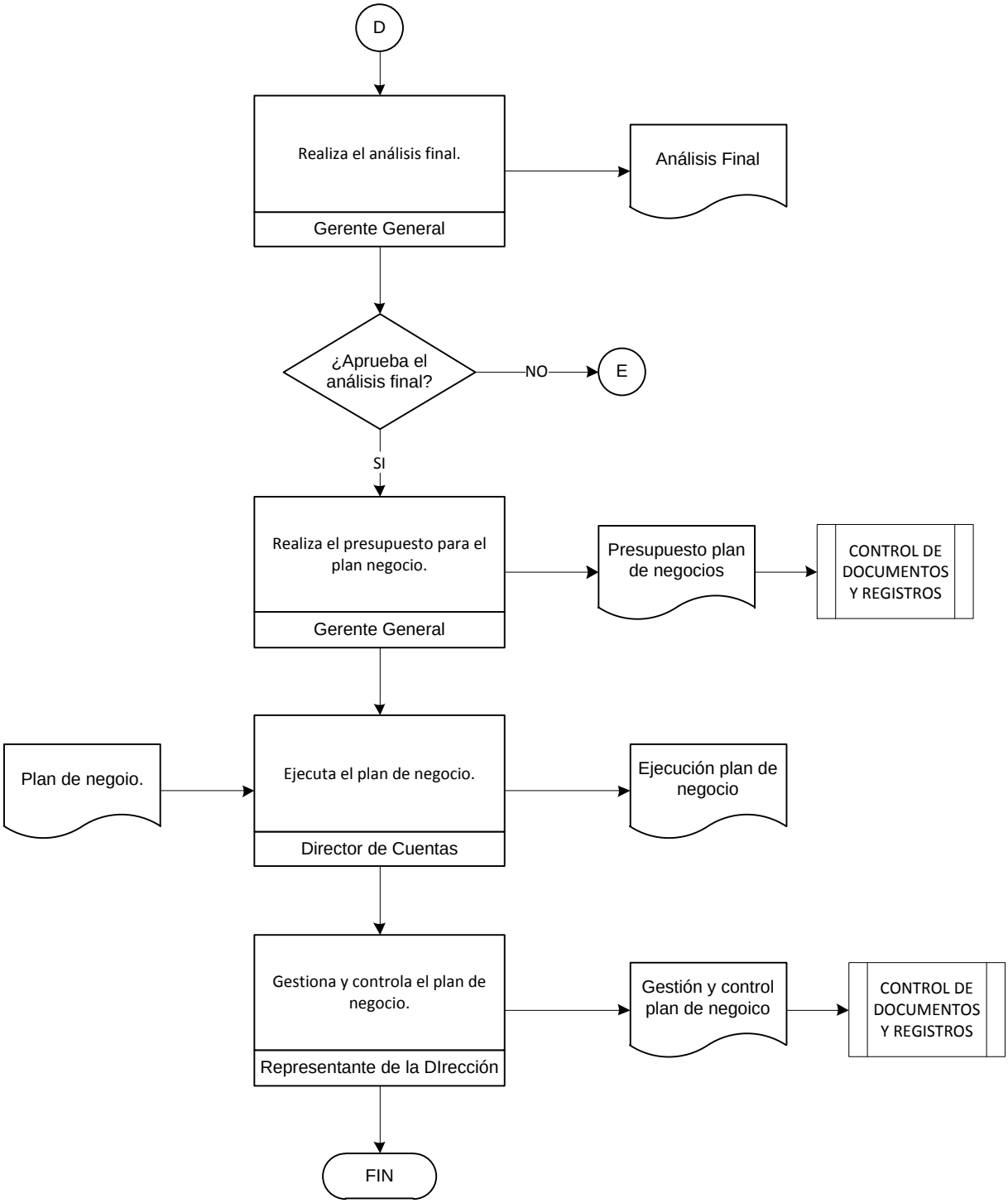
9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
Genera ideas para mejora.
Director de Cuentas
Ideas de Mejora
Evalúa las ideas planteadas.
Gerente General
Evaluación ideas de mejora
¿El análisis es favorable?
NO
INICIO
SI
¿Requiere un plan de negocio?
NO
INICIO
SI
Evaluación ideas de mejora
Realiza el Plan de Negocio.
Director de Cuentas
Plan de Negocios
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
Realiza el análisis de Mercado.
Director de Cuentas
Análisis de Mercado
A


A
¿Análisis de mercado favorable?
NO
E
SI
Realiza el análisis técnico.
Director de Sistemas
Análisis técnico
¿Análisis técnico favorable?
NO
E
SI
Realiza el análisis administrativo.
Gerente General
Análisis administrativo
¿Análisis administrativo favorable?
NO
E
SI
Realiza el análisis económico.
Director Social Media
Análisis económico
B


B
¿Análisis económico favorable?
NO
INICIO
SI
Realiza el análisis financiero.
Gerente General
Análisis Financiero
¿Análisis financiero favorabel?
NO
INICIO
SI
Realiza el análisis social.
Director de Cuentas
Análisis social
¿Análisis social favorable?
NO
INICIO
SI
C


C
Realiza el plan de negocios.
Director de Cuentas
Plan de negocios
Plan de negocios
Evalúa estrategias y data del plan de negocios.
Gerente General
Plan de negocios evaluado
¿Plan de negocios favorable?
NO
INICIO
SI
Plan de negocios evaluado
Realiza formas de financiamiento.
Gerente General
Financiamiento
¿Existen formas de financiamiento?
NO
INICIO
SI
¿Son favorables las formas de financiamiento?
NO
E
SI
D


D
Realiza el análisis final.
Gerente General
Análisis Final
¿Aprueba el análisis final?
NO
E
SI
Realiza el presupuesto para el plan negocio.
Gerente General
Presupuesto plan de negocios
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
Plan de negoio.
Ejecuta el plan de negocio.
Director de Cuentas
Ejecución plan de negocio
Gestiona y controla el plan de negocio.
Representante de la DIrección
Gestión y control plan de negoico
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
FIN

1. PROPOSITO

Tomar acciones correctas y oportunas por medio de un estudio minucioso de la data del Sistema de Gestión por Procesos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de la A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Representante de la Dirección de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Sistema De Gestión De La Calidad**: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Representante de la Dirección	Representante de la Dirección
Fecha:	Fecha:

- **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Alta Dirección:** persona o grupo de personas que controlan y dirigen el más alto nivel de la organización.
- **Revisión:** actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación, y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos**.**

5. POLITICAS

- En la convocatoria, efectuada por el gerente o la persona designada por él, deben encontrarse los datos técnicos necesarios para que se lleve a cabo la Revisión por la Dirección, es decir; fecha, hora, lugar, relación de participantes y asuntos a tratar.
- El primer paso es reunir información de entrada para dicha revisión, que como mínimo será la siguiente:
    - Resultados de auditorías (internas y/o externas).
    - Retroalimentación del cliente
    - Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
    - Estado de las acciones correctivas y preventivas (abiertas y cerradas).
    - Acciones de seguimiento de Revisiones por la Dirección previas.
    - Cambios que podrían afectar al SGC.
    - Recomendaciones para la mejora.

- Una vez extraída toda la información posible, se analiza teniendo en cuenta los objetivos y la política de la organización, en busca de acciones correctivas y/o preventivas y de oportunidades para la mejora del desempeño.
- Los resultados obtenidos pueden emplearse como elementos de entrada para nuevas estrategias o iniciativas de la organización.
- El análisis realizado en la fase anterior puede concretarse en: observaciones, modificaciones y/o objetivos para el Sistema de Gestión de la Calidad, así como comentarios generales sobre la evolución del mismo.
- Las conclusiones alcanzadas pueden dar lugar a acciones dirigidas a la mejora de la organización, en función de los recursos disponibles. Si esto ocurre, la alta dirección es la encargada de aprobarlas para su implementación, previa consideración de su viabilidad.
- Durante la puesta en marcha de las acciones, se llevará a cabo un seguimiento de su adecuación.

6. INDICADORES

Nombre	**% de Decisiones implementadas**					
Descripción	Arroja el porcentaje de decisiones implementadas del total de decisiones generadas en la Revisión por la Dirección.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# decisiones implementadas / # decisiones generadas)*100	Trimestral	Positivo	90%	100%	Representante de la Dirección	Representante de la Dirección

Nombre	% de la eficacia de las Decisiones					
Descripción	Indica la eficacia de las decisiones implementadas en la Revisión por la Dirección.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# decisiones efectivas / # decisiones implementadas) * 100	Trimestral	Positivo	90%	100%	Representante de la Dirección	Representante de la Dirección

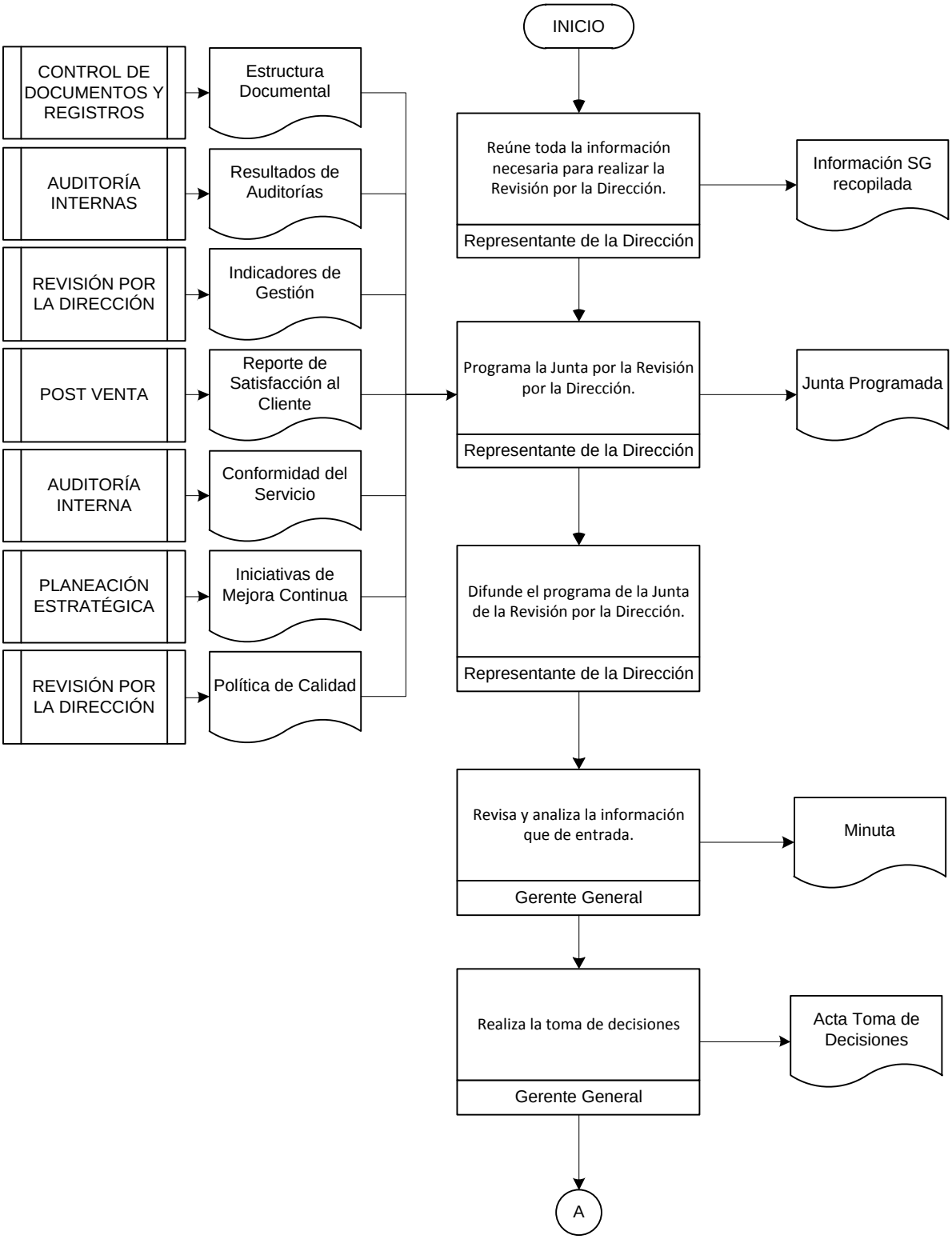
7. DOCUMENTOS

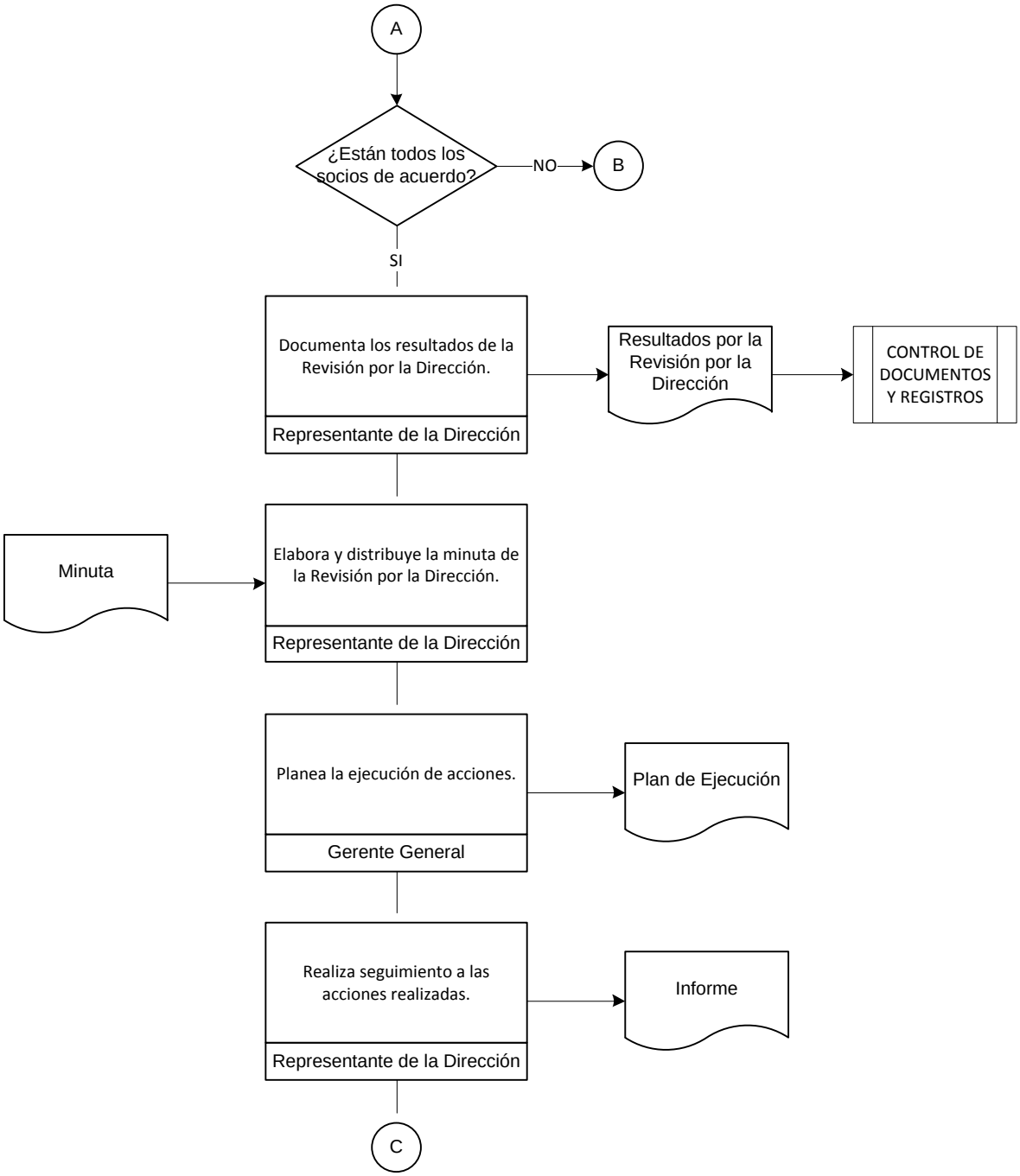
Código	Nombre
D01-01	Manual de Procedimientos

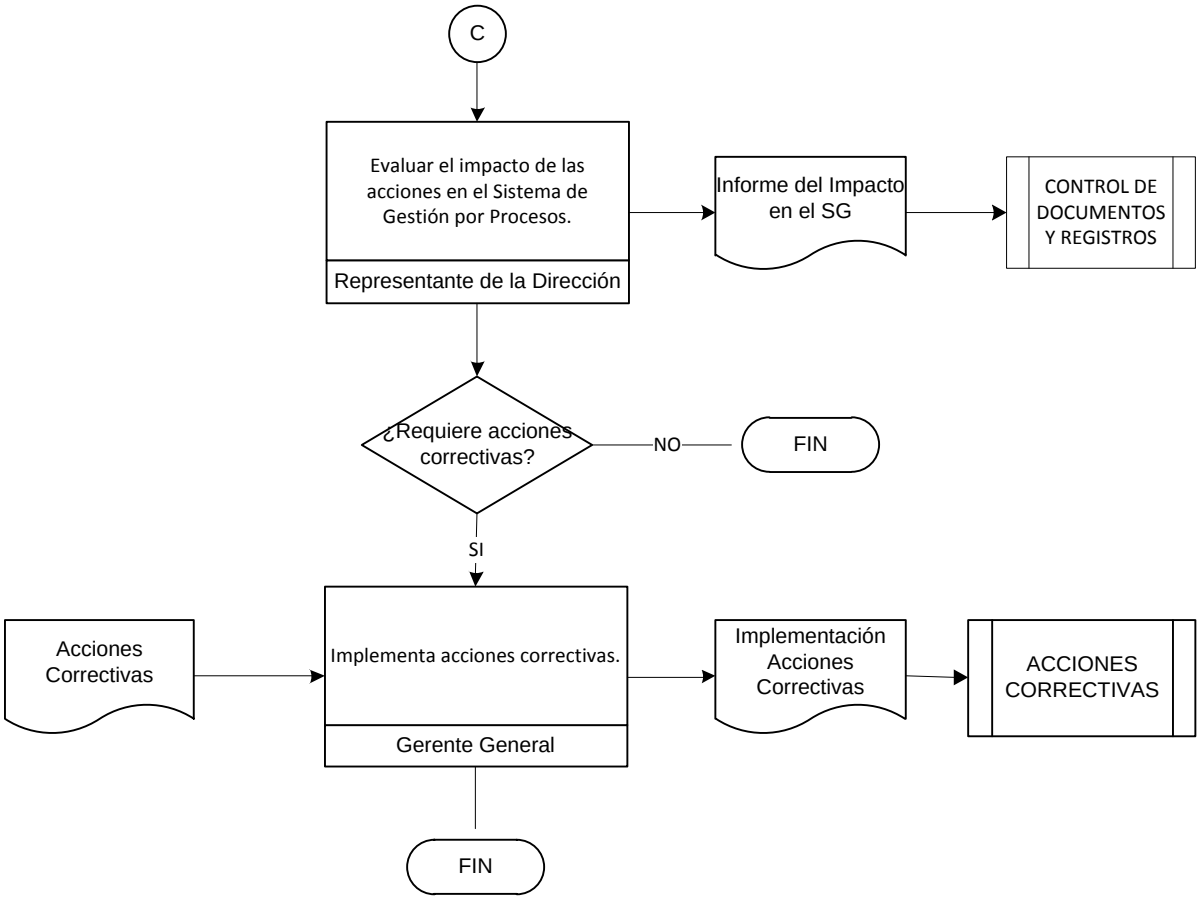
8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-15	Registro de la Revisión por la Dirección
R01-16	Resultados de Auditorías Internas
R01-17	Indicadores de Gestión
R01-18	Reporte Satisfacción al Cliente
R01-19	Conformidad del Servicio
R01-20	Política de Calidad

9. FLUJOGRAMA


INICIO
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
Estructura Documental
AUDITORÍA INTERNAS
Resultados de Auditorías
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN
Indicadores de Gestión
POST VENTA
Reporte de Satisfacción al Cliente
AUDITORÍA INTERNA
Conformidad del Servicio
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Iniciativas de Mejora Continua
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN
Política de Calidad
Reúne toda la información necesaria para realizar la Revisión por la Dirección.
Representante de la Dirección
Información SG recopilada
Programa la Junta por la Revisión por la Dirección.
Representante de la Dirección
Junta Programada
Difunde el programa de la Junta de la Revisión por la Dirección.
Representante de la Dirección
Revisa y analiza la información que de entrada.
Gerente General
Minuta
Realiza la toma de decisiones
Gerente General
Acta Toma de Decisiones
A


A
¿Están todos los socios de acuerdo?
NO
B
SI
Documenta los resultados de la Revisión por la Dirección.
Representante de la Dirección
Resultados por la Revisión por la Dirección
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
Minuta
Elabora y distribuye la minuta de la Revisión por la Dirección.
Representante de la Dirección
Planea la ejecución de acciones.
Gerente General
Plan de Ejecución
Realiza seguimiento a las acciones realizadas.
Representante de la Dirección
Informe
C


C
Evaluar el impacto de las acciones en el Sistema de Gestión por Procesos.
Representante de la Dirección
Informe del Impacto en el SG
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
¿Requiere acciones correctivas?
NO
FIN
SI
Acciones Correctivas
Implementa acciones correctivas.
Gerente General
Implementación Acciones Correctivas
ACCIONES CORRECTIVAS
FIN

1. PROPOSITO

Definir las estrategias comerciales que se implementarán para la obtención de resultados favorables para la compañía mediante el análisis de los requerimientos de cliente interno y externo.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el área comercial de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director de Cuentas de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Fidelización:** fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

- **Mercado**: está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto.
- **Planificación Comercial:** es uno de los pilares básicos sobre los que se va a sostener el Plan de Empresa, la planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa, que tiene la finalidad de desarrollar los programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa.
- **Planificar**: proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado.
- **Segmentación de Mercado:** proceso de dividir, como su palabra lo dice de segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.

5. POLITICAS

- Una vez definido el Plan de Negocio todo el personal de la empresa se reunirá para realizar el Plan Comercial.
- Se deberá realizar un estudio y análisis de la capacidad de producción del Departamento de Desarrollo Tecnológico y del Departamento de Social Media.
- Se deberá realizar un estudio y análisis del comportamiento histórico de entrega de productos y servicios (nivel de cumplimiento).
- El Director Comercial deberá monitorear el cumplimiento del Plan Comercial.

- Deberá realizarse una clasificación star del portafolio de productos de la compañía.
- Se deberán definir los combos que se pueden ofertar en las negociaciones.
- Se realizará un análisis de los costos por producto y servicio para estudiar los márgenes de utilidad.
- Se proyectará una agenda con los clientes actuales y posibles clientes en el año.

6. INDICADORES

Nombre	**% Cumplimiento del Plan Comercial**					
Descripción	Indica el nivel de cumplimiento del Plan Comercial propuesto.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(#Actividades ejecutadas / # Actividades propuestas)* 100	Trimestral	Positivo	90%	100%	Asistente Administrativo	Director de Cuentas

Nombre	**Estrategias comerciales efectivas implementadas**					
Descripción	Arroja la efectividad de las estratégicas comerciales implementadas.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Objetivo Real/ Objetivo Meta)*100	Trimestral	Positivo	90%	100%	Asistente Administrativo	Director de Cuentas

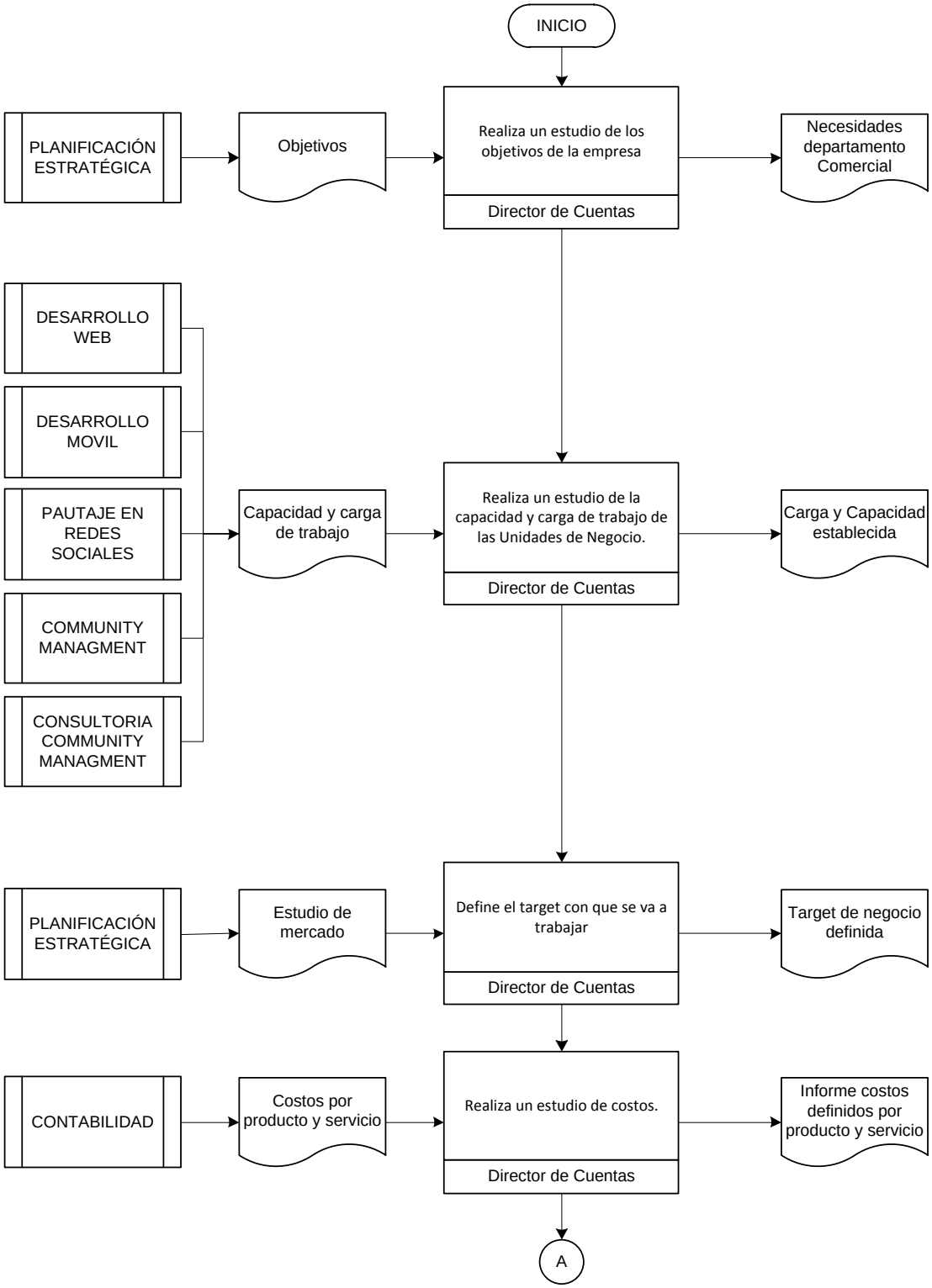
7. DOCUMENTOS

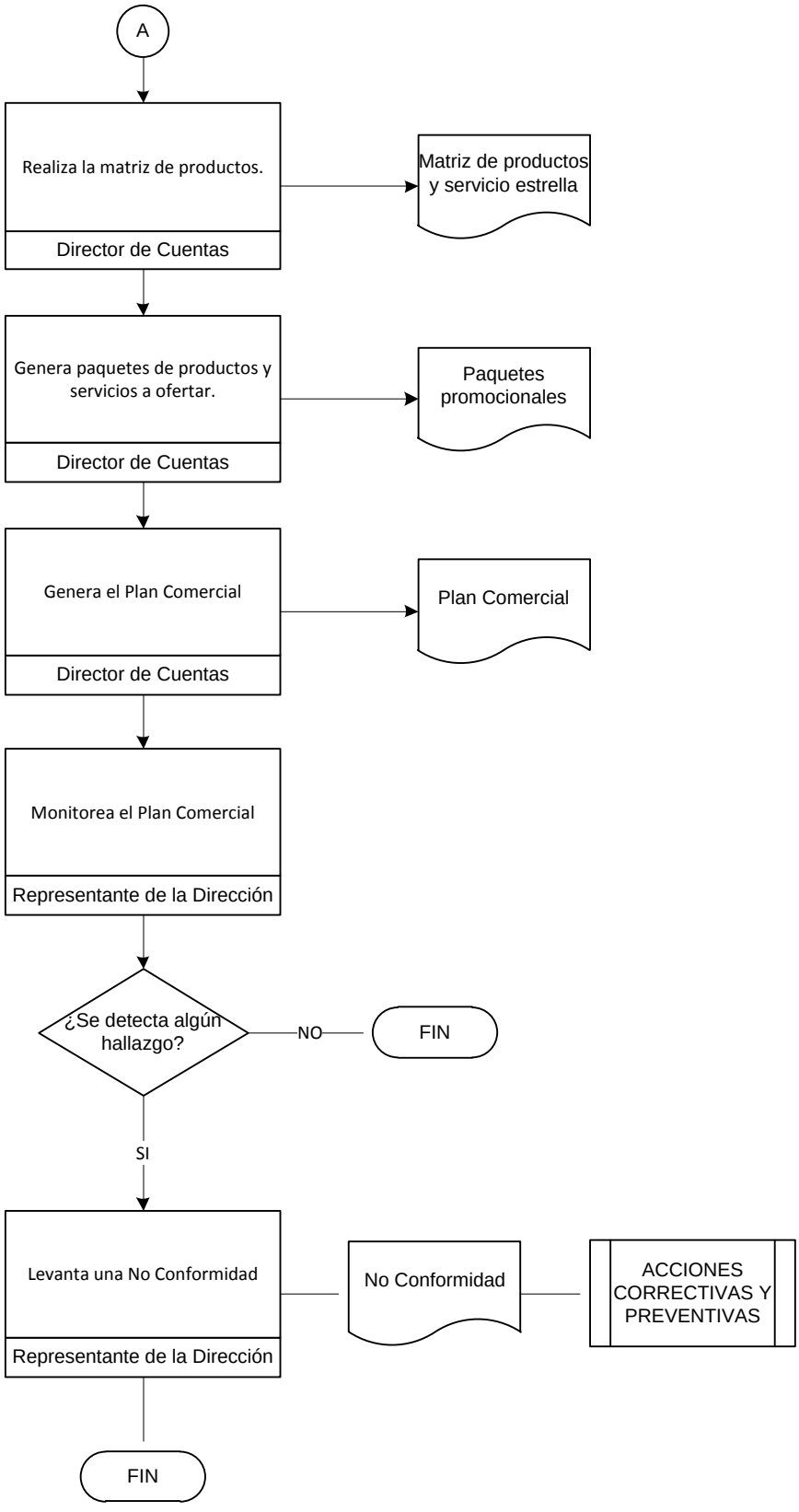
Código	Nombre
D01-01	Manual de Procedimientos
D01-10	Plan de Negocios
D01-11	Plan Comercial

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-08	Despliegue de Tareas y Responsables
R01-03	Plan de Negocios

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Objetivos
Realiza un estudio de los objetivos de la empresa
Director de Cuentas
Necesidades departamento Comercial
DESARROLLO WEB
DESARROLLO MOVIL
PAUTAJE EN REDES SOCIALES
COMMUNITY MANAGMENT
CONSULTORIA COMMUNITY MANAGMENT
Capacidad y carga de trabajo
Realiza un estudio de la capacidad y carga de trabajo de las Unidades de Negocio.
Director de Cuentas
Carga y Capacidad establecida
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Estudio de mercado
Define el target con que se va a trabajar
Director de Cuentas
Target de negocio definida
CONTABILIDAD
Costos por producto y servicio
Realiza un estudio de costos.
Director de Cuentas
Informe costos definidos por producto y servicio
A


A
Realiza la matriz de productos.
Director de Cuentas
Matriz de productos y servicio estrella
Genera paquetes de productos y servicios a ofertar.
Director de Cuentas
Paquetes promocionales
Genera el Plan Comercial
Director de Cuentas
Plan Comercial
Monitorea el Plan Comercial
Representante de la Dirección
¿Se detecta algún hallazgo?
NO
FIN
SI
Levanta una No Conformidad
Representante de la Dirección
No Conformidad
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
FIN

1. PROPOSITO

Gestionar en el control de los documentos y registros del Sistema de Gestión de Calidad mediante el monitoreo sistemático del proceso.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de la A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Representante de la Dirección de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Aprobación:** Confirmación de que lo consignado en los documentos corresponde con los procesos de Gestión que se realizan dentro de la organización y que se encuentran en vigencia a partir de ese momento.

- **Archivo central:** unidad administrativa donde se aseguran los documentos transferidos o trasladados por los distintos archivos de gestión de la entidad, y que una vez finalizado su trámite siguen siendo vigentes y objeto de consulta para las áreas de la organización.
- **Archivo de gestión.** Aquel en el que se reúne la documentación en trámite en busca de solución a los asuntos iniciados, sometida a continua utilización y consulta administrativa por las mismas oficinas u otras que las soliciten.
- **Ciclo vital del documento**: Etapas sucesivas por las que atraviesan los documentos desde su producción o recepción en la oficina y su conservación temporal, hasta su eliminación o integración a un archivo permanente.
- **Copia controlada:** Copia del documento original con registro de asignación a un proceso, por lo tanto, no se debe reproducir sin autorización, y siempre que cambia la versión debe ser actualizada.
- **Copia no controlada:** Copia del documento original entregado con fines de información, motivo por el cual no se actualiza a la persona que lo posea por cambios de versión.
- **Documento anulado:** Documento que sale de circulación sin ser remplazado.
- **Documento externo:** son aquellos que provienen desde fuera de la organización y son utilizados por los procesos. Como ejemplo: normas externas o reglamentación legal.
- **Documento obsoleto**: Información y su medio de soporte que se encuentra remplazado por una versión actualizada.

- **Documento:** Información y su medio de soporte (escrito, medios magnéticos, Videos, Fotografías, etc.)
- **Formato:** Es un documento prestablecido impreso o digital, donde se registra información relacionada con una actividad o proceso y que facilita la recolección de información clave.
- **Gestión de documentos:** Conjunto de actividades administrativas y técnicas, tendientes al eficiente, eficaz y efectivo manejo y organización de la documentación producida y recibida por una entidad desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su consulta, conservación y utilización.
- **Identificación:** Acción que permite reconocer los registros de calidad y relacionarlos con el producto o la actividad involucrada o el procedimiento del sistema de gestión de calidad.
- **Información:** Datos que poseen significado
- **Lista Maestra de Documentos:** Concepto que hace referencia al ciclo vital de los documentos. Proceso integral de la formación del archivo en su ciclo vital. Producción o recepción, distribución, consulta, retención, almacenamiento, preservación y disposición final.
- **Procedimiento documentado:** Procedimiento que se establece formalmente en un medio reproducible físico (papel) o magnético (CD).
- **Procedimiento:** Según el numeral 3.4.5 de la Norma ISO 9000:2005 es la "forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso". La nota 1 del mismo numeral indica que los procedimientos pueden estar documentados o no.

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Protección:** Condiciones que permiten asegurar el buen estado de los registros.
- **Recolección:** Acción de recopilar los registros desde los sitios donde se originan, para su posterior clasificación y almacenamiento.
- **Registros:** Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades realizadas. Pueden ser formatos diligenciados, cartas, memorandos, actas, contratos, listas de chequeo diligenciadas y otros. Los registros obtenidos pueden conducir a determinar el nivel o status de los indicadores de procesos, planes y procedimientos. Los registros pueden utilizarse para proporcionar evidencia de verificaciones, acciones preventivas y acciones correctivas. Como proporcionan evidencia no pueden ser modificados.
- **Revisión:** Actividad que consiste en verificar que el contenido de un documento corresponde a lo que se hace y a la vez asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión para alcanzar los objetivos establecidos.
- **Serie documental:** conjunto de tipos documentales de estructura y contenidos homogéneos, emanados de una misma oficina como consecuencia del ejercicio de sus funciones específicas.
- **Versión**: Señala el número de veces que se han efectuado modificaciones al documento. La primera versión corresponde al número uno.

5. POLITICAS

- El proceso de controlar un documento, incluirá actividades definidas para garantizar la adecuación, revisión, aprobación, actualización, legibilidad y prevención de obsolescencia en la documentación del Sistema de Gestión por Procesos de A+A Marketing Consulting Edge.
- Todos los documentos correspondientes al Sistema de Gestión por Procesos, serán identificados y elaborados por los dueños de procesos.
- Todo documento correspondiente al Sistema de Gestión de por Procesos, deberá ser revisado y posteriormente aprobado. Una vez aprobado el documento debe ser incluido en la Lista Maestra de Documentos.
- Una vez aprobado el documento, se distribuirá a todas las personas implicadas en el proceso para su divulgación y cumplimiento.
- Existirá una copia de todos los documentos del Sistema de Gestión por Procesos, que el Representante de la Dirección mantendrá actualizada en un archivo.
- No se deberán tomar fotocopias ni duplicar los documentos del Sistema de Gestión por Procesos sin la autorización del responsable del proceso.
- No será permitida la distribución de documentación ni datos externamente sin autorización de la alta dirección.
- Los documentos obsoletos serán archivados por el responsable del centro de documentación en la carpeta amarilla.

6. INDICADORES

Nombre	Nivel de conocimiento del control de documentos y registros					
Descripción	Indica el nivel de conocimiento a cerca del control de documentos y registros de los responsables de los centros de documentación.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Número de documentos y registros analizados / Total de documentos y registros)*100	Trimestral	Positivo	80%	100%	Representante de la Dirección	Representante de la Dirección

Nombre	% Cumplimiento del control de documentos					
Descripción	Arroja el nivel de cumplimiento del control de documentos y registros de los centros de documentación					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# Documentos y registros encontrados/ # documentos y registros establecidos en la Lista Maestra de Documentos)* 100	Trimestral	Positivo	90%	100%	Representante de la Dirección	Representante de la Dirección

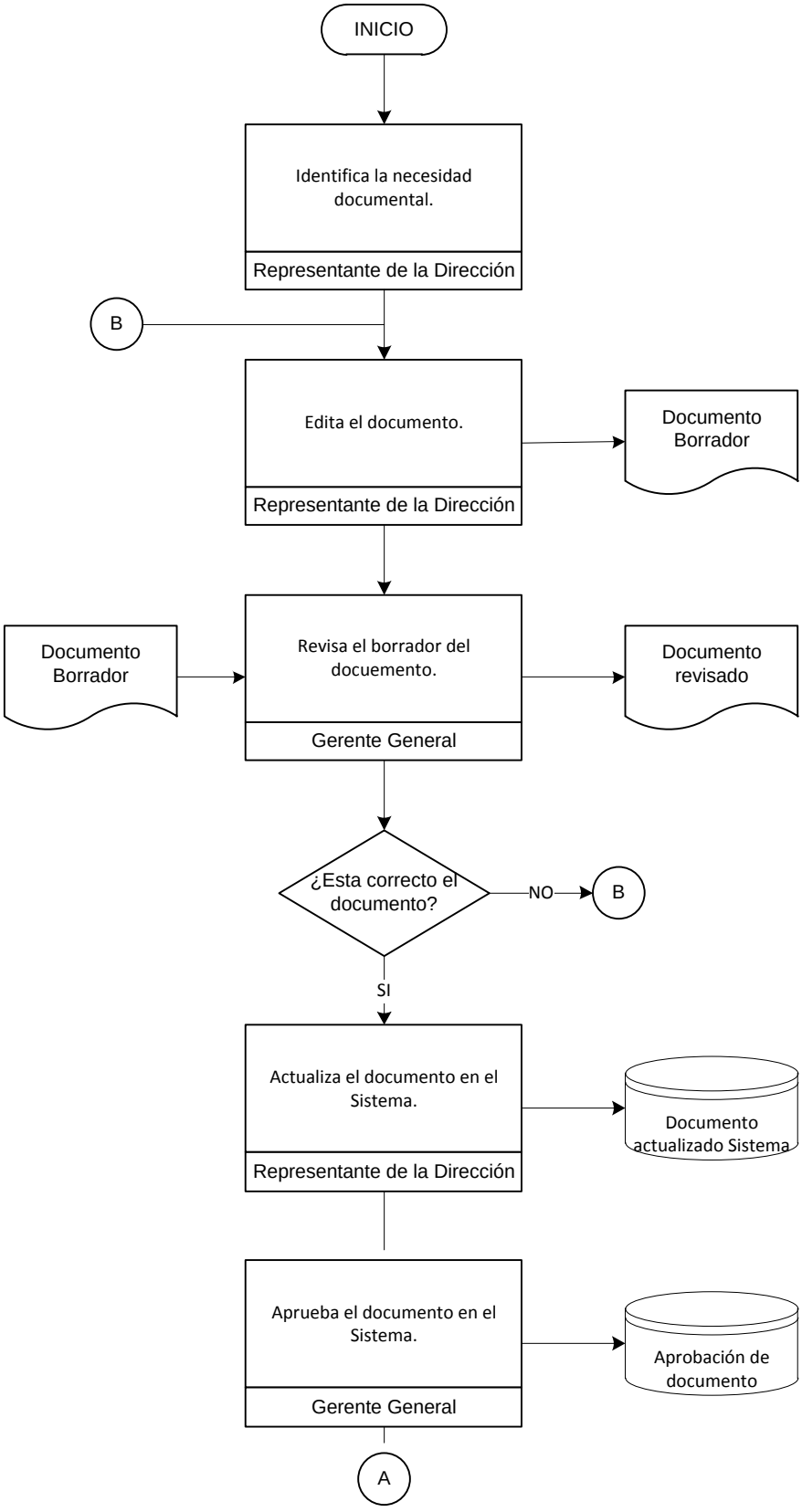
7. DOCUMENTOS

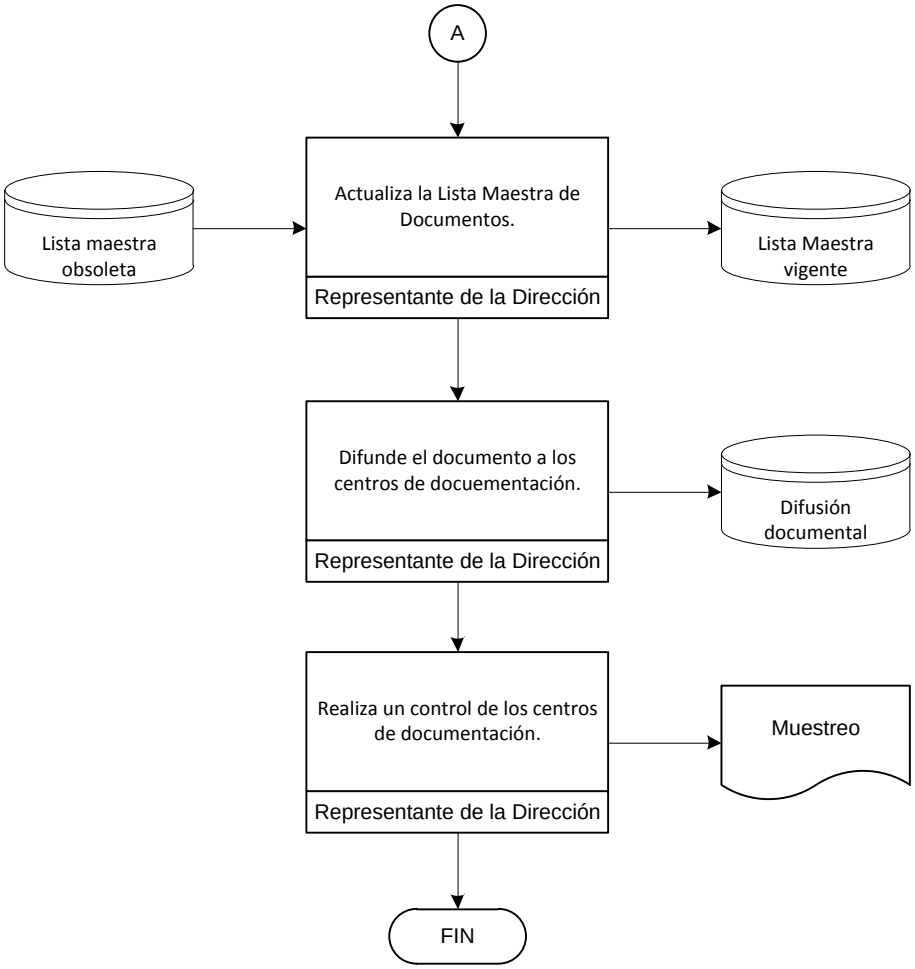
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-26	Manual Sistema Control de Documentos y Registros

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-30	Lista Maestra de Documentos

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
Identifica la necesidad documental.
Representante de la Dirección
B
Edita el documento.
Representante de la Dirección
Documento Borrador
Documento Borrador
Revisa el borrador del docuemento.
Gerente General
Documento revisado
¿Esta correcto el documento?
NO
B
SI
Actualiza el documento en el Sistema.
Representante de la Dirección
Documento actualizado Sistema
Aprueba el documento en el Sistema.
Gerente General
Aprobación de documento
A


A
Actualiza la Lista Maestra de Documentos.
Representante de la Dirección
Lista maestra obsoleta
Lista Maestra vigente
Difunde el documento a los centros de docuementación.
Representante de la Dirección
Difusión documental
Realiza un control de los centros de documentación.
Representante de la Dirección
Muestreo
FIN

1. PROPOSITO

Verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión por Procesos implementado por A+A Marketing Consulting Edge mediante auditorías internas trimestrales.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de la A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Representante de la Dirección de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Acción correctiva:** conjunto de acciones tomadas para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable
- **Acción preventiva:** conjunto de acciones tomadas para eliminar las causas de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- **Alcance de la auditoría:** extensión y límites de una auditoría.
- **Auditado:** organización, persona o área que es auditada.
- **Auditor Líder:** persona designada para dirigir una auditoría

- **Auditor:** persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría
- **Auditoría Interna:** La auditoría interna es una herramienta de mejora continua que trata de identificar puntos fuertes y áreas de mejora del Sistema de Gestión de Calidad del área y su grado de implantación.
- auditoría.
- **Competencia:** atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientosy habilidades.
- **Conclusiones de la auditoría:** resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito
- **Evidencia de la Auditoría:** registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
- **Hallazgos de la auditoría:** resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Plan de auditoría:** descripción de las actividades y de los detalles acordados de una reunión con la alta dirección.
- **Programa de auditoría:** conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

5. POLITICAS

- El Representante de la Dirección deberá realizar un programa de auditoría interna anual.
- El Representante de la Dirección deberá realizar los programas ejecutivos de auditoría interna tres semanas antes de iniciar la misma.
- Se deberá confirmar el programa ejecutivo de auditoría interna.
- En caso de algún percance suscitado en la auditoría interna programada esta deberá ser programada lo más pronto posible.
- Una vez finalizada la auditoría interna el Representante de la Dirección deberá calificar a los auditores internos que intervinieron en el proceso.
- Una vez finalizada la auditoría interna el Representante de la Dirección deberá realizar un informe de auditoría y deberá comunicárselo a la Gerencia.
- Los auditores internos deberán realizar sus listas de verificación una semana antes de la ejecución de la auditoría interna.
- El Representante de la Dirección deberá revisar las listas de verificación de los auditores previamente de la auditoría interna.
- Al finalizar cada día de auditoría interna los auditores internos deberán entregar sus listas de verificación al representante de la Dirección.
- Cuando un auditor interno alce una no conformidad éste deberá comunicar inmediatamente el hallazgo al área auditada.

- Cuando un auditor interno encuentre un hallazgo deberá llenar el formato de Acciones Correctivas y Posibles Acciones Correctivas.
- Una vez llenado el formato de Acciones Correctivas y Posibles Acciones Correctivas el auditor interno deberá entregarlo al Representante de la Dirección para que éste lo apruebe o rechace.

6. INDICADORES

Nombre	**% procedimientos cumplidos**					
Descripción	Indica el número de procedimientos cumplidos auditados en la auditoría interna.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Procedimientos cumplidos /Total procedimientos) * 100	Semestral	Positivo	90%	100%	Representante de la Dirección	Gerente General

Nombre	**Calificación de auditores**					
Descripción	Arroja la calificación obtenida por los auditores internos que participaron en la auditoría interna.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Total calificación obtenida / # de auditores internos)*100	Semestral	Positivo	90%	100%	Representante de la Dirección	Gerente General

Nombre	# Hallazgos encontrados					
Descripción	Indica el número de hallazgos encontrados en el proceso de auditoría interna.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# Hallazgos encontrados)*100	Semestral	Positivo	90%	100%	Representante de la Dirección	Gerente General

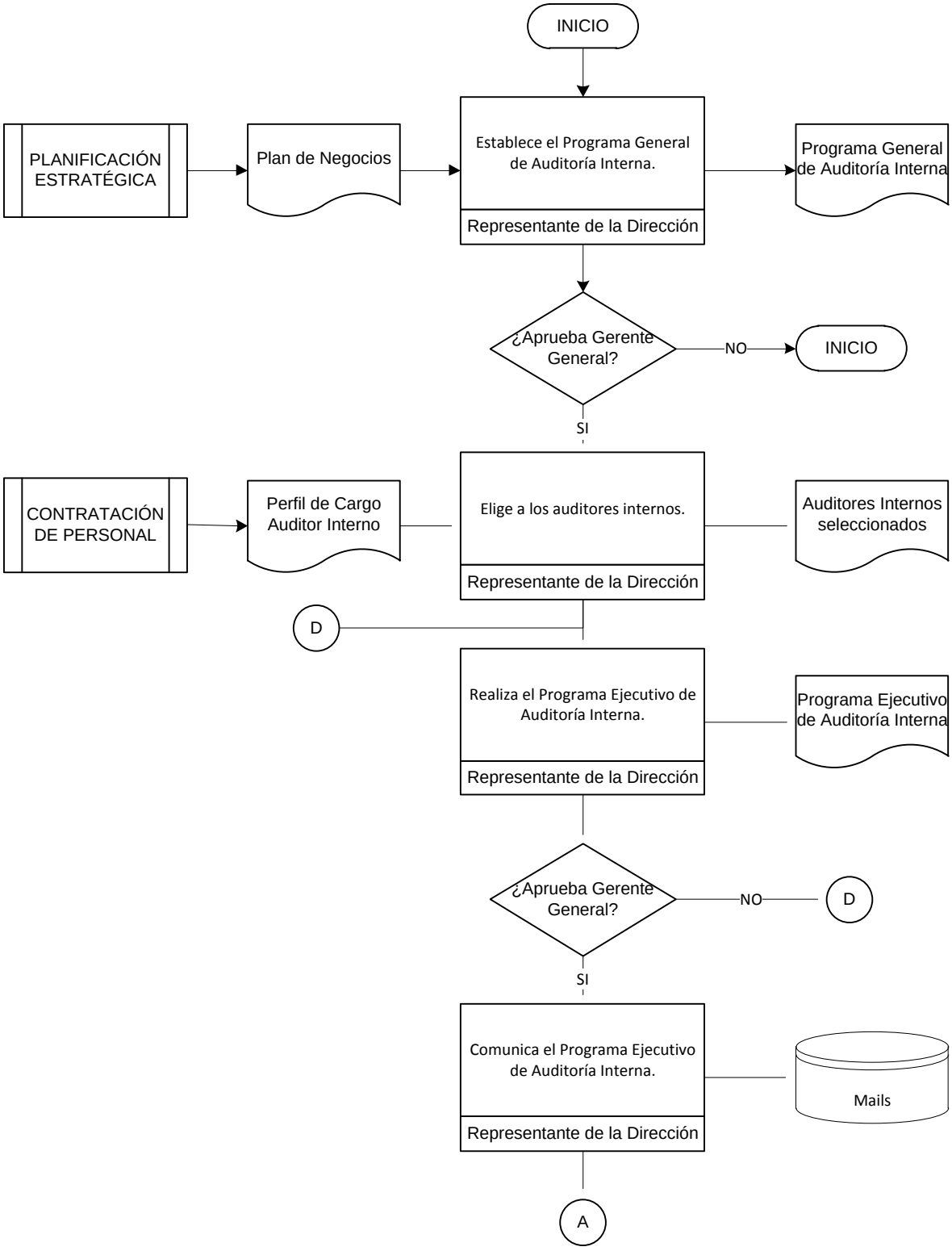
7. DOCUMENTOS

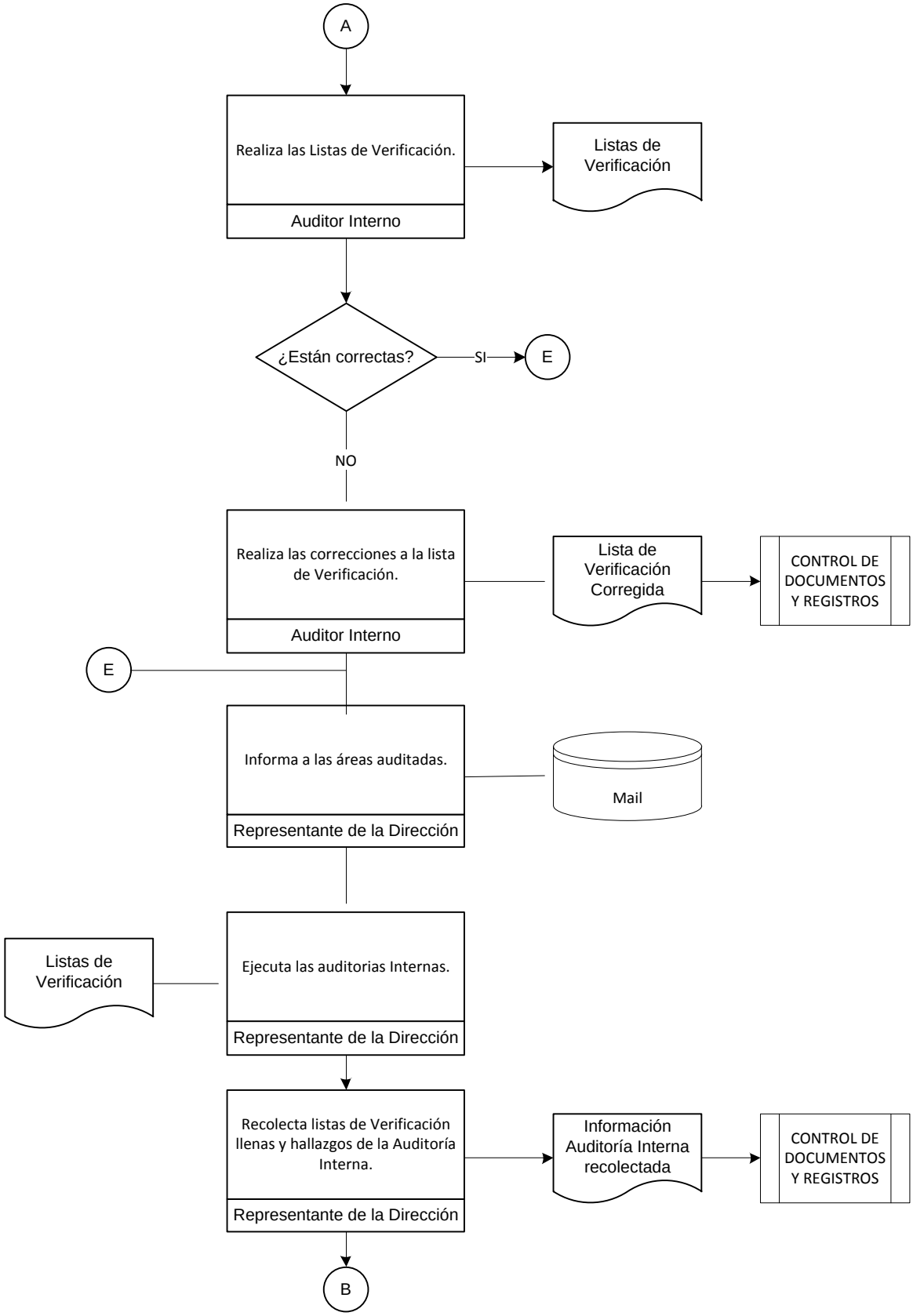
Código	Nombre
P01-19	Programa General de Auditoría Interna
P01-20	Programa Ejecutivo de Auditoría Interna
P01-21	Manual de Procedimientos
P01-22	Perfil de Cargo

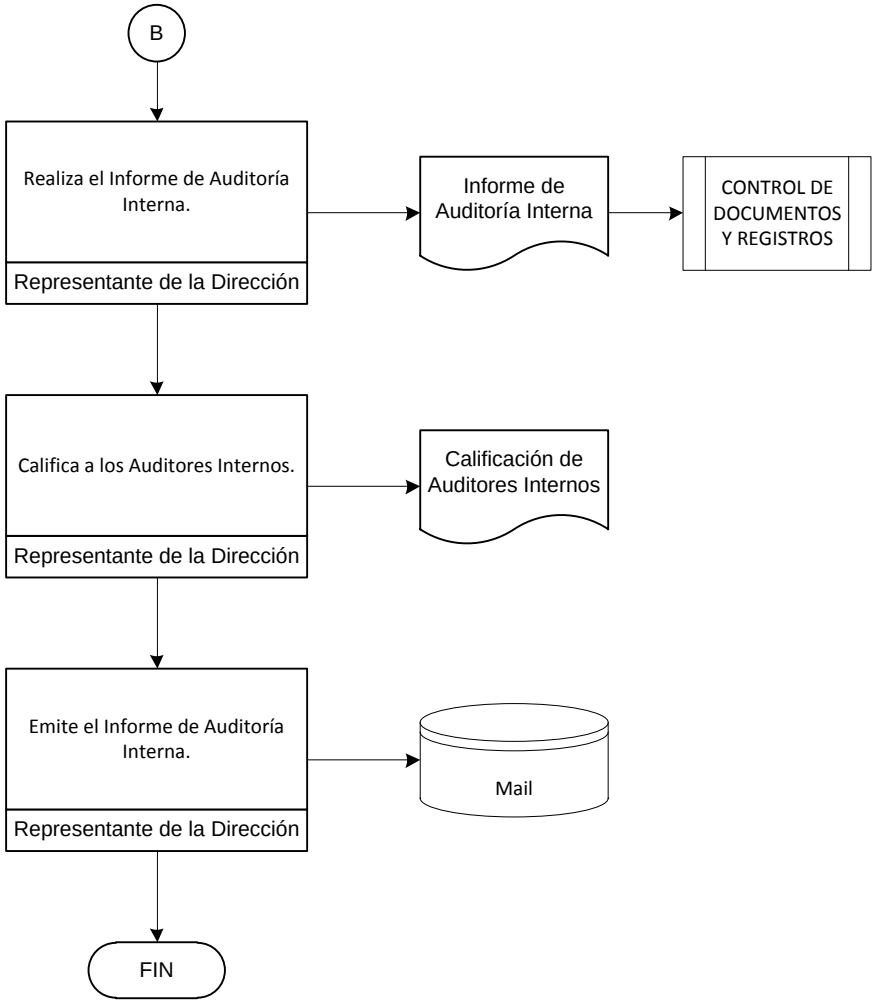
8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-21	Lista de Verificación
R01-22	Resumen de la Auditoría Interna
R01-23	Formato de Acciones Correctivas
R01-24	Formato de Acciones Preventivas
R01-25	Certificado de Auditor Interno

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Plan de Negocios
Establece el Programa General de Auditoría Interna.
Representante de la Dirección
Programa General de Auditoría Interna
¿Aprueba Gerente General?
NO
INICIO
SI
CONTRATACIÓN DE PERSONAL
Perfil de Cargo Auditor Interno
Elige a los auditores internos.
Representante de la Dirección
Auditores Internos seleccionados
D
Realiza el Programa Ejecutivo de Auditoría Interna.
Representante de la Dirección
Programa Ejecutivo de Auditoría Interna
¿Aprueba Gerente General?
NO
D
SI
Comunica el Programa Ejecutivo de Auditoría Interna.
Representante de la Dirección
Mails
A


A
Realiza las Listas de Verificación.
Auditor Interno
Listas de Verificación
¿Están correctas?
SI
E
NO
Realiza las correcciones a la lista de Verificación.
Auditor Interno
Lista de Verificación Corregida
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
E
Informa a las áreas auditadas.
Representante de la Dirección
Mail
Listas de Verificación
Ejecuta las auditorias Internas.
Representante de la Dirección
Recolecta listas de Verificación llenas y hallazgos de la Auditoría Interna.
Representante de la Dirección
Información Auditoría Interna recolectada
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
B


B
Realiza el Informe de Auditoría Interna.
Representante de la Dirección
Informe de Auditoría Interna
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
Califica a los Auditores Internos.
Representante de la Dirección
Calificación de Auditores Internos
Emite el Informe de Auditoría Interna.
Representante de la Dirección
Mail
FIN

1. PROPOSITO

Implementar acciones correctivas y/o preventivas para eliminar eficazmente las causas de No Conformidades y/o Posibles No Conformidades identificadas en A+A Marketing Consulting Edge.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de la A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Representante de la Dirección de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Acción Correctiva:** Es la acción tomada para eliminar las causas de una no-conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la(s) causa(s) de una posible no-conformidad.
- **Corrección:** acción tomada para eliminar una no conformidad detectada, puede ser realizada junto con una acción correctiva.

- **Defecto:** incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado, es importante diferenciar la expresión defecto de no conformidad por sus connotaciones legales, particularmente aquellas asociadas a la responsabilidad legal de los productos, consecuentemente el termino "defecto" debe usarse con extrema precaución.
- **Mejora Continua.** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- **No conformidad:** es el no cumplimiento de un requisito especificado, detectado durante una revisión o verificación de los procesos o de sus productos.
- **Posible No Conformidad:** es el posible no cumplimiento de un requisito especificado, detectado durante una revisión o verificación de los procesos o de sus productos.
- **Registro de los resultados de las acciones tomadas**: Son los datos, cifras o hechos que dan evidencia de los resultados obtenidos por la implementación de las acciones tomadas. Los resultados de las acciones tomadas se deben reflejar en el mejoramiento de los indicadores de cada proceso.
- **Servicio no conforme:** aquel al que se le detecta el incumplimiento de un requisito (previamente definido por cada proceso) antes, durante o después de la prestación del mismo. La identificación de un servicio no conforme puede ocurrir por la medición de indicadores, las auditorias o las quejas y reclamos.

5. POLITICAS

- Cada vez que se emita una No Conformidad o una posible No Conformidad, se realizará un análisis de causas y posteriormente emitir la(s) acción (es) correctiva (s) y preventiva (s) que corresponda (n).
- Es responsabilidad del Representante de la Dirección aplicar el proceso y promover en el personal la implementación y efectividad de las acciones correctivas y/o preventivas necesarias para eliminar las causas de las no conformidades.
- Es responsabilidad de todo el personal involucrado con el Sistema de Administración por procesos, iniciar y solicitar las Acciones Correctivas y/o Preventivas necesarias para eliminar las causas de una posible no conformidad o una no conformidad existente y así prevenir su recurrencia.
- Las acciones correctivas y/o preventivas tomadas deberán ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas, con el objeto de eliminar las causas de éstas y evitar su recurrencia.
- Las acciones correctivas y/o preventivas se formularán para eliminar o prevenir no conformidades de auditorias internas y externas y de los servicios no conformes.
- Es responsabilidad del Representante de la Dirección registrar Control de No Conformidades y Posibles No Conformidades cada una de las solicitudes realizadas.
- El representante de la Dirección aprobará o rechazará la No Conformidad y/o la Posible No Conformidad detectada.
- Las No Conformidades y/o Posibles No Conformidades podrán ser detectadas, entre otras, a partir de las siguientes fuentes:

- Resultados de Auditorías Internas
- Análisis de Reclamos (quejas) de Clientes
- Detecciones hechas por el personal de la A+A Marketing Consulting Edge
- Seguimiento de los Procesos

6. INDICADORES

Nombre	Eficacia de las acciones preventivas/correctivas					
Descripción	Indica la eficacia de las acciones preventivas y/o correctivas ejecutadas.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# acciones preventivas-correctivas eficaces / # acciones preventivas-correctivas implementadas) * 100	Mensual	Positivo	90%	100%	Representante de la Dirección	Representante de la Dirección

Nombre	% de acciones correctivas/preventivas cerradas					
Descripción	Indica el número de Acciones correctivas y/o preventivas cerradas para tener un control de las No Conformidades o Posibles No Conformidades abiertas.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# de acciones correctivas cerradas/ # no	Mensual	Positivo	0%	25%	Representante de la Dirección	Representante de la Dirección

conformidades detectadas)*100						

Nombre	# de No Conformidades detectadas					
Descripción	Indica el número de No Conformidades que se detectan en el transcurso de un determinado periodo.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# de No Conformidades detectadas	Mensual	Positivo	0	30	Representante de la Dirección	Representante de la Dirección

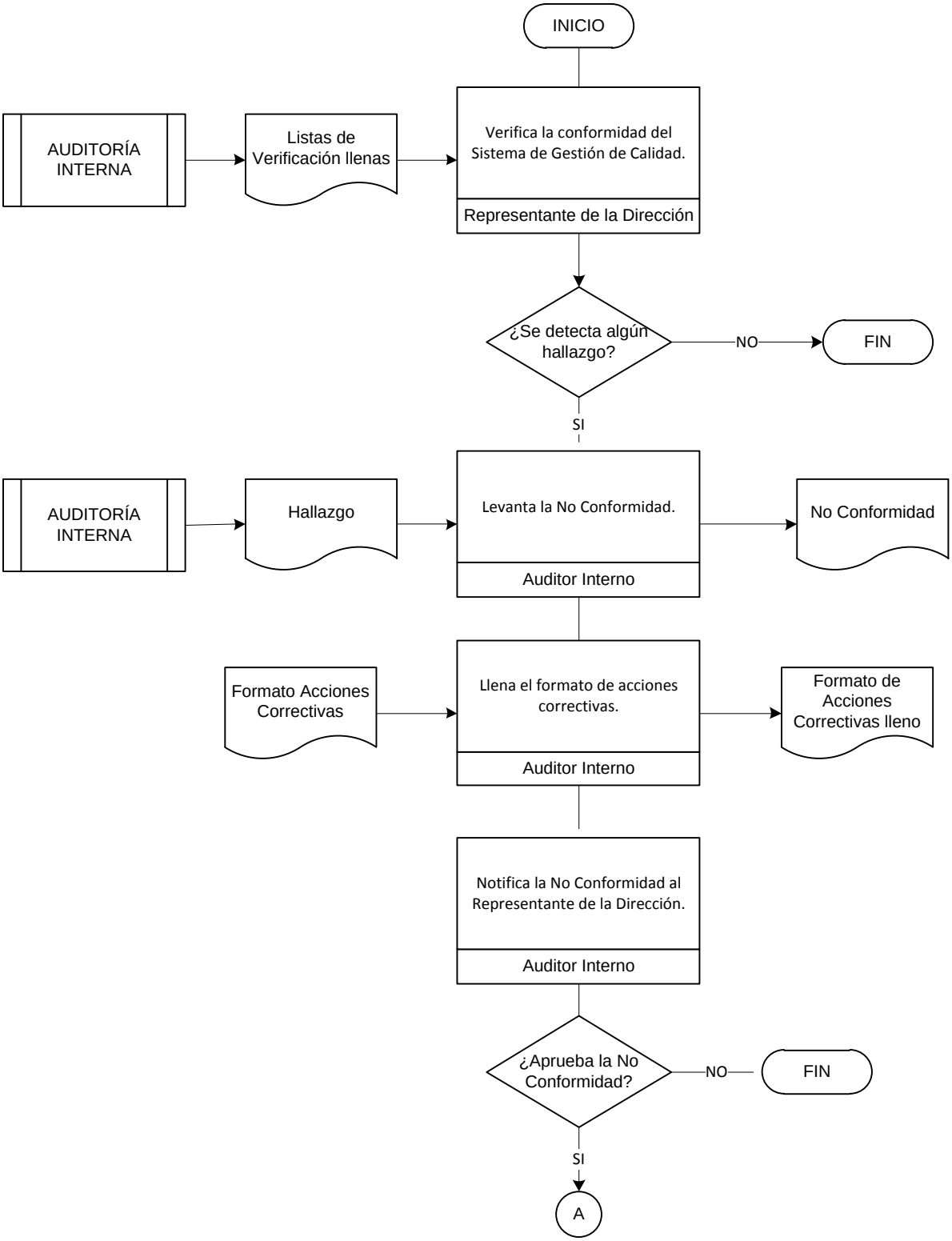
7. DOCUMENTOS

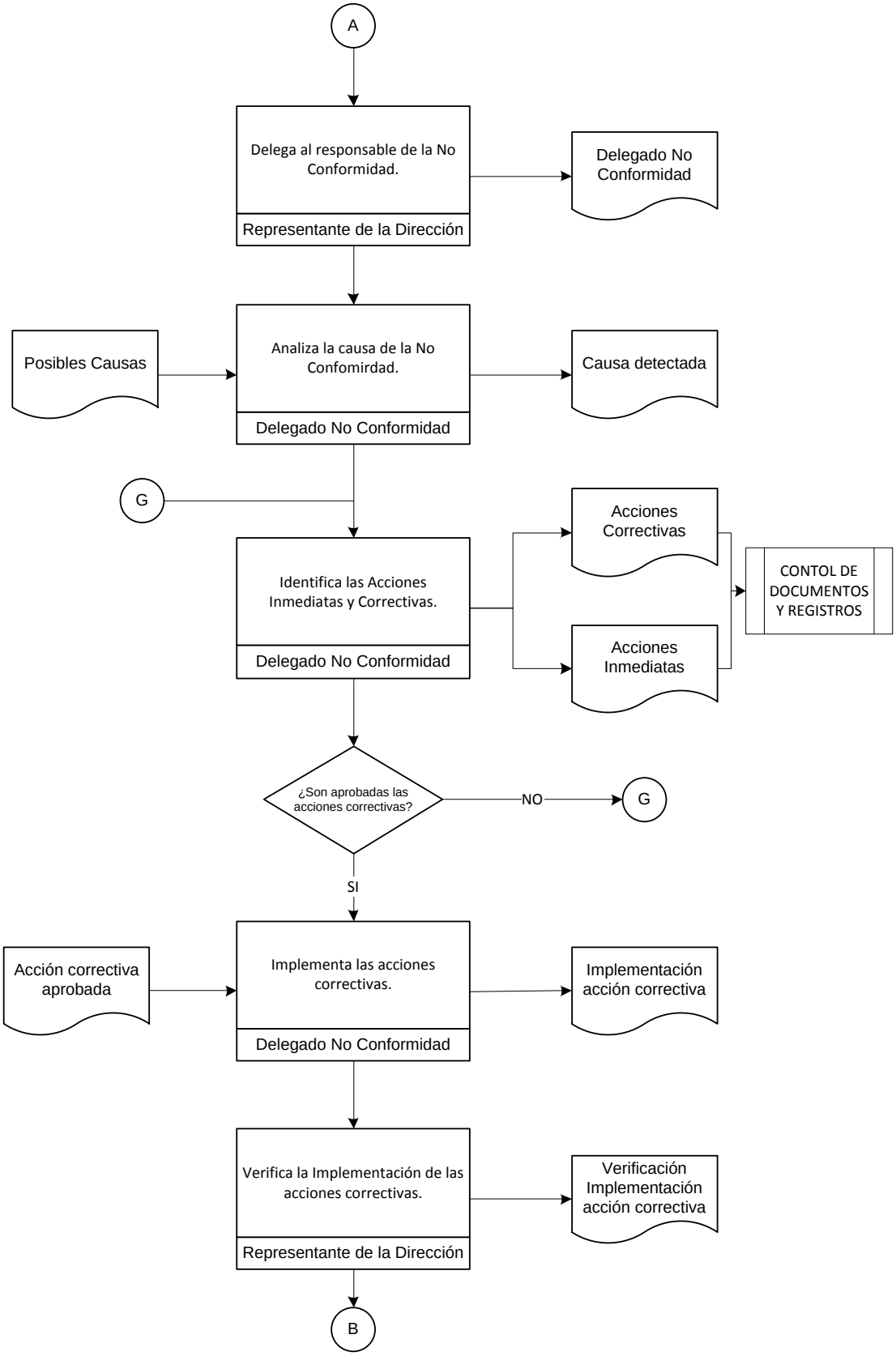
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos

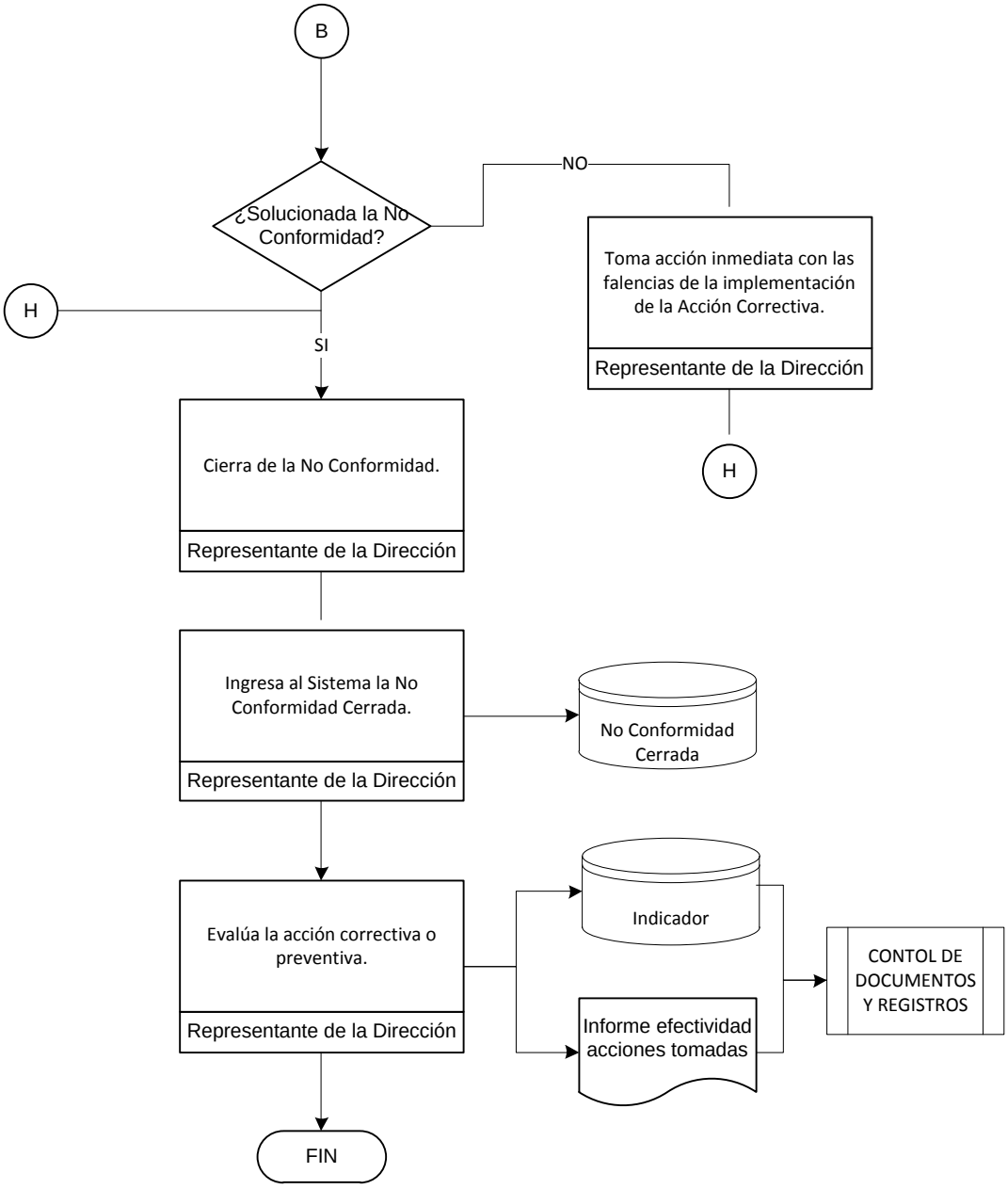
8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-40	Control de No Conformidades
R01-41	Formato Acciones Correctivas
R01-42	Formato Acciones Preventivas
R01-43	Control de Posibles No Conformidades

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
AUDITORÍA INTERNA
Listas de Verificación llenas
Verifica la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.
Representante de la Dirección
¿Se detecta algún hallazgo?
NO
FIN
SI
AUDITORÍA INTERNA
Hallazgo
Levanta la No Conformidad.
Auditor Interno
No Conformidad
Formato Acciones Correctivas
Llena el formato de acciones correctivas.
Auditor Interno
Formato de Acciones Correctivas lleno
Notifica la No Conformidad al Representante de la Dirección.
Auditor Interno
¿Aprueba la No Conformidad?
NO
FIN
SI
A


A
Delega al responsable de la No Conformidad.
Representante de la Dirección
Delegado No Conformidad
Posibles Causas
Analiza la causa de la No Confomirdad.
Delegado No Conformidad
Causa detectada
G
Identifica las Acciones Inmediatas y Correctivas.
Delegado No Conformidad
Acciones Correctivas
Acciones Inmediatas
CONTOL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
¿Son aprobadas las acciones correctivas?
NO
G
SI
Acción correctiva aprobada
Implementa las acciones correctivas.
Delegado No Conformidad
Implementación acción correctiva
Verifica la Implementación de las acciones correctivas.
Representante de la Dirección
Verificación Implementación acción correctiva
B


B
¿Solucionada la No Conformidad?
NO
Toma acción inmediata con las falencias de la implementación de la Acción Correctiva.
Representante de la Dirección
H
H
SI
Cierra de la No Conformidad.
Representante de la Dirección
Ingresa al Sistema la No Conformidad Cerrada.
Representante de la Dirección
No Conformidad Cerrada
Evalúa la acción correctiva o preventiva.
Representante de la Dirección
Indicador
Informe efectividad acciones tomadas
CONTOL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
FIN

1. PROPOSITO

Recuperar oportunamente los adeudos derivados de la venta de servicios otorgados por A+A Marketing Consulting Edge, mediante un control sistemático de las fechas de vencimiento.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el Área Comercial de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es Director de Cuentas de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Cobranza:** Realizar el cobro de la factura de clientes cuyo pago no es realizado a tiempo.
- **Letra de Cambio:** título de crédito o de valor formal y completo que contiene una orden incondicionada y abstracta de hacer pagar a su vencimiento al tomador o a su

orden una suma de dinero en un lugar determinado, vinculando solidariamente a todos los que en ella intervienen.

- **Moroso:** persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor , en el ámbito bancario español se suele aplicar a partir del tercer recibo impagado.
- **Pagaré:** documento que contiene la promesa incondicional de una persona denominada suscriptora, una suma determinada de dinero en un determinado plazo de tiempo. Su nombre surge de la frase con que empieza la declaración de obligaciones: "debo y pagaré".
- **Repactación:** establecer nuevas condiciones de pago, a fin que el deudor pueda cumplir con su obligación en términos diversos a los pactados en un principio; de allí viene el prefijo “re” (otra vez), porque se trata de pactar una vez más la forma y las condiciones en que se pagará el crédito.

5. POLITICAS

- Todos los días de vencimiento los Ejecutivos deberán emitir Informe General De Deudas.
- La cobranza se realizará de acuerdo a la forma de pago que el Ejecutivo de Ventas convino con el cliente es decir, en efectivo, al contado y a crédito.

- Una vez emitido el Ejecutivo de Ventas deberá distinguir los clientes que pertenecen a su cartera, revisar y clasificarlos de acuerdo a las siguientes categorías:
    - Clientes con Repactación,
    - Clientes con Compromiso De Pago,
    - Clientes Morosos Sin Intención De Pago
    - Clientes Moroso A Revisar
    - Clientes Morosos A Cobranza Externa.
- El Ejecutivo de Ventas deberá revisar cada cliente con repactación, ver si están cumpliendo de acuerdo al convenio establecido, si cumplen debe mantenerlos en dicha condición, de no cumplir debe llamarlos, de no existir disponibilidad del cliente, debe enviarlo a cobranza externa.
- El Ejecutivo de Ventas deberá revisar los clientes con compromiso de pago, si no ha cumplido debe llamar al cliente, de no resolver la deuda, debe enviarlo a cobranza externa.
- Las letras vencidas de los clientes sin intención de pago deberán ser enviadas directamente a cobranza externa.

- Los clientes morosos que no estén incluidos en las categorías anteriormente descritas deberán ser llamados usando para ello la información de la cuenta corriente del cliente.
- Todas las semanas los Ejecutivos de Cuentas deberán entregar al Director de Cuentas un informe semanal de su gestión de cobranza.
- Una vez revisada la cartera, los Ejecutivos de Ventas deberán enviar vía e-mail al Director de Cuentas con copia al Gerente General, informes de letras a enviar a cobranza externa.
- El Director de Cuentas deberá revisar que no existan otros convenios que afecten dicha información y enviarla al Bufet de Abogados para proceder a la cobranza externa.

6. INDICADORES

Nombre	**% Repactaciones**					
Descripción	Indica el porcentaje de repactaciones realizadas por los agentes de ventas en un periodo determinado.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# repactaciones realizadas / # cobranzas)*100	Mensual	Positivo	50%	30%	Asistente Administrativo	Gerente General

Nombre	Pendientes por Facturar					
Descripción	Indica el número de proyectos pendientes por facturar					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total Pedidos Pendientes por Facturar / Total Pedidos Facturados)* 100	Mensual	Positivo	80%	100%	Asistente Administrativo	Gerente General

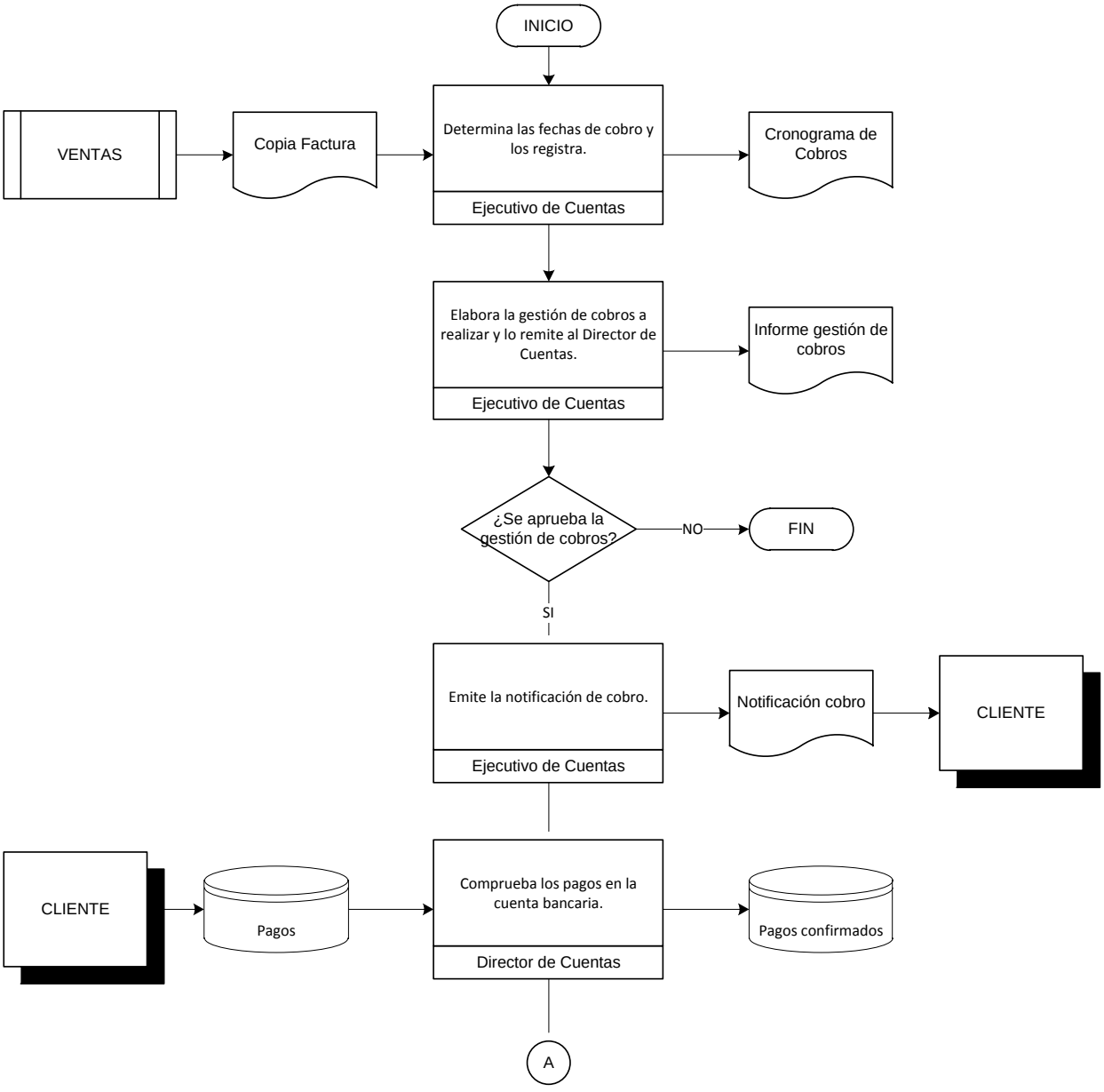
7. DOCUMENTOS

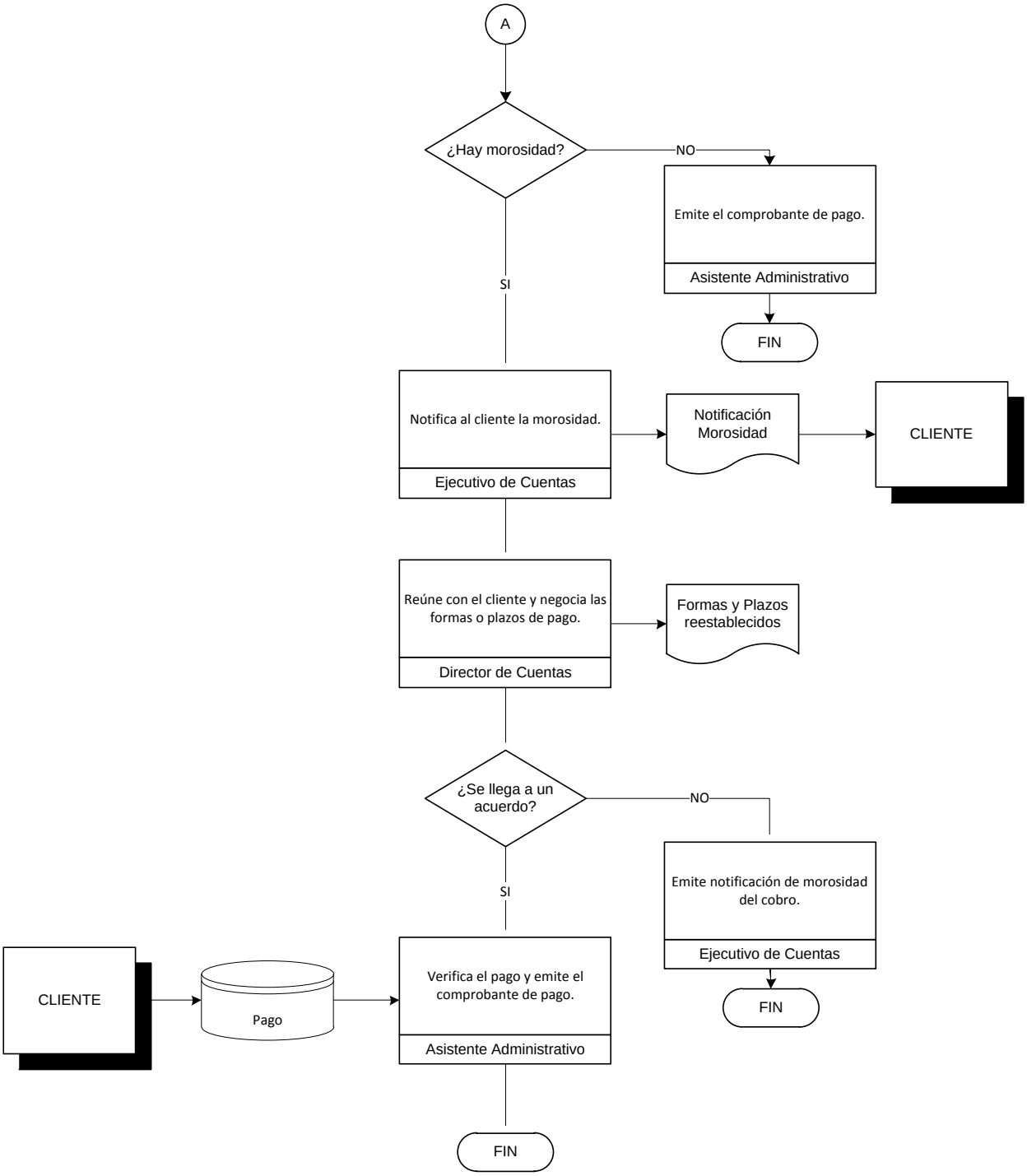
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-34	Convenios
P01-35	Contratos

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-40	Informe Semana de la Gestión de Cobros
R01-41	Informe de Cobranza Externa
R01-41	Informe General de Deudas
R01-42	Letras de Cambio
R01-43	Facturas
R01-44	Reporte de Saldos
R01-45	Repactaciones

9. DIAGRAMA DE FLUJO




A
¿Hay morosidad?
NO
Emite el comprobante de pago.
Asistente Administrativo
FIN
SI
Notifica al cliente la morosidad.
Ejecutivo de Cuentas
Notificación Morosidad
CLIENTE
Reúne con el cliente y negocia las formas o plazos de pago.
Director de Cuentas
Formas y Plazos reestablecidos
¿Se llega a un acuerdo?
NO
Emite notificación de morosidad del cobro.
Ejecutivo de Cuentas
FIN
SI
CLIENTE
Pago
Verifica el pago y emite el comprobante de pago.
Asistente Administrativo
FIN

1. PROPOSITO

Cumplir con los objetivos de ventas propuestos mediante el cumplimiento del Plan Comercial que se desarrollará según los requerimientos del cliente externo e interno.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el área comercial de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director de Cuentas de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Confidencialidad**: propiedad de la información, por la que se garantiza que está accesible únicamente a personal autorizado a acceder a dicha información.
- **Cotización:** Aquel documento o información que el departamento de compras usa en una negociación. Es un documento informativo que no genera registro contable. Cotización son la acción y efecto de cotizar.

- **Negociación:** esfuerzo de interacción que se realiza a fin de generar beneficios.

5. POLITICAS

- Si el cliente solicita una muestra de algún servicio o producto deberá de firmar un acuerdo de confidencialidad.
- El plazo del crédito será de treinta días de plazo sin intereses.
- Los requisitos que los clientes deberán presentar para optar a un crédito son: copia de la cédula, o en su defecto numero RUC y razón social, breve informe sobre la situación económica actual de la empresa, solicitud y dos referencias comerciales y personales, un listado en el que estipula todos los servicios que está aplicando a crédito.
- El pago del crédito se realizará en dos abonos. El 50 % al momento de la transacción de venta a crédito y el restante 50 % antes de finalizado los treinta días calendario, contados a partir del día en que concedió el crédito.
- El monto del crédito no deberá sobrepasar los $1000 dólares, para montos superiores es necesario la autorización del Gerente General.
- Si el plazo del crédito del cliente se vence, este incurrirá en mora y no podrá solicitar otro crédito hasta que halla cancelado el anterior.
- Los recibos de cancelación solo se emitirán cuando el cliente realice el pago efectivo del último abono del crédito.

- Por cada cliente al que se le conceda crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente y la forma y plazos de pago. Este expediente quedará bajo custodia del Director de Cuentas.
- Los agentes de Ventas deberán proporcionar la información correspondiente a los clientes para optar a un crédito.

6. INDICADORES

Nombre	**Promedio ventas−trabajador**					
Descripción	Indica el promedio de ventas realizadas por cada Agente de Ventas.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Ventas generadas / # agentes de cuenta)*100	Mensual	Positivo	20%	35%	Asistente Administrativo	Director de Cuentas

Nombre	**Calidad de la Facturación**					
Descripción	Monitorea el proceso de facturación que lleva el Departamento de Comercialización.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Facturas Emitidas con Errores / Total de Facturas Emitidas)*100	Mensual	Positivo	0%	10%	Asistente Administrativo	Director de Cuentas

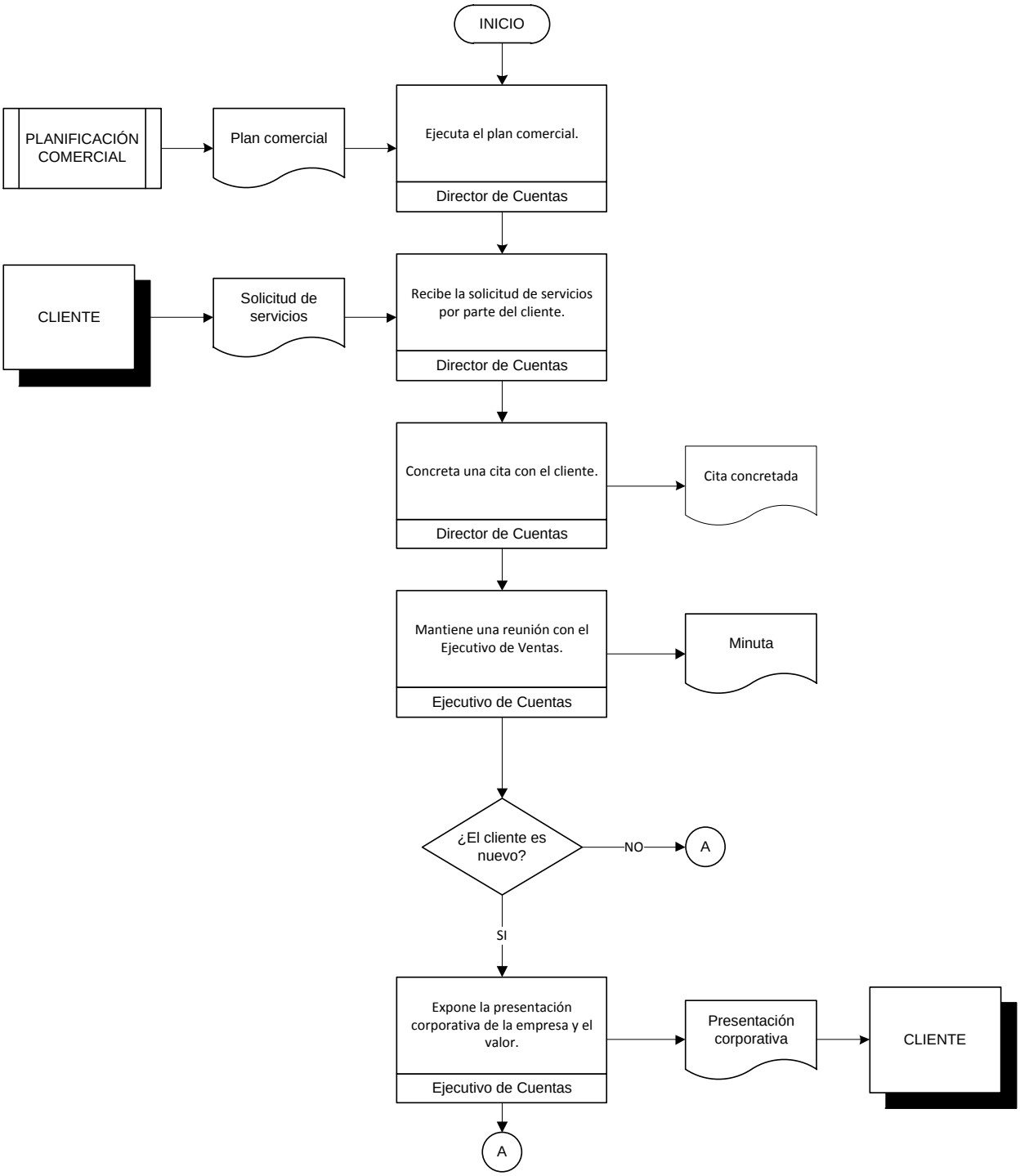
7. DOCUMENTOS

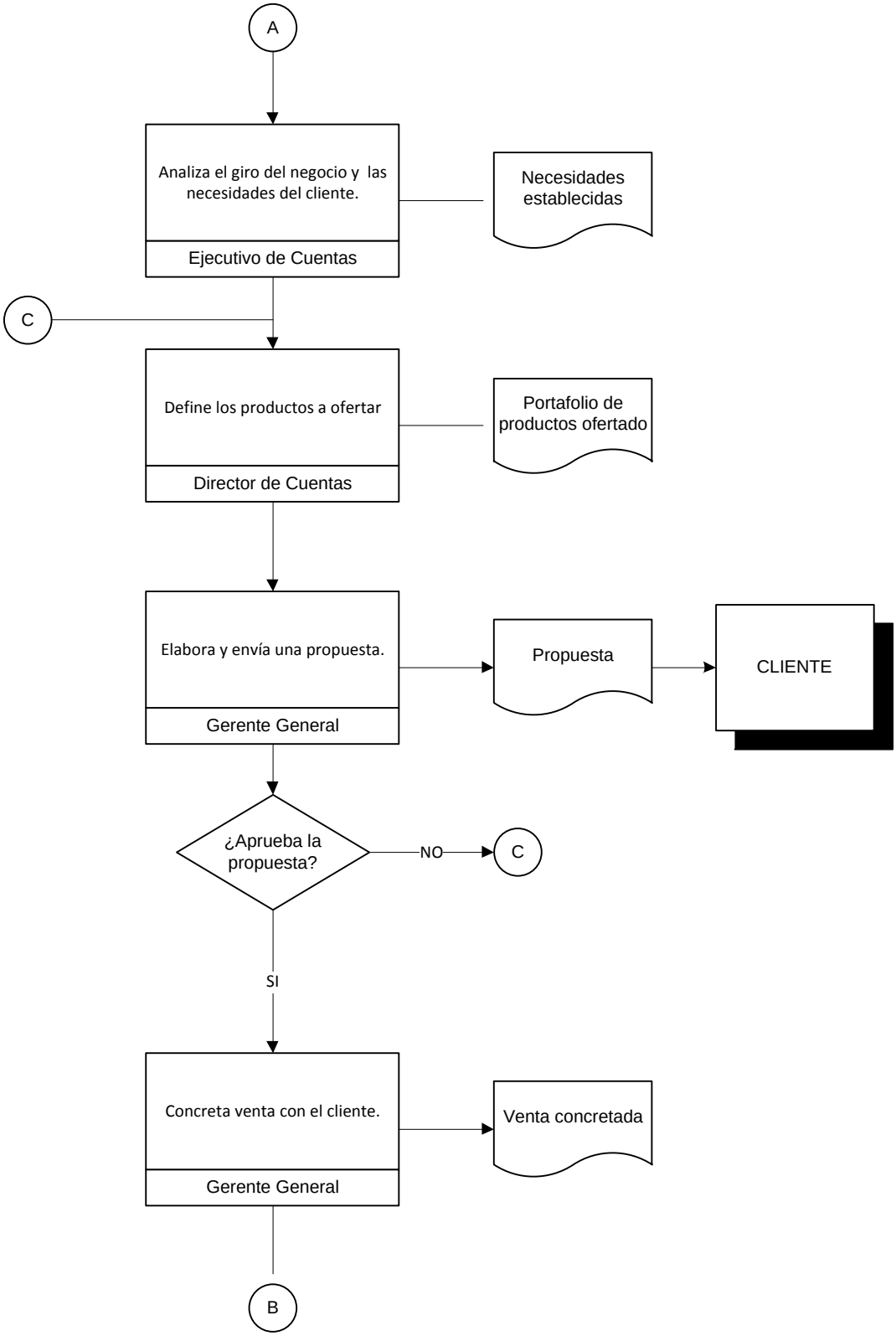
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-31	Acuerdo de Confidencialidad
P01-32	Contrato
P01-33	Convenio

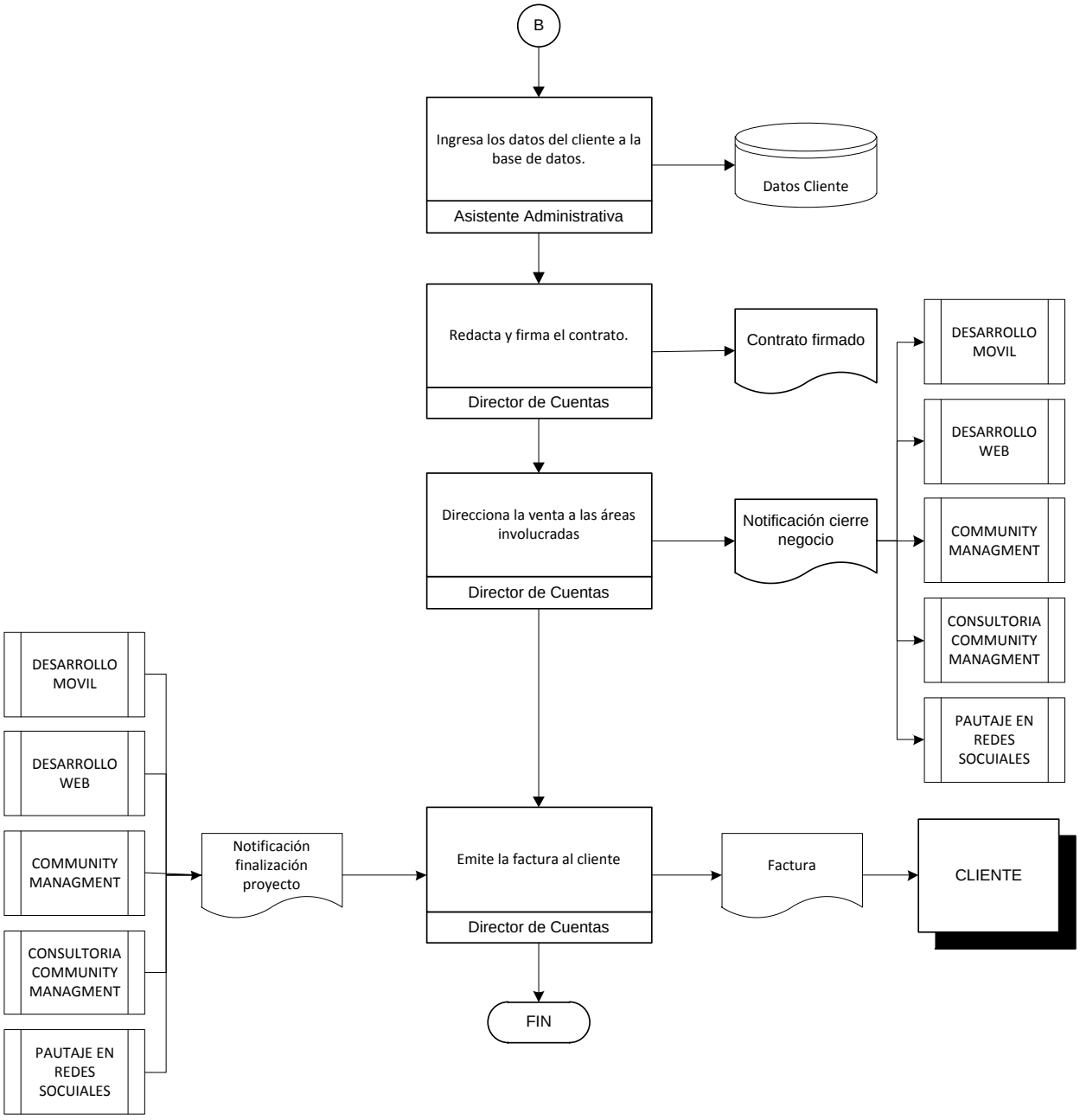
8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-35	Facturas
R01-36	Cotizaciones
R01-37	Base de Datos Clientes

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
PLANIFICACIÓN COMERCIAL
Plan comercial
Ejecuta el plan comercial.
Director de Cuentas
CLIENTE
Solicitud de servicios
Recibe la solicitud de servicios por parte del cliente.
Director de Cuentas
Concreta una cita con el cliente.
Director de Cuentas
Cita concretada
Mantiene una reunión con el Ejecutivo de Ventas.
Ejecutivo de Cuentas
Minuta
¿El cliente es nuevo?
NO
A
SI
Expone la presentación corporativa de la empresa y el valor.
Ejecutivo de Cuentas
Presentación corporativa
CLIENTE
A


A
Analiza el giro del negocio y las necesidades del cliente.
Ejecutivo de Cuentas
Necesidades establecidas
C
Define los productos a ofertar
Director de Cuentas
Portafolio de productos ofertado
Elabora y envía una propuesta.
Gerente General
Propuesta
CLIENTE
¿Aprueba la propuesta?
NO
C
SI
Concreta venta con el cliente.
Gerente General
Venta concretada
B


B
Ingresa los datos del cliente a la base de datos.
Asistente Administrativa
Datos Cliente
Redacta y firma el contrato.
Director de Cuentas
Contrato firmado
Direcciona la venta a las áreas involucradas
Director de Cuentas
Notificación cierre negocio
DESARROLLO MOVIL
DESARROLLO WEB
COMMUNITY MANAGMENT
CONSULTORIA COMMUNITY MANAGMENT
PAUTAJE EN REDES SOCUIALES
DESARROLLO MOVIL
DESARROLLO WEB
COMMUNITY MANAGMENT
CONSULTORIA COMMUNITY MANAGMENT
PAUTAJE EN REDES SOCUIALES
Notificación finalización proyecto
Emite la factura al cliente
Director de Cuentas
Factura
CLIENTE
FIN

1. PROPOSITO

Obtener el grado de satisfacción y detectar quejas o necesidades mediante un seguimiento después de la finalización del proyecto y resolviéndolos inmediatamente.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el Departamento de Comercialización de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director de Cuentas de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Certificado de garantía:** documento obligatorio que acompaña a todos los productos/servicios concebidos para la venta, delimitando un periodo de tiempo en el que la organización se hace cargo de todos los costes derivados de problemas del bien adquirido por el cliente, salvo excepciones.

- **Posventa:** Plazo posterior a la compra durante el cual el vendedor o fabricante garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado.

5. POLITICAS

- En el caso de que se trate de una queja, se estudiará la reclamación hecha por el cliente.
- Si lo que se formula es una consulta, se recogerán los datos y, si es posible resolverla directamente, se contestará al cliente en el menor tiempo posible; si no, se realizarán los trámites oportunos para poder hacerlo.
- En el caso del adiestramiento para el uso del producto/servicio se llevará a cabo la formación del cliente, con el fin de que esté preparado para el correcto consumo del bien y pueda extraer de él el máximo beneficio posible.
- Por otro lado se desarrollarán servicios técnicos a productos, entre los que se encuentran: instalación, mantenimiento y reparación, con el fin de conseguir un producto apto para el uso a través de la conservación y restauración de sus características.
- Una vez concluido el Servicio Postventa, se registrará y archivará el caso atendido ya que esta información se empleará para identificar oportunidades de mejora, detectar no conformidades, realizar cambios en el producto/servicio, etc.
- Ante toda queja de un cliente se deberá alzar una NO CONFORMIDAD.

- El Agente de Cuentas deberá dejar constancia en acta de la realización y conformidad con el trabajo concluido

6. INDICADORES

Nombre	**% Satisfacción del Cliente**					
Descripción	Identifica el grado de satisfacción de un cliente después de brindarle el producto o servicio ofertado.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Puntaje obtenido en las encuestas de satisfacción / puntaje posible a obtener en las encientas de Satisfacción)* 100	Mensual	Positivo	80%	100%	Asistente Administrativo	Director de Cuentas

Nombre	**# Quejas o reclamos**					
Descripción	Arroja el número de quejas o reclamos de clientes obtenidos en un periodo específico.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# Quejas o reclamos	Mensual	Positivo	0	5	Asistente Administrativo	Director de Cuentas

Nombre	% Quejas o reclamos resueltos					
Descripción	Arroja el porcentaje de quejas o reclamos resueltos de clientes obtenidos en un periodo específico.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# quejas o reclamos resueltos / # quejas o reclamos recibidos)*100	Mensual	Positivo	80%	100%	Asistente Administrativo	Director de Cuentas

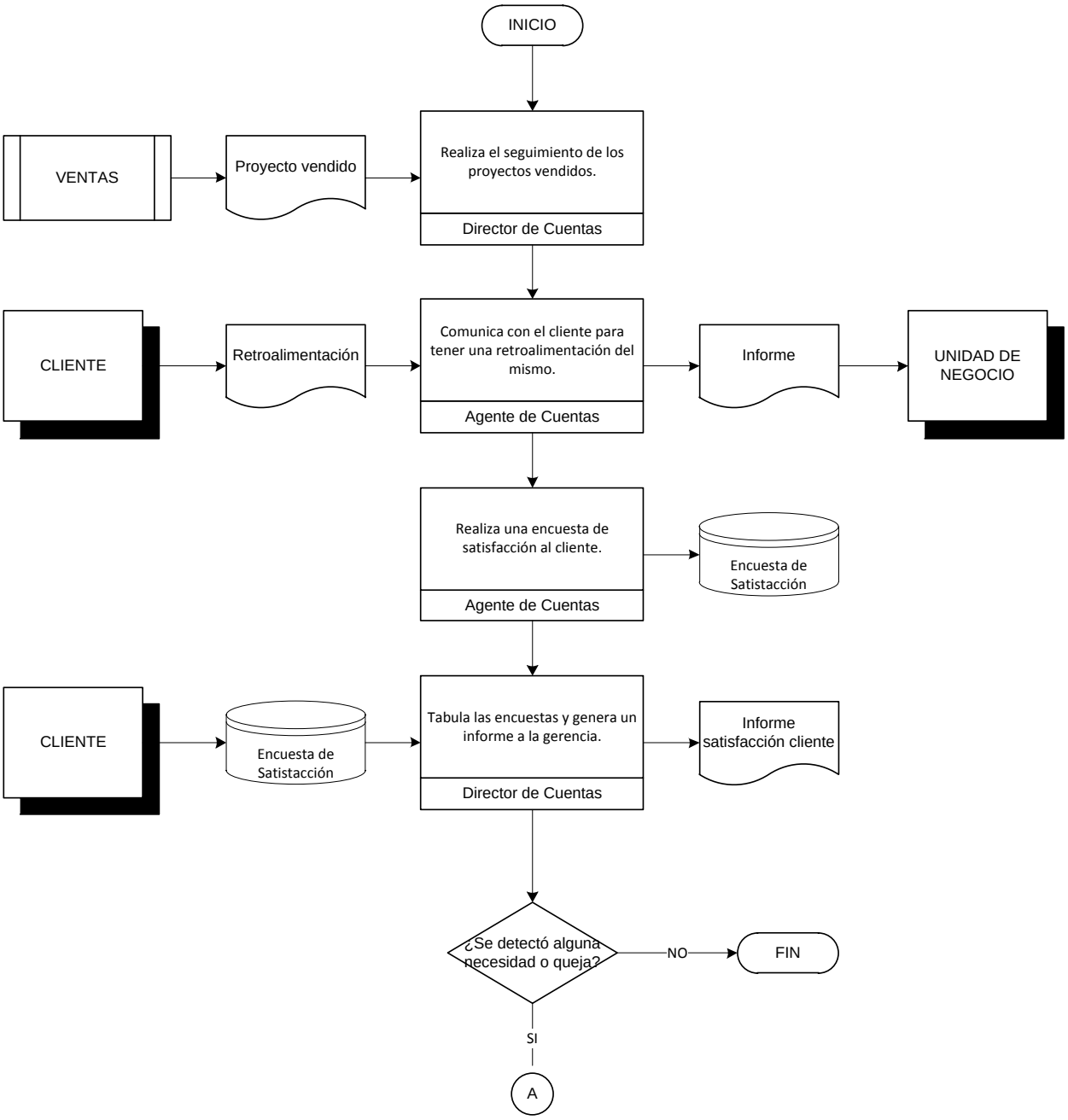
7. DOCUMENTOS

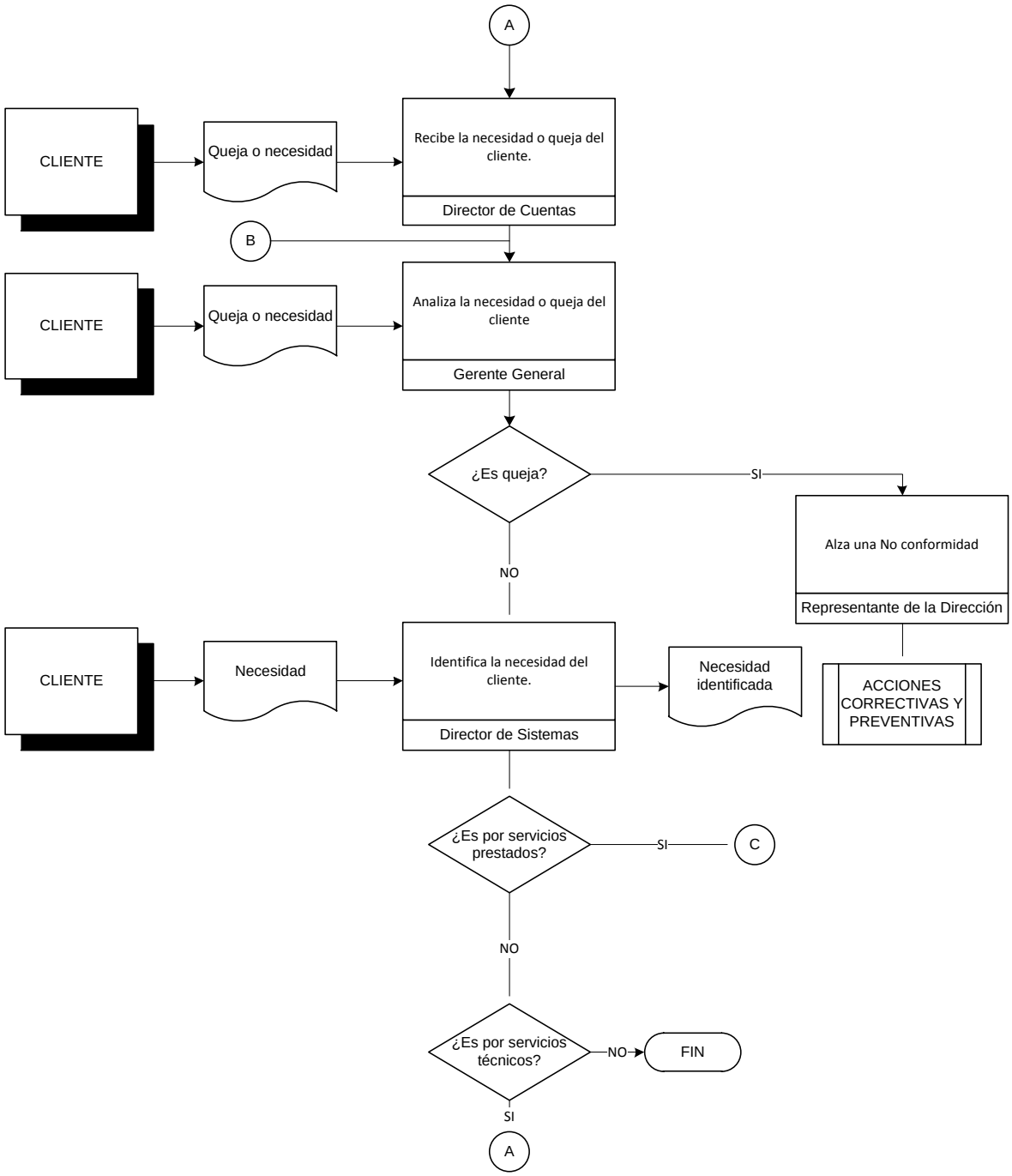
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-49	Certificado de Garantía

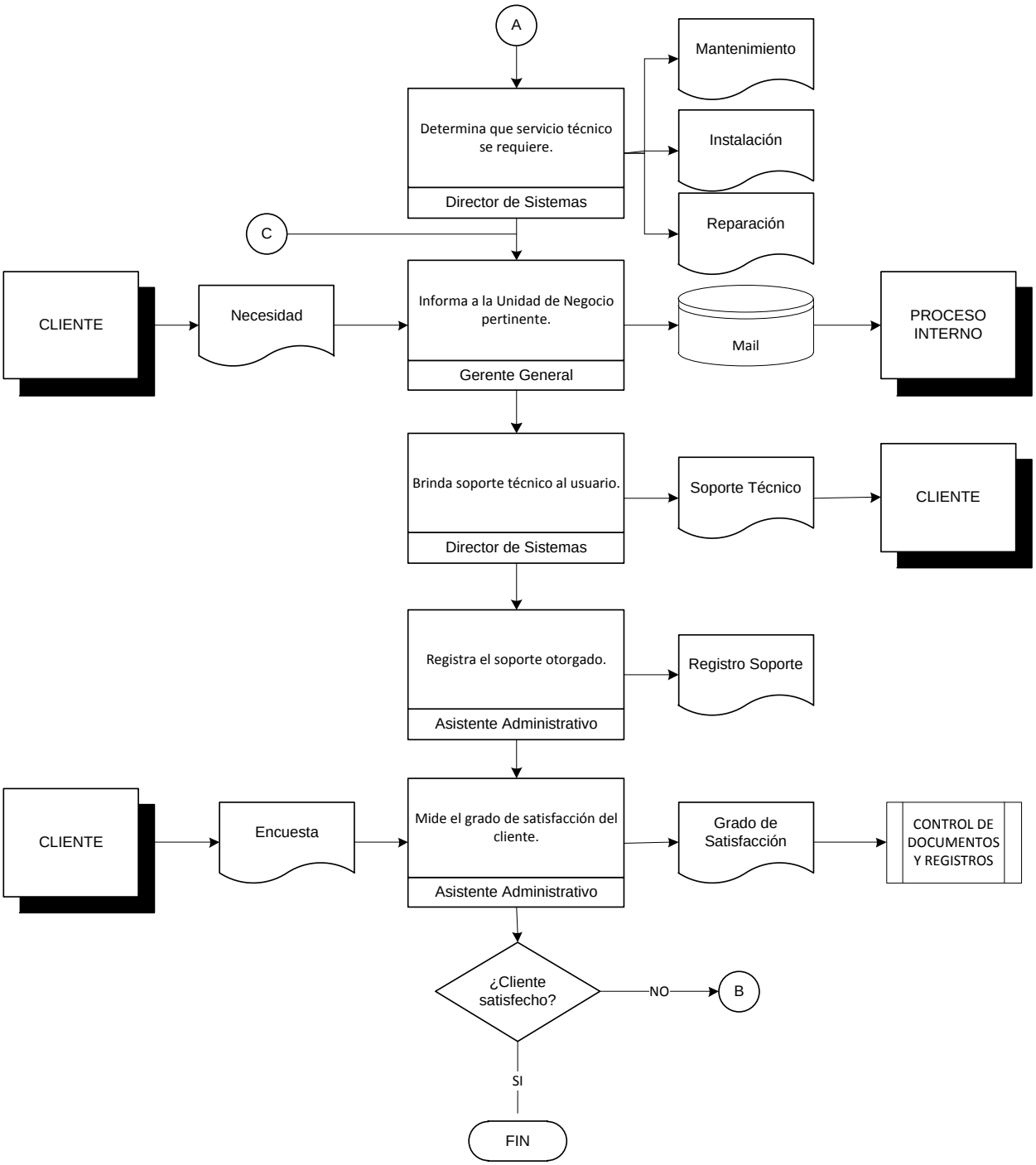
8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-50	Encuestas de Satisfacción
R01-51	Tabulación encuestas de satisfacción
R01-52	Formato acciones correctivas
R01-53	Registro de consultas o reclamaciones.
R01-54	Acta de la realización y conformidad

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
VENTAS
Proyecto vendido
Realiza el seguimiento de los proyectos vendidos.
Director de Cuentas
CLIENTE
Retroalimentación
Comunica con el cliente para tener una retroalimentación del mismo.
Agente de Cuentas
Informe
UNIDAD DE NEGOCIO
Realiza una encuesta de satisfacción al cliente.
Agente de Cuentas
Encuesta de Satistacción
CLIENTE
Encuesta de Satistacción
Tabula las encuestas y genera un informe a la gerencia.
Director de Cuentas
Informe satisfacción cliente
¿Se detectó alguna necesidad o queja?
NO
FIN
SI
A


A
CLIENTE
Queja o necesidad
Recibe la necesidad o queja del cliente.
Director de Cuentas
B
CLIENTE
Queja o necesidad
Analiza la necesidad o queja del cliente
Gerente General
¿Es queja?
SI
Alza una No conformidad
Representante de la Dirección
NO
CLIENTE
Necesidad
Identifica la necesidad del cliente.
Director de Sistemas
Necesidad identificada
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
¿Es por servicios prestados?
SI
C
NO
¿Es por servicios técnicos?
NO
FIN
SI
A


A
Mantenimiento
Determina que servicio técnico se requiere.
Instalación
Director de Sistemas
Reparación
C
CLIENTE
Necesidad
Informa a la Unidad de Negocio pertinente.
Mail
PROCESO INTERNO
Gerente General
Brinda soporte técnico al usuario.
Soporte Técnico
CLIENTE
Director de Sistemas
Registra el soporte otorgado.
Registro Soporte
Asistente Administrativo
CLIENTE
Encuesta
Mide el grado de satisfacción del cliente.
Grado de Satisfacción
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
Asistente Administrativo
¿Cliente satisfecho?
NO
B
SI
FIN

1. PROPOSITO

Desarrollar proyectos web según los requerimientos del cliente brindándole resultados óptimos y oportunos mediante el correcto análisis y cumplimiento de los requerimientos establecidos por el cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable al Departamento de Desarrollo Tecnológico de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director de Sistemas de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Base de Datos:** es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. En este sentido, una biblioteca puede considerarse una base de datos compuesta en su mayoría por documentos y textos impresos en papel e indexados para su consulta. Actualmente, y debido al desarrollo tecnológico de campos como la informática y la electrónica, la mayoría de las bases de datos están en formato digital (electrónico), que ofrece un amplio rango de soluciones al problema de almacenar datos.
- **CMS:** Un **sistema de gestión de contenidos** (en inglés *Content Management System*, abreviado **CMS**) es un programa que permite crear una estructura de soporte (framework) para la creación y administración de contenidos, principalmente en páginas web, por parte de los administradores, editores,

participantes y demás roles. Consiste en una interfaz que controla una o varias bases de datos donde se aloja el contenido del sitio web. El sistema permite manejar de manera independiente el contenido y el diseño. Así, es posible manejar el contenido y darle en cualquier momento un diseño distinto al sitio web sin tener que darle formato al contenido de nuevo, además de permitir la fácil y controlada publicación en el sitio a varios editores. Un ejemplo clásico es el de editores que cargan el contenido al sistema y otro de nivel superior (moderador o administrador) que permite que estos contenidos sean visibles a todo el público.

- **Direcciones IP**: Una **dirección IP** es una etiqueta numérica que identifica, de manera lógica y jerárquica, a un interfaz (elemento de comunicación/conexión) de un dispositivo (habitualmente una computadora) dentro de una red que utilice el protocolo IP (*Internet Protocol*). Los sitios de Internet que por su naturaleza necesitan estar permanentemente conectados, generalmente tienen una *dirección IP fija* (comúnmente, *IP fija* o *IP estática*), esta, no cambia con el tiempo. Los servidores de correo, DNS, FTP públicos y servidores de páginas web necesariamente deben contar con una dirección IP fija o estática, ya que de esta forma se permite su localización en la red.
- **Dispositivos móviles**: aparatos de pequeño tamaño, con algunas capacidades de procesamiento, con conexión permanente o intermitente a una red, con memoria limitada, diseñados específicamente para una función, pero que pueden llevar a cabo otras funciones más generales.
- **Dominio de Internet**: Red de identificación asociada a un grupo de dispositivos o equipos conectados a la red Internet. El propósito principal de los nombres de

dominio en Internet y del sistema de nombres de dominio (DNS), es traducir las direcciones IP de cada nodo activo en la red, a términos memorizables y fáciles de encontrar. Esta abstracción hace posible que cualquier servicio (de red) pueda moverse de un lugar geográfico a otro en la red Internet, aun cuando el cambio implique que tendrá una dirección IP diferente.

- **Dominio:** conjunto de ordenadores conectados en una red que confían a uno de los equipos de dicha red la administración de los usuarios y los privilegios que cada uno de los usuarios tiene en dicha red.
- **Framework:** Es una estructura conceptual y tecnológica de soporte definido, normalmente con artefactos o módulos de *software* concretos, con base a la cual otro proyecto de *software* puede ser más fácilmente organizado y desarrollado. Típicamente, puede incluir soporte de otros programas y herramientas, para así ayudar a desarrollar y unir los diferentes componentes de un proyecto.
- **Hosting**: servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web. Es una analogía de "hospedaje o alojamiento en hoteles o habitaciones" donde uno ocupa un lugar específico, en este caso la analogía alojamiento web o alojamiento de páginas web, se refiere al lugar que ocupa una página web, sitio web, sistema, correo electrónico, archivos etc. en internet o más específicamente en un servidor que por lo general hospeda varias aplicaciones o páginas web.
- **Imagen digital:** representación bidimensional de una imagen a partir de una matriz numérica, frecuentemente en binario (unos y ceros).

- **Navegador** o **navegador web** : aplicación que opera a través de Internet, interpretando la información de archivos y sitios web para que podamos ser capaces de leerla, (ya se encuentre ésta alojada en un servidor dentro de la World Wide Web o en un servidor local).
- **Página web**: nombre de un documento o información electrónica adaptada para la World Wide Web y que puede ser accedida mediante un navegador para mostrarse en un monitor de computadora o dispositivo móvil.
- **Servidor web** o **servidor HTTP**: programa informático que procesa una aplicación del lado del servidor realizando conexiones bidireccionales y/o unidireccionales y asíncronas con el cliente generando o cediendo una respuesta en cualquier lenguaje o Aplicación del lado del cliente.
- **Sitio web** es una colección de páginas web relacionadas y comunes a un dominio de Internet o subdominio en la World Wide Web en Internet.
- **World Wide Web** (**WWW**) o **Red informática mundial:** es un sistema de distribución de información basado en hipertexto o hipermedios enlazados y accesibles a través de Internet.

5. POLITICAS

- El cliente facilitará a A+A Marketing Consulting Edge todo el material necesario para desarrollo web, como son: Logos de las marcas a manejar, Manual Marca, Textos corporativos, Brochures y/o material (en versión digital), Fotos y artes corporativas, imágenes, contenidos y cualquier otra documentación necesaria.

- El cliente facilitará a A+A Marketing Consulting Edge de toda la infraestructura (servidores, dominios, accesos, certificados de seguridad, etc.) necesaria para el desarrollo web cumpliendo con los requerimientos establecidos por A+A Marketing Consulting Edge.
- El cliente deberá entregar a A+A Marketing Consulting Edge el 85% de los contenidos para arrancar con el desarrollo web. Esto se refiere a textos, imágenes, videos, audio y cualquier otro material a incluirse.
- Es responsabilidad del cliente la entrega oportuna e inmediata de los contenidos a incorporar dentro del sitio web, caso contrario los plazos de entrega se postergarán
- El cliente deberá designar un ejecutivo para el intercambio de información y resolución de problemas detectados durante la ejecución de los servicios en base a las actividades definidas en el plan de trabajo.
- El cliente deberá guardar y proteger el acceso administrativo al dominio, servidor o hosting y al gestor de contenidos.
- El cliente deberá planificar y definir los contenidos del Sitio con el ejecutivo de cuenta asignado por A+A Consulting Edge.
- El cliente deberá cumplir con los cronogramas de trabajo acordados con A+A Consulting Edge.
- El cliente deberá cancelar en forma oportuna dentro de los plazos, y en los términos establecidos, las facturas emitidas por A+A Consulting Edge, respecto al trabajo reportado, así como cumplir con los pagos requeridos para la ejecución de los servicios.

- El cliente deberá proveer información para la creación de las interfaces a los sistemas del desarrollo web.

- El cliente deberá entregar los textos editados y revisados en ortografía y sintaxis listos para implementar en el desarrollo web.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá mantener conexión y acceso a internet, a efecto de poder tener acceso remoto al ambiente de Desarrollo y Producción.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá proveer una persona capacitada para brindar el servicio descrito en el punto inmediato anterior.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá coordinar las actividades necesarias para el normal desarrollo y puesta en producción del desarrollo web según el plan de trabajo establecido.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá adquirir e instalar las licencias de los paquetes a ser utilizados en la construcción del proyecto.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá proveer el soporte técnico del desarrollo web que el cliente requiera, y que se encuentre dentro del alcance, durante su desarrollo y producción.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá cumplir a cabalidad con los tiempos de entrega estipulados en el cronograma a partir de la entrega del material por parte de el cliente.
- Una vez terminado el desarrollo web, se brindará una capacitación del sistema de Administración de contenidos para que el cliente pueda utilizarlo eficazmente.

- Se entregarán los elementos correspondientes de acuerdo a cada archivo (HTML, imágenes, animaciones Flash y otros activos) en CD o DVD, además, de copiarse directamente al servidor que alojará el desarrollo.
- Para el cumplimiento de la labor encomendada por el cliente a A+A Consulting Edge, se mantendrá constante contacto entre las dos partes ya sea a través de reuniones, llamadas telefónicas o intercambio de e-mails entre el ejecutivo designado por el cliente y A+A Consulting Edge quienes determinarán el avance de los objetivos en el tiempo estipulado.
- Los Browsers soportados son Internet Explorer 7+, Mozilla Firefox 4+, Safari 4+, Google Chrome 6+ y Opera 10+.
- Incluye el soporte a dispositivos móviles cuyas versiones soporten la tecnología web aplicada en el desarrollo, es decir, el acceso a través de sistemas operativos móviles: RIM (Blackberry), IOS (Ipod Touch, Iphone, Ipad), Android, Symbian y otros, dependerá de la compatibilidad de estos dispositivos con los Browsers antes descritos.
- Las licencias de software a ser usadas para la creación del sitio serán de modalidad Open Source en su mayoría.
- En caso de requerir software con otro tipo de licencias, los detalles se especificarán e incluirán en los archivos entregables. La compra o arrendamiento de esta clase de software correrá por parte del cliente.
- Este servicio no incluye la provisión de equipos como servidores, ruteadores o proxys para el manejo de la infraestructura de la empresa.

- No incluye el costo de fotografías, videos y desarrollo de logotipos a utilizar en el desarrollo web.
- La plataforma sobre la cual se llevará a cabo el desarrollo web dependerá de los requerimientos del usuario, las alternativas podrán ser las siguientes:
    - CMS
        - Joomla (versión estable aplicable al desarrollo)
        - Wordpress (versión estable aplicable al desarrollo)
        - Drupal (versión estable aplicable al desarrollo)
        - Ninguno (desarrollo propio)

6. INDICADORES

Nombre	**% Retrasos entrega Pag Web**					
Descripción	Indica el porcentaje de páginas web entregadas a destiempo en un periodo determinado.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# Pag web entregadas / # Pag web prometidas)*100	Mensual	Positivo	0%	20%	Asistente Administrativo	Director de Sistemas

Nombre	**Promedio Pag Web elaboradas por personas**					
Descripción	Arroja el promedio de páginas web que pueden ser desarrolladas por persona en el departamento de Desarrollo Tecnológico.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# Pag web elaboradas/ #	Mensual	Positivo	5	13	Asistente Administrativo	Director de Sistemas

personas que elaboraron las Pag Web)*100						

Nombre	Rentabilidad Desarrollo web					
Descripción	Indica el margen de rentabilidad correspondiente a la producción del Desarrollo Web.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Margen proyectos desarrollo web / Total Ventas)*100	Mensual	Positivo	20%	40%	Asistente Administrativo	Director de Sistemas

Nombre	Contribución Desarrollo Web					
Descripción	Indica el margen de contribución correspondiente a la producción del Desarrollo Web.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Margen proyectos desarrollo web / Margen Total) *100	Mensual	Positivo	10%	20%	Asistente Administrativo	Director de Sistemas

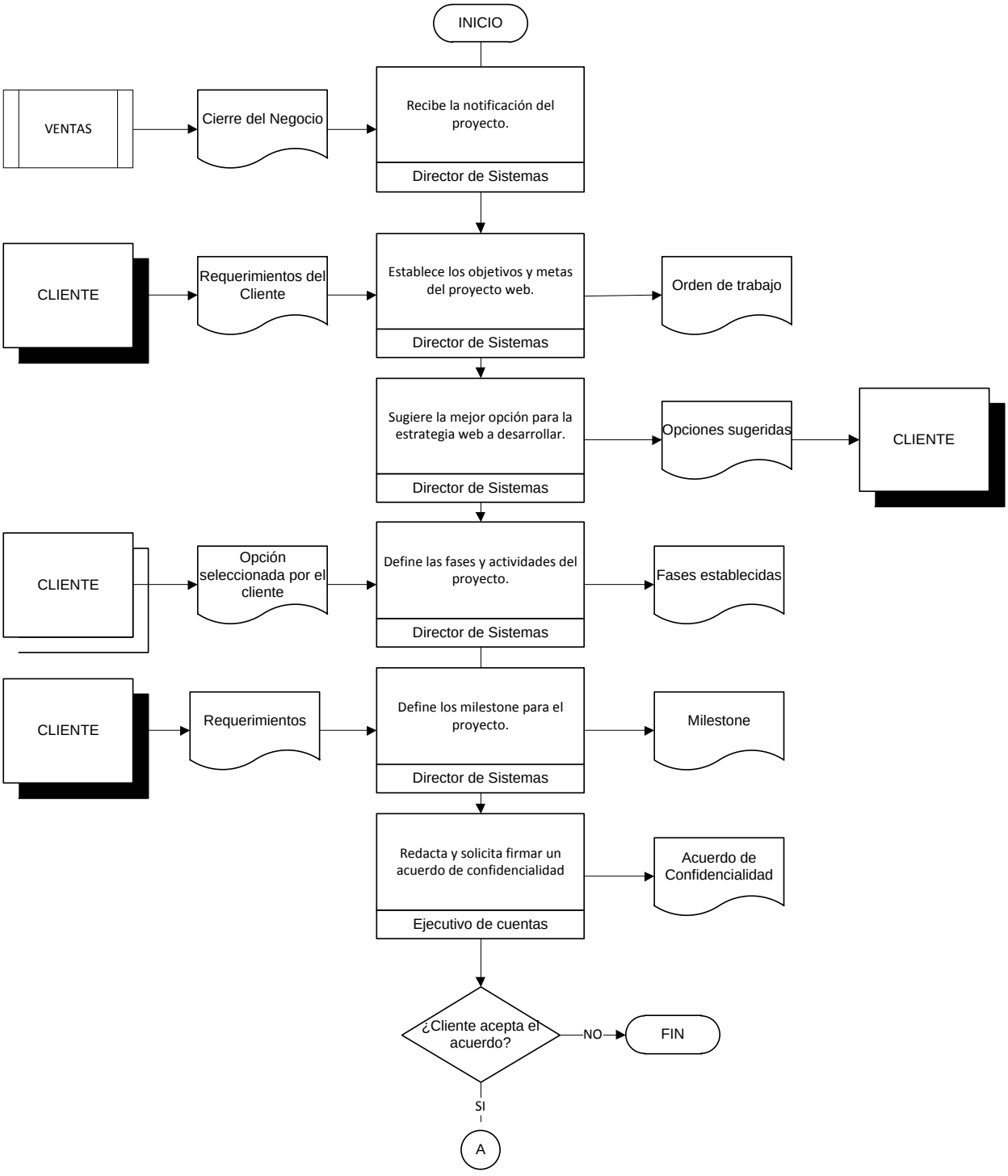
7. DOCUMENTOS

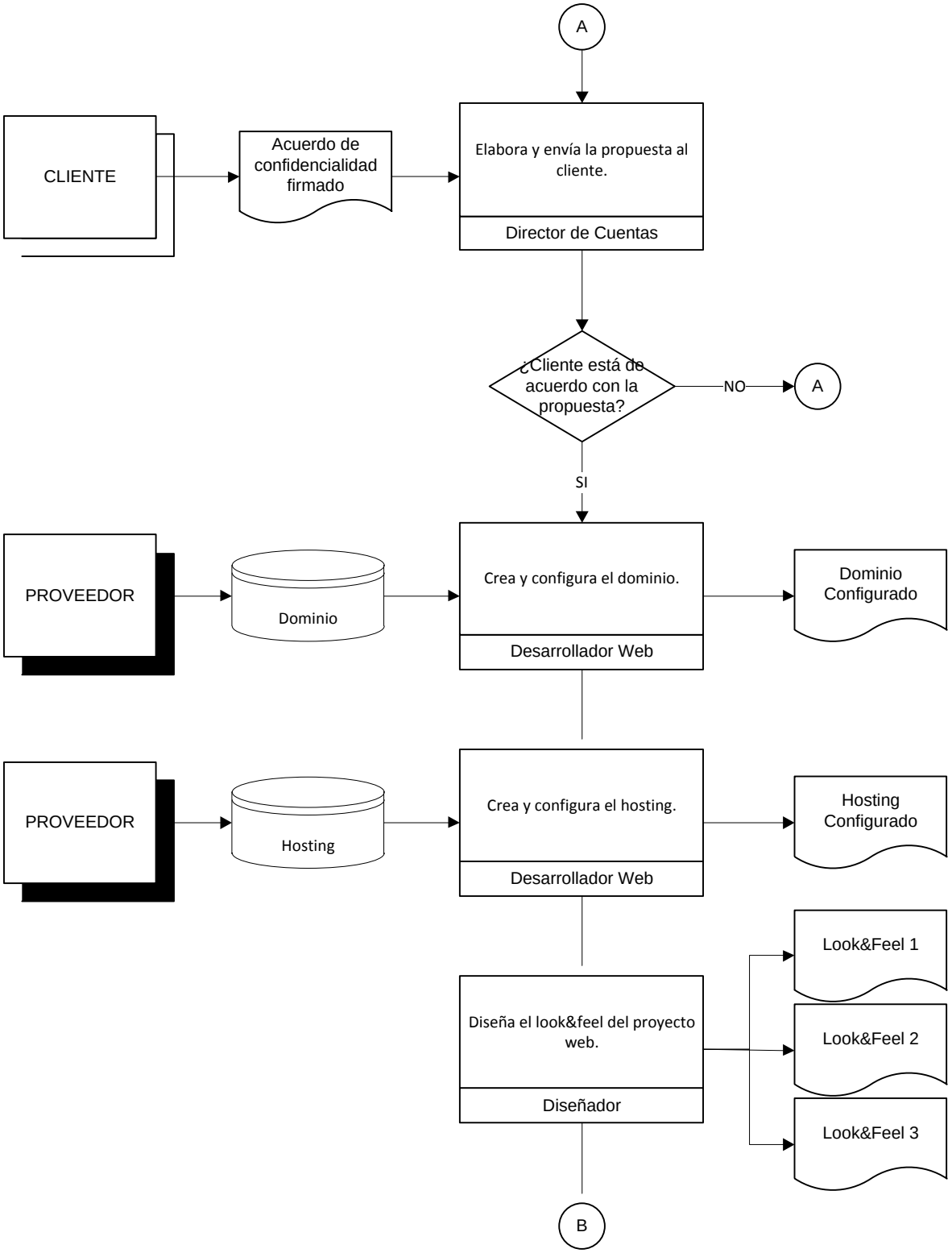
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-60	Acta de Confidencialidad

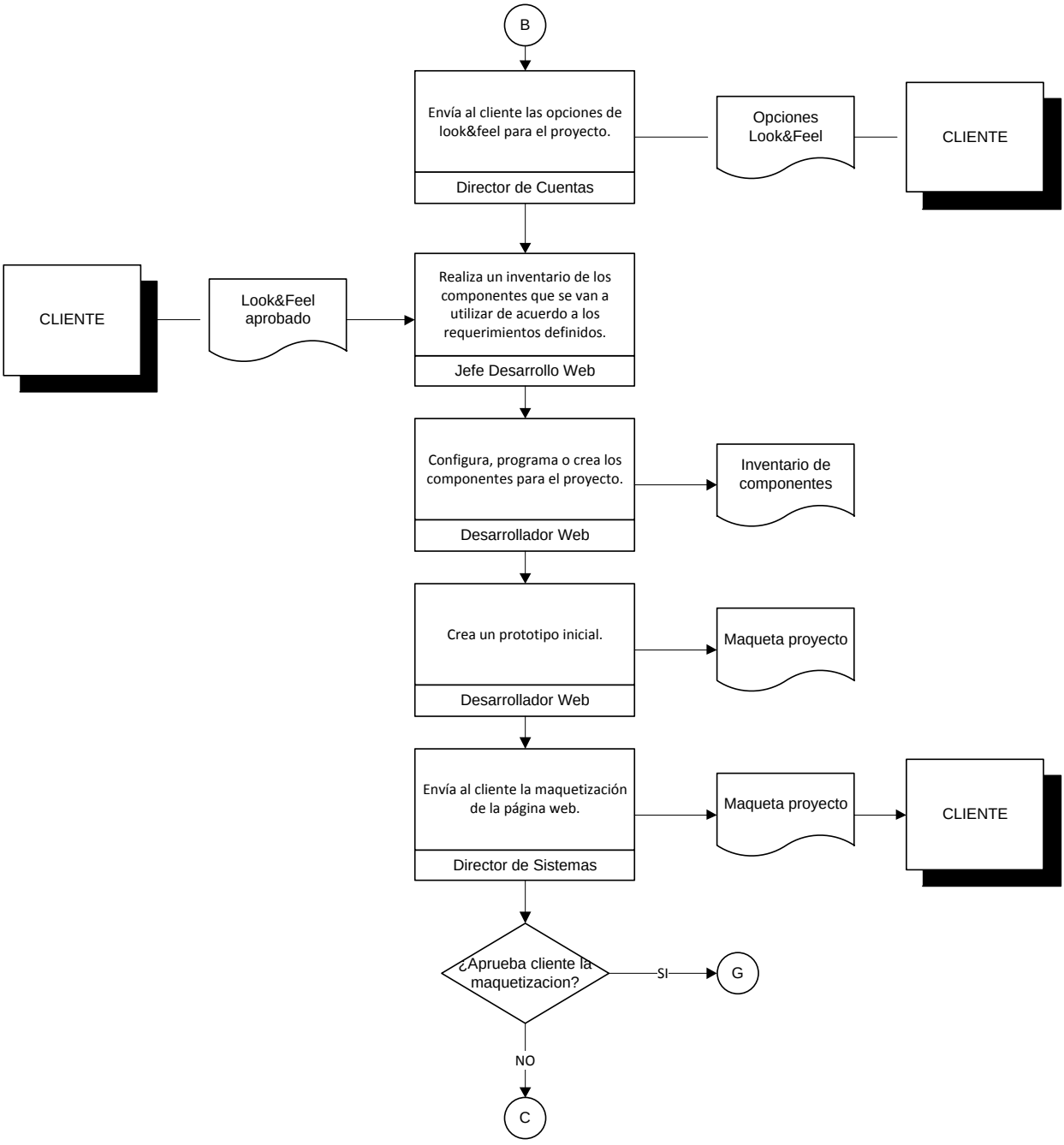
8. REGISTROS

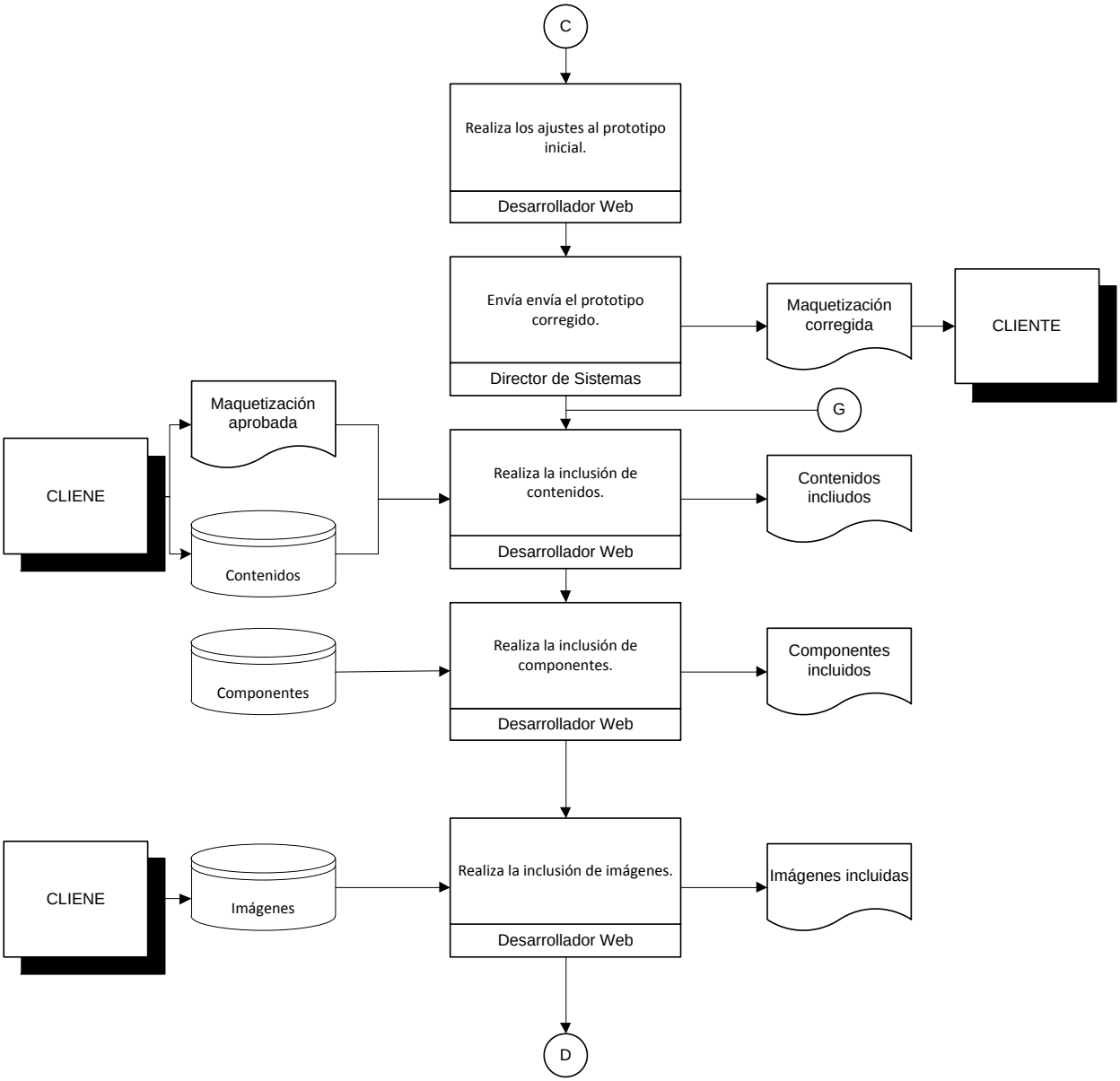
Código	Nombre
R01-60	Orden de Trabajo
R01-61	Notificación Finalización Proyecto

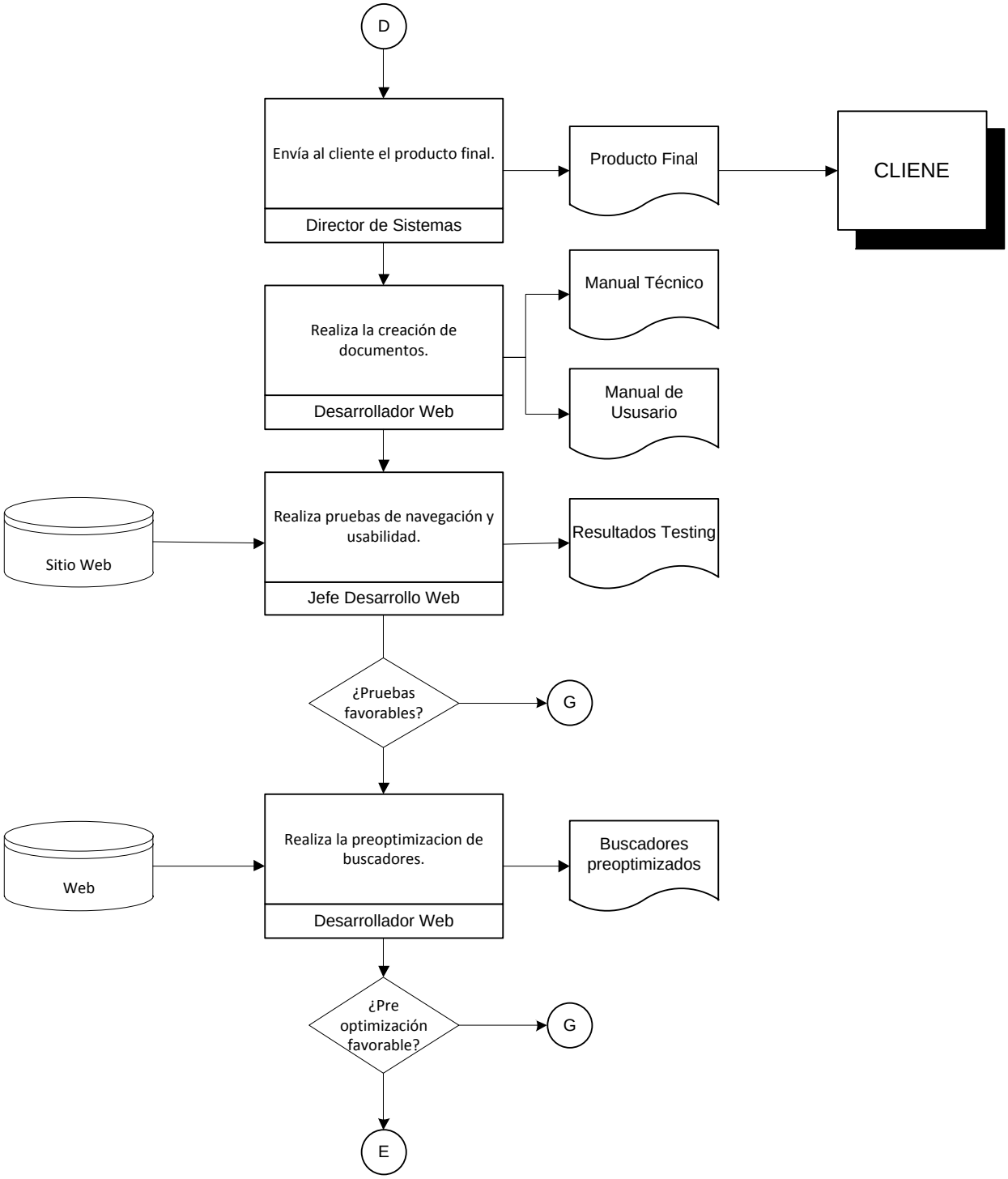
9. DIAGRAMA DE FLUJO

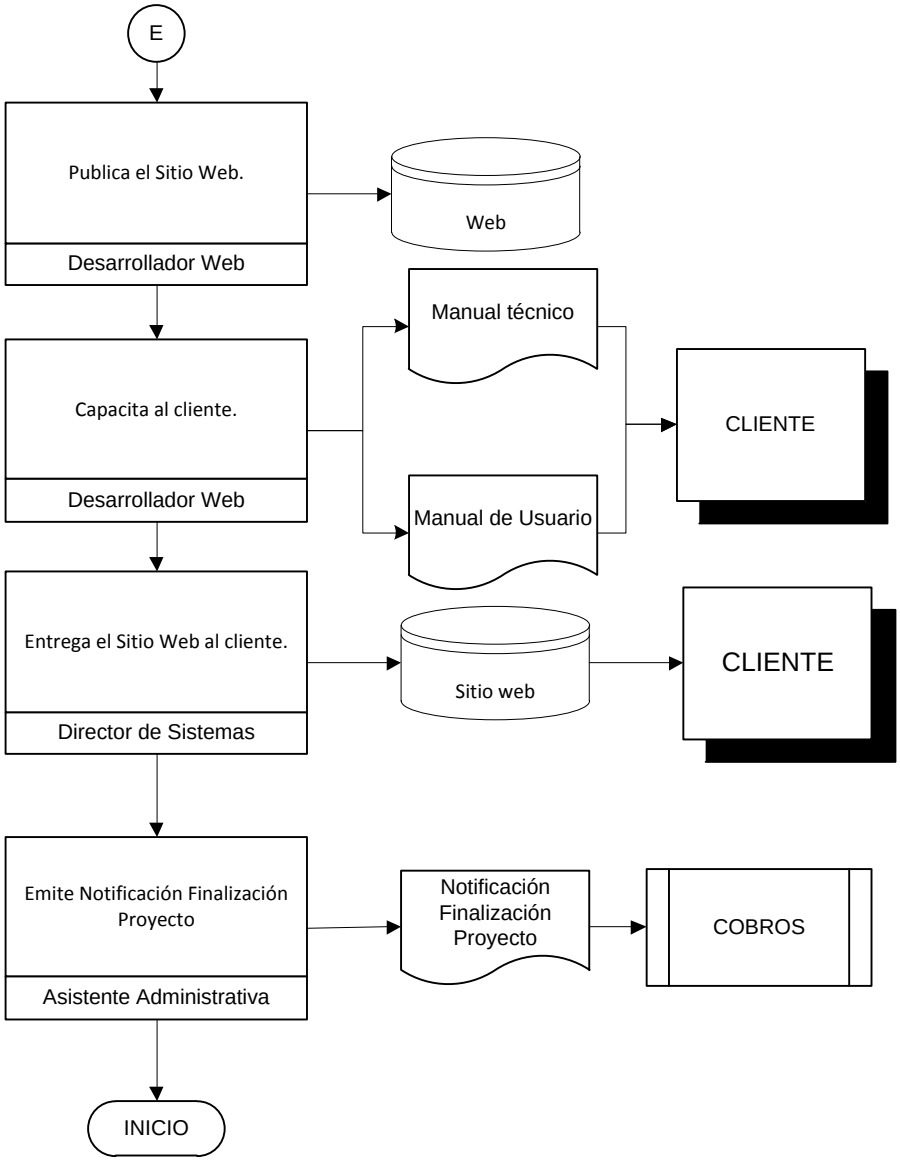



A
CLIENTE
Acuerdo de confidencialidad firmado
Elabora y envía la propuesta al cliente.
Director de Cuentas
¿Cliente está de acuerdo con la propuesta?
NO
A
SI
PROVEEDOR
Dominio
Crea y configura el dominio.
Desarrollador Web
Dominio Configurado
PROVEEDOR
Hosting
Crea y configura el hosting.
Desarrollador Web
Hosting Configurado
Diseña el look&feel del proyecto web.
Diseñador
Look&Feel 1
Look&Feel 2
Look&Feel 3
B


B
Envía al cliente las opciones de look&feel para el proyecto.
Director de Cuentas
Opciones Look&Feel
CLIENTE
CLIENTE
Look&Feel aprobado
Realiza un inventario de los componentes que se van a utilizar de acuerdo a los requerimientos definidos.
Jefe Desarrollo Web
Configura, programa o crea los componentes para el proyecto.
Desarrollador Web
Inventario de componentes
Crea un prototipo inicial.
Desarrollador Web
Maqueta proyecto
Envía al cliente la maquetización de la página web.
Director de Sistemas
Maqueta proyecto
CLIENTE
¿Aprueba cliente la maquetizacion?
SI
G
NO
C


C
Realiza los ajustes al prototipo inicial.
Desarrollador Web
Envía envía el prototipo corregido.
Director de Sistemas
Maquetización corregida
CLIENTE
G
Maquetización aprobada
CLIENE
Contenidos
Realiza la inclusión de contenidos.
Desarrollador Web
Contenidos incliudos
Componentes
Realiza la inclusión de componentes.
Desarrollador Web
Componentes incluidos
CLIENE
Imágenes
Realiza la inclusión de imágenes.
Desarrollador Web
Imágenes incluidas
D


D
Envía al cliente el producto final.
Director de Sistemas
Producto Final
CLIENE
Realiza la creación de documentos.
Desarrollador Web
Manual Técnico
Manual de Ususario
Sitio Web
Realiza pruebas de navegación y usabilidad.
Jefe Desarrollo Web
Resultados Testing
¿Pruebas favorables?
G
Web
Realiza la preoptimizacion de buscadores.
Desarrollador Web
Buscadores preoptimizados
¿Pre optimización favorable?
G
E


E
Publica el Sitio Web.
Desarrollador Web
Web
Capacita al cliente.
Desarrollador Web
Manual técnico
Manual de Usuario
CLIENTE
Entrega el Sitio Web al cliente.
Director de Sistemas
Sitio web
CLIENTE
Emite Notificación Finalización Proyecto
Asistente Administrativa
Notificación Finalización Proyecto
COBROS
INICIO

1. PROPOSITO

Desarrollar proyectos móviles según los requerimientos del cliente brindándole resultados óptimos y oportunos mediante el correcto análisis y cumplimiento de los requerimientos establecidos por el cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable al Departamento de Desarrollo Tecnológico de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director de Sistemas de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Direcciones IP**: etiqueta numérica que identifica, de manera lógica y jerárquica, a un interfaz de un dispositivo dentro de una red que utilice el protocolo IP (*Internet Protocol*). Los sitios de Internet que por su naturaleza necesitan estar permanentemente conectados, generalmente tienen una *dirección IP fija*, esta, no cambia con el tiempo. Los servidores de correo, DNS, FTP públicos y servidores de páginas web necesariamente deben contar con una dirección IP fija o estática, ya que de esta forma se permite su localización en la red.
- **Dispositivo móvil de datos básico (Basic Data Mobile Device):** dispositivos que tienen una pantalla de mediano tamaño, (entre 120 x 120 y 240 x 240 píxeles), menú o navegación basada en íconos por medio de una «rueda» o cursor, y que ofrecen correo electrónico, lista de direcciones, SMS, y un navegador web básico.

Un típico ejemplo de este tipo de dispositivos son los BlackBerry y los teléfonos inteligentes.

- **Dispositivo móvil de datos limitado (Limited Data Mobile Device):** dispositivos que tienen una pantalla pequeña, principalmente basada en pantalla de tipo texto con servicios de datos generalmente limitados a SMS y acceso WAP. Un típico ejemplo de este tipo de dispositivos son los teléfonos móviles.
- **Dispositivo móvil de datos mejorado (Enhanced Data Mobile Device):** dispositivos que tienen pantallas de medianas a grandes (por encima de los 240 x 120 píxeles), navegación de tipo stylus, y que ofrecen las mismas características que el dispositivo móvil de datos básicos más aplicaciones nativas como aplicaciones de Microsoft Office Mobile (Word, Excel, PowerPoint) y aplicaciones corporativas usuales, en versión móvil, como Sap, portales intranet, etc. Este tipo de dispositivos incluyen los sistemas operativos como Windows Mobile 2003 o versión 5, como en las Pocket PC.
- **Dispositivo móvil:** son aparatos de pequeño tamaño, con algunas capacidades de procesamiento, con conexión permanente o intermitente a una red, con memoria limitada, diseñados específicamente para una función, pero que pueden llevar a cabo otras funciones más generales.
- **Dominio de Internet**: Red de identificación asociada a un grupo de dispositivos o equipos conectados a la red Internet. El propósito principal de los nombres de dominio en Internet y del sistema de nombres de dominio (DNS), es traducir las direcciones IP de cada nodo activo en la red, a términos memorizables y fáciles de encontrar. Esta abstracción hace posible que cualquier servicio (de red) pueda

moverse de un lugar geográfico a otro en la red Internet, aun cuando el cambio implique que tendrá una dirección IP diferente.

- **Dominio:** conjunto de ordenadores conectados en una red que confían a uno de los equipos de dicha red la administración de los usuarios y los privilegios que cada uno de los usuarios tiene en dicha red.
- **Hosting**: servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web. Es una analogía de "hospedaje o alojamiento en hoteles o habitaciones" donde uno ocupa un lugar específico, en este caso la analogía alojamiento web o alojamiento de páginas web, se refiere al lugar que ocupa una página web, sitio web, sistema, correo electrónico, archivos etc. en internet o más específicamente en un servidor que por lo general hospeda varias aplicaciones o páginas web.
- **Imagen digital:** representación bidimensional de una imagen a partir de una matriz numérica, frecuentemente en binario (unos y ceros).
- **Navegador** o **navegador web** : aplicación que opera a través de Internet, interpretando la información de archivos y sitios web para que podamos ser capaces de leerla, (ya se encuentre ésta alojada en un servidor dentro de la World Wide Web o en un servidor local).
- **Página web**: nombre de un documento o información electrónica adaptada para la World Wide Web y que puede ser accedida mediante un navegador para mostrarse en un monitor de computadora o dispositivo móvil.

- **Píxel:** Un píxel o pixel, plural píxeles (acrónimo del inglés picture element, "elemento de imagen") es la menor unidad homogénea en color que forma parte de una imagen digital, ya sea esta una fotografía, un fotograma de vídeo o un gráfico.

  Se trata de la especificación de un entorno de aplicación y de un conjunto de protocolos de comunicaciones para normalizar el modo en que los dispositivos inalámbricos, se pueden utilizar para acceder a correo electrónico, grupo de noticias y otros.

- **Servidor web** o **servidor HTTP**: programa informático que procesa una aplicación del lado del servidor realizando conexiones bidireccionales y/o unidireccionales y asíncronas con el cliente generando o cediendo una respuesta en cualquier lenguaje o Aplicación del lado del cliente.

- **Sistema Operativo Móvil:** Un sistema operativo móvil o SO móvil es un sistema operativo que controla un dispositivo móvil al igual que los PCs utilizan Windows o Linux entre otros. Sin embargo, los sistemas operativos móviles son mucho más simples y están más orientados a la conectividad inalámbrica, los formatos multimedia para móviles y las diferentes maneras de introducir información en ellos.

- **Sitio web** es una colección de páginas web relacionadas y comunes a un dominio de Internet o subdominio en la World Wide Web en Internet.

- **SMS:** El servicio de mensajes cortos o SMS (Short Message Service) es un servicio disponible en los teléfonos móviles que permite el envío de mensajes cortos (también conocidos como mensajes de texto, o más coloquialmente, textos) entre teléfonos móviles, teléfonos fijos y otros dispositivos de mano.

- **Teléfono inteligente:** Es un teléfono móvil construido sobre una plataforma de informática móvil, más la capacidad de computación avanzada y conectividad de un teléfono movil, con la posibilidad de instalar aplicaciones para cualquier uso. El término «inteligente» hace referencia a la capacidad de usarse como un computador de bolsillo, llegando incluso a remplazar a un computador personal en algunos casos.
- **WAP:** Wireless Application Protocol o WAP (protocolo de aplicaciones inalámbricas) es un estándar abierto internacional para aplicaciones que utilizan las comunicaciones inalámbricas, p.ej. acceso a servicios de Internet desde un teléfono móvil.
- **World Wide Web** (**WWW**) o **Red informática mundial**1 es un sistema de distribución de información basado en hipertexto o hipermedios enlazados y accesibles a través de Internet.

5. POLITICAS

- El cliente facilitará a A+A Marketing Consulting Edge todo el material necesario para el desarrollo móvil, como son: Logos de las marcas a manejar, Manual Marca, Textos corporativos, Brochures y/o material (en versión digital), Fotos y artes corporativas, imágenes, contenidos, requerimientos, datos y cualquier otra información necesaria.
- El cliente deberá entregar a A+A Marketing Consulting Edge el 85% de los contenidos para arrancar con el desarrollo móvil. Esto se refiere a textos, imágenes, videos, audio y cualquier otro material a incluirse.

- Es responsabilidad del cliente la entrega oportuna e inmediata de los contenidos a incorporar dentro del aplicativo móvil, caso contrario los plazos de entrega se postergarán
- El cliente deberá designar un ejecutivo para el intercambio de información y resolución de problemas detectados durante la ejecución de los servicios en base a las actividades definidas en el plan de trabajo.
- El cliente deberá guardar y proteger el acceso administrativo al dominio, servidor o hosting y al repositorio de aplicaciones.
- El cliente deberá planificar y definir los contenidos del aplicativo móvil con el ejecutivo de cuenta asignado por A+A Consulting Edge.
- El cliente deberá cumplir con los cronogramas de trabajo acordados con A+A Consulting Edge.
- El cliente deberá entregar a A+A Marketing Consulting Edge el 100% de datos, formatos, fuentes, accesos e información estipulado, por A+A Marketing Consulting Edge, en las etapas de Análisis, Planificación y Diseño necesario para poder construir el prototipo del aplicativo móvil.
- El cliente deberá cancelar en forma oportuna dentro de los plazos, y en los términos establecidos, las facturas emitidas por A+A Consulting Edge, respecto al trabajo reportado, así como cumplir con los pagos requeridos para la ejecución de los servicios.
- El cliente deberá proveer información para la creación de las interfaces a los sistemas del desarrollo móvil.

- El cliente deberá entregar los textos editados y revisados en ortografía y sintaxis listos para implementar en el desarrollo móvil.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá enviar demostraciones del aplicativo móvil de acuerdo a los cronogramas establecidos.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá proveer una persona capacitada para brindar el servicio descrito en el punto inmediato anterior.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá coordinar las actividades necesarias para el normal desarrollo y puesta en producción del desarrollo móvil según el plan de trabajo establecido.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá adquirir e instalar las licencias de los paquetes a ser utilizados en la construcción del proyecto.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá proveer el soporte técnico del desarrollo móvil que el cliente requiera, y que se encuentre dentro del alcance, durante su desarrollo y producción.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá cumplir a cabalidad con los tiempos de entrega estipulados en el cronograma a partir de la entrega del material por parte de el cliente.
- Una vez terminado el desarrollo móvil, se brindará una capacitación del aplicativo móvil para que el cliente pueda utilizarlo eficazmente.
- Se entregarán los elementos correspondientes de acuerdo a cada archivo en CD o DVD, además, de copiarse directamente al repositorio de aplicaciones que alojará el desarrollo.

- Para el cumplimiento de la labor encomendada por el cliente a A+A Consulting Edge, se mantendrá constante contacto entre las dos partes ya sea a través de reuniones, llamadas telefónicas o intercambio de e-mails entre el ejecutivo designado por el cliente y A+A Consulting Edge quienes determinarán el avance de los objetivos en el tiempo estipulado.
- Los dispositivos soportados dependerán de los requerimientos y necesidades de el cliente.
- Incluye el soporte a dispositivos móviles cuyas versiones soporten la tecnología web aplicada en el desarrollo, es decir, el acceso a través de sistemas operativos móviles: RIM (Blackberry), IOS (Ipod Touch, Iphone, Ipad), Android, Symbian y otros, dependerá de la compatibilidad de estos dispositivos con los los alcances definidos para el proyecto.
- Las licencias de software a ser usadas para la creación de la aplicación móvil serán de modalidad Open Source en su mayoría, sin embargo, podrán usarse otro tipo de licencias de acuerdo a los requerimientos y necesidades de el cliente, además de los alcances definidos por A+A Marketing Consulting Edge .
- En caso de requerir software con otro tipo de licencias, los detalles se especificarán e incluirán en los archivos entregables. La compra o arrendamiento de esta clase de software correrá por parte del cliente.
- Este servicio no incluye la provisión de equipos como servidores, ruteadores, dispositivos móviles o proxys para el buen funcionamiento del aplicativo móvil, sin embargo, A+A Marketing Consulting Edge podrá dar las recomendaciones pertinentes si es que se han incluido los valores correspondientes asesoría.

- No incluye el costo de fotografías, videos y desarrollo de logotipos a utilizar en el desarrollo móvil.
- La plataforma sobre la cual se llevará a cabo el desarrollo móvil dependerá de los requerimientos del usuario

6. INDICADORES

Nombre	**% ingresos percibidos por Desarrollo Móvil**					
Descripción						
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Ingresos percibidos por desarrollo móvil/ Ingresos Totales)*100	Mensual	Positivo	5%	20%	Asistente Administrativo	Director de Sistemas

Nombre	**% de Proyectos Móviles concluidos**					
Descripción						
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Proyectos desarrollo móvil concluidos/ Proyectos desarrollo móvil totales)*100	Trimestral	Positivo	75%	100%	Asistente Administrativo	Director de Sistemas

Nombre	**Rentabilidad Desarrollo Móvil**					
Descripción	Indica el margen de rentabilidad correspondiente a la producción del Desarrollo Móvil.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite**	**Límite**	**Responsable**	**Responsable**

			Inferior	Superior	de Medición	de Análisis
(Margen proyectos desarrollo móvil / Total Ventas)*100	Mensual	Positivo	10%	30%	Asistente Administrativo	Director de Sistemas

Nombre	Contribución Desarrollo Móvil					
Descripción	Indica el margen de contribución correspondiente a la producción del Desarrollo Móvil.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Margen proyectos desarrollo móvil / Margen Total)*100	Mensual	Positivo	2%	10%	Asistente Administrativo	Director de Sistemas

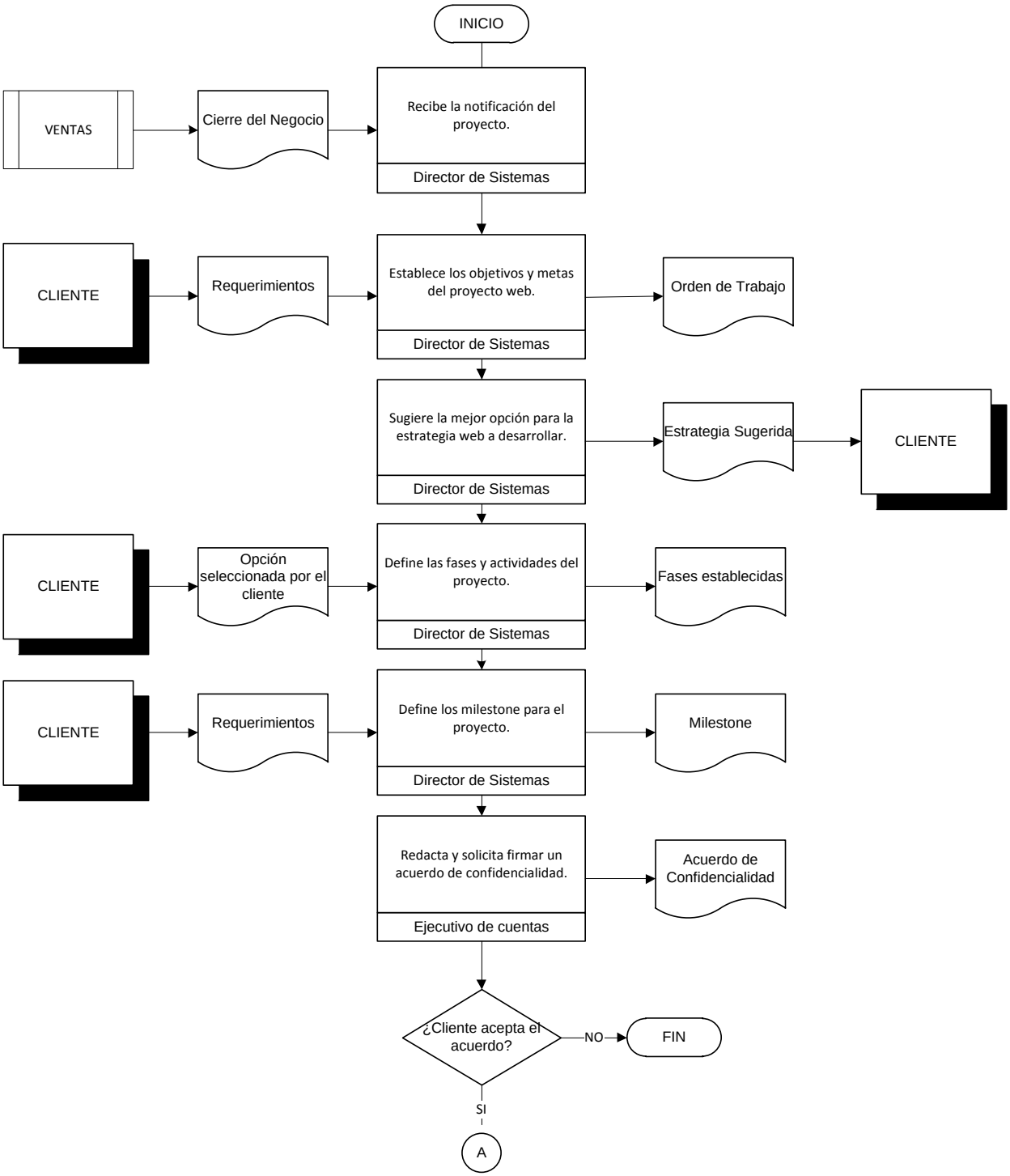
7. DOCUMENTOS

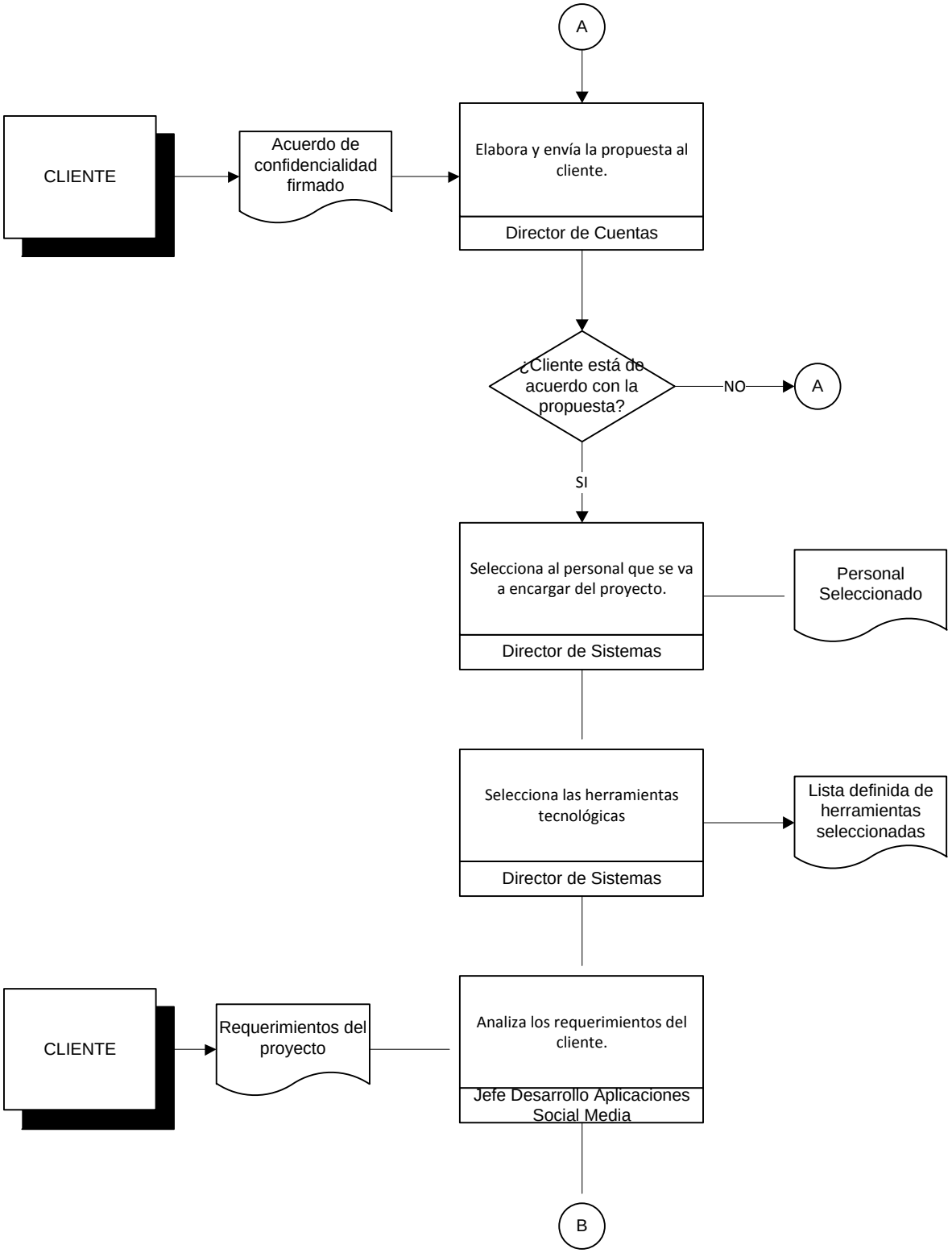
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procesos
P01-63	Acta de Confidencialidad

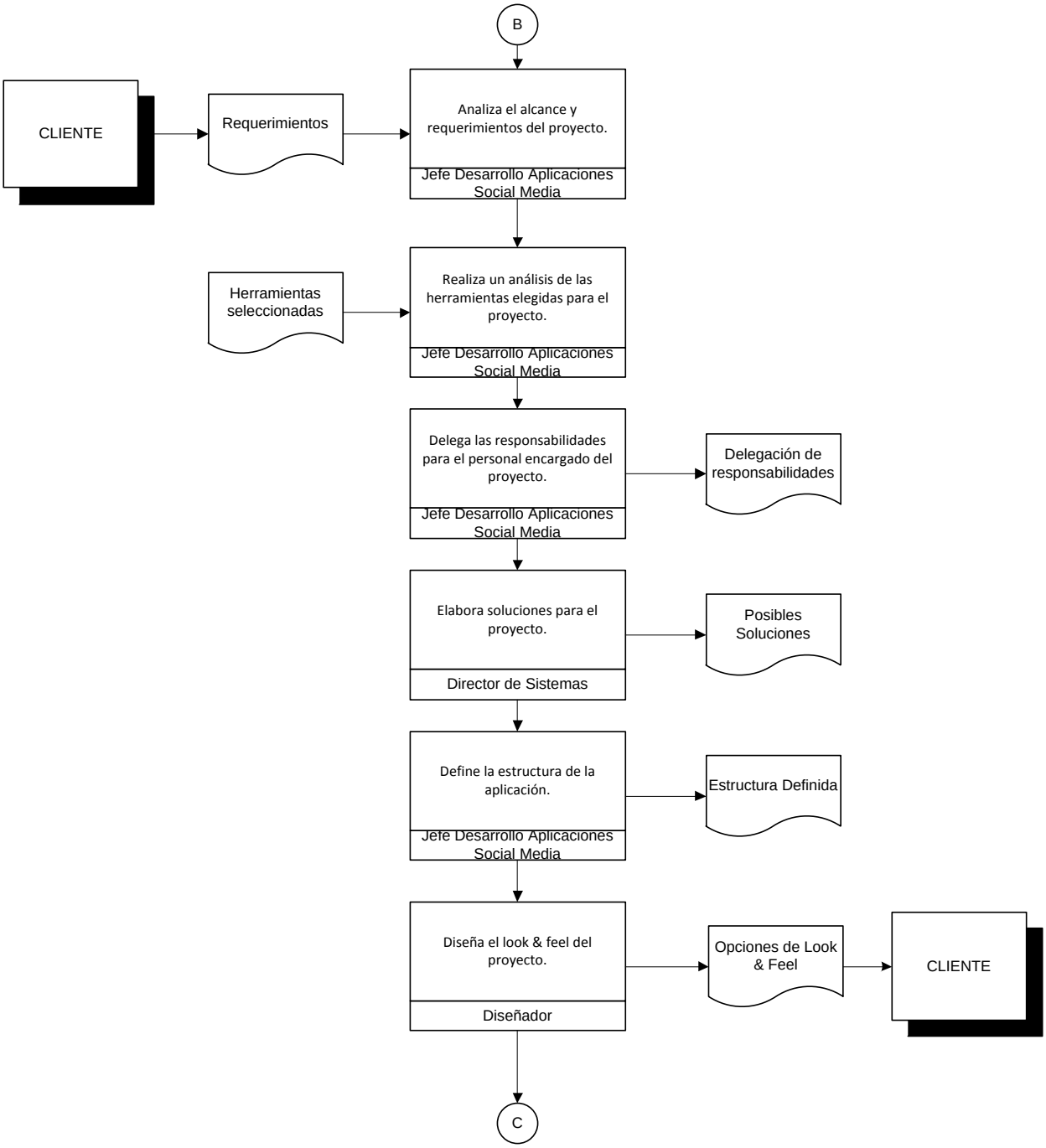
8. REGISTROS

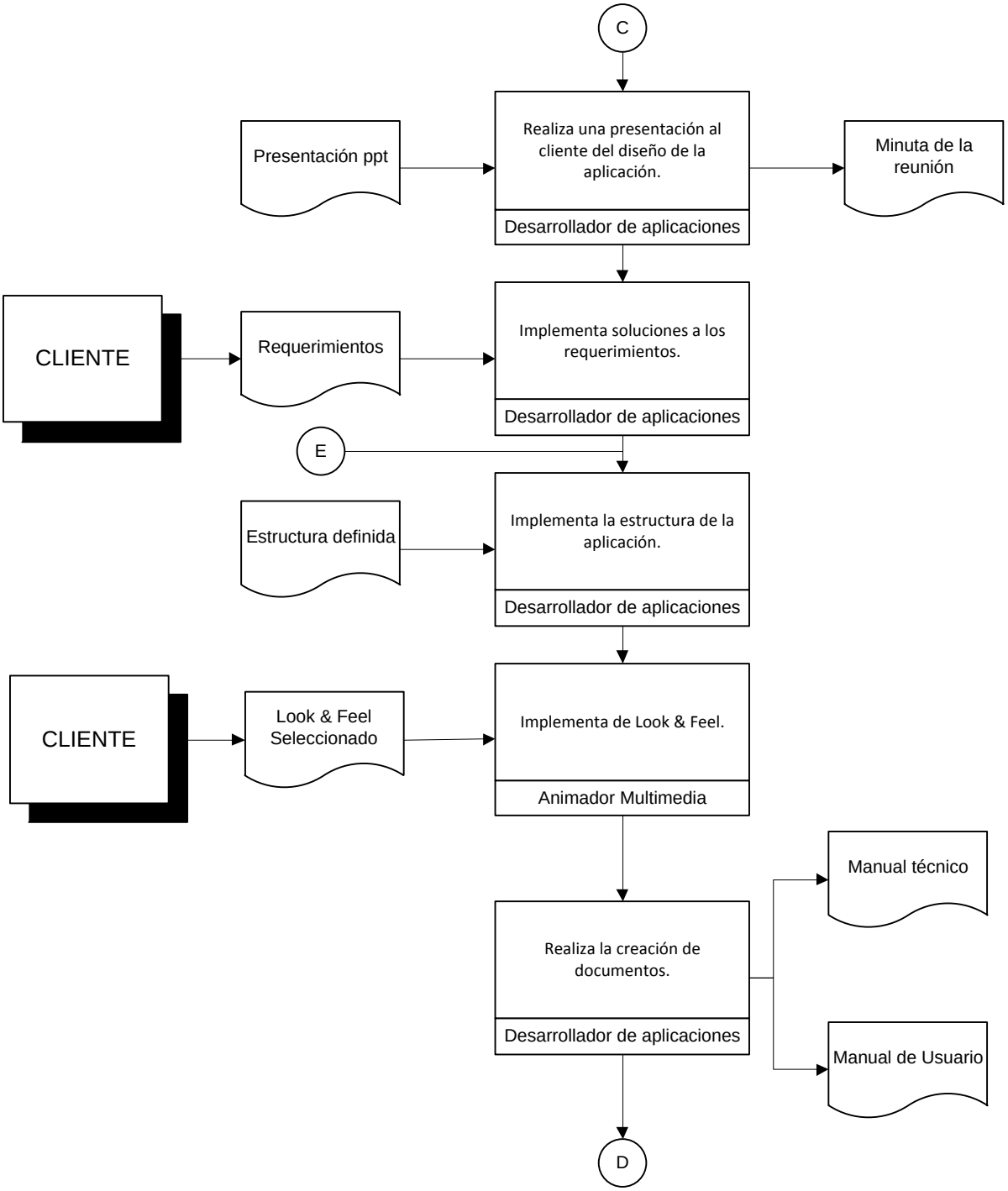
Código	Nombre
R01-69	Orden de trabajo

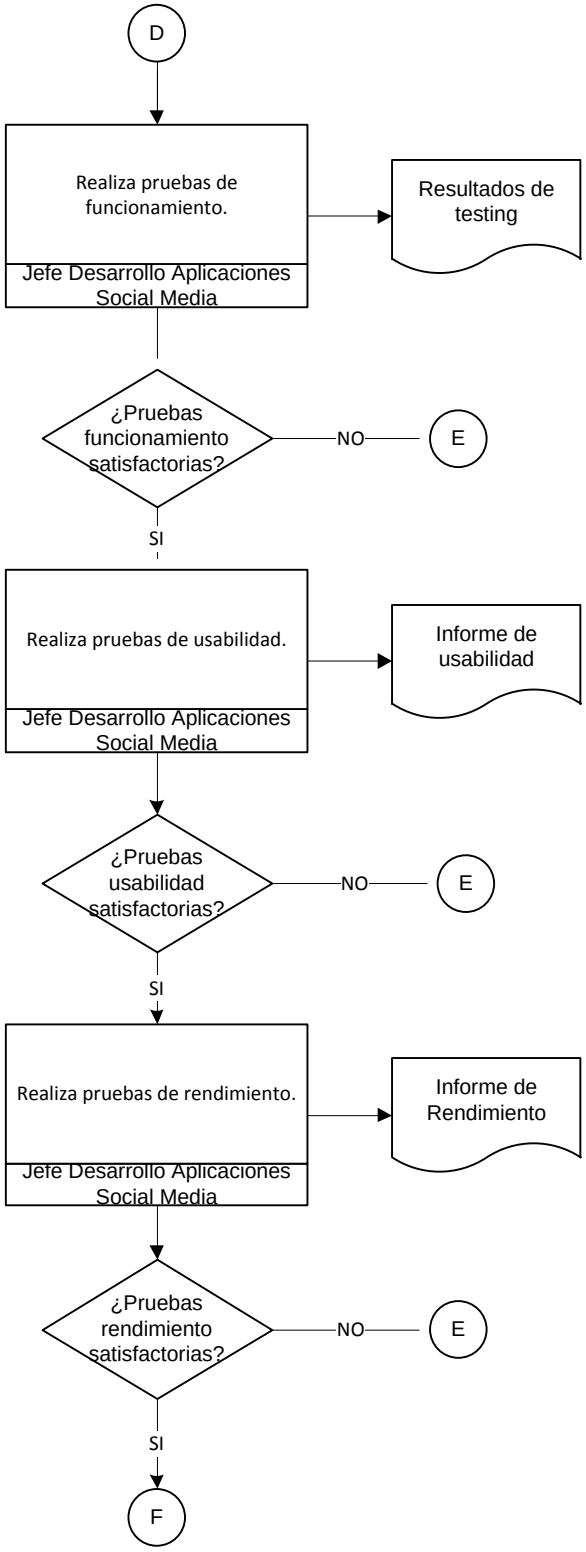
9. DIEGRAMA DE FLUJO

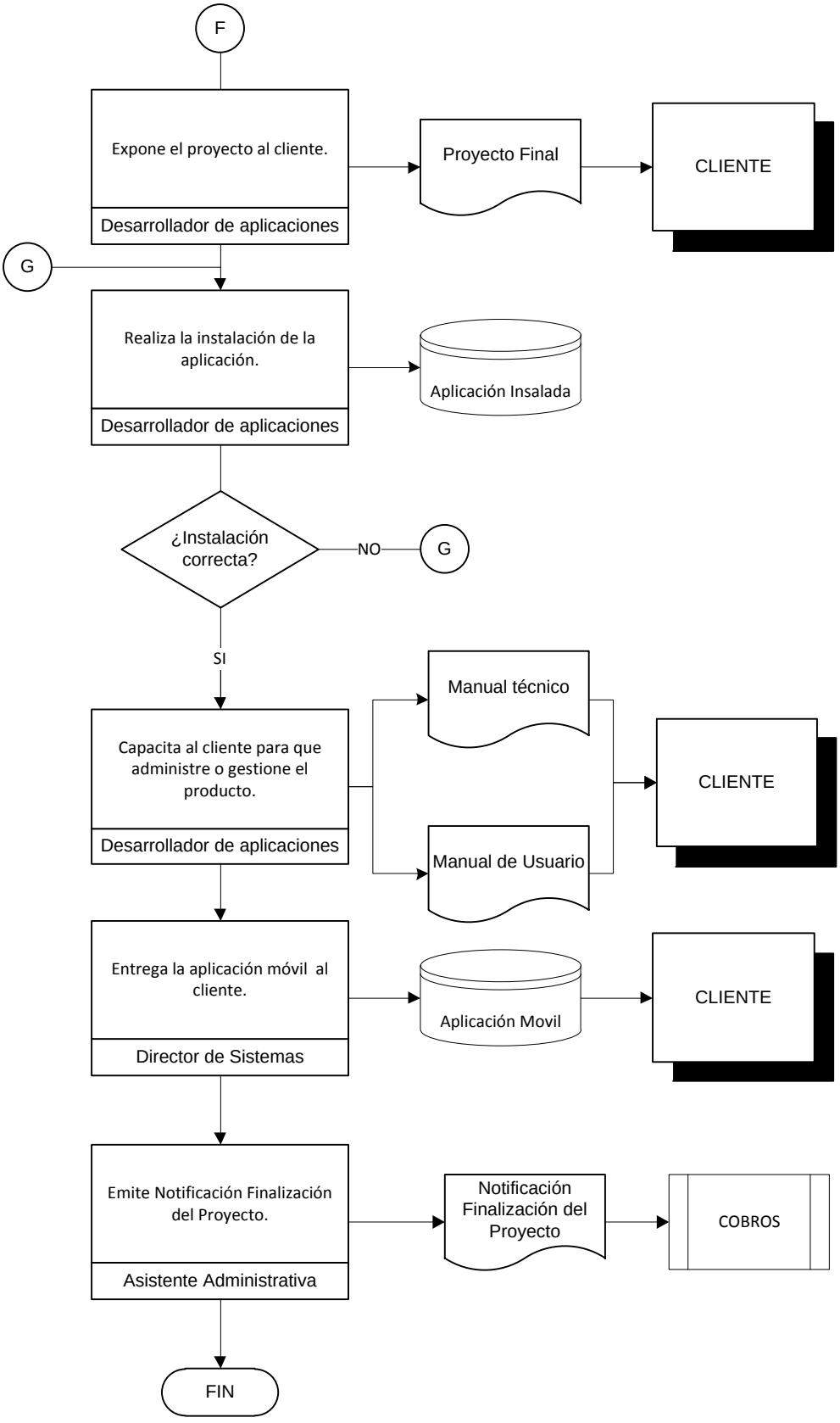

INICIO
VENTAS
Cierre del Negocio
Recibe la notificación del proyecto.
Director de Sistemas
CLIENTE
Requerimientos
Establece los objetivos y metas del proyecto web.
Director de Sistemas
Orden de Trabajo
Sugiere la mejor opción para la estrategia web a desarrollar.
Director de Sistemas
Estrategia Sugerida
CLIENTE
CLIENTE
Opción seleccionada por el cliente
Define las fases y actividades del proyecto.
Director de Sistemas
Fases establecidas
CLIENTE
Requerimientos
Define los milestone para el proyecto.
Director de Sistemas
Milestone
Redacta y solicita firmar un acuerdo de confidencialidad.
Ejecutivo de cuentas
Acuerdo de Confidencialidad
¿Cliente acepta el acuerdo?
NO
FIN
SI
A


A
CLIENTE
Acuerdo de confidencialidad firmado
Elabora y envía la propuesta al cliente.
Director de Cuentas
¿Cliente está de acuerdo con la propuesta?
NO
A
SI
Selecciona al personal que se va a encargar del proyecto.
Director de Sistemas
Personal Seleccionado
Selecciona las herramientas tecnológicas
Director de Sistemas
Lista definida de herramientas seleccionadas
CLIENTE
Requerimientos del proyecto
Analiza los requerimientos del cliente.
Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media
B


B
CLIENTE
Requerimientos
Analiza el alcance y requerimientos del proyecto.
Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media
Herramientas seleccionadas
Realiza un análisis de las herramientas elegidas para el proyecto.
Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media
Delega las responsabilidades para el personal encargado del proyecto.
Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media
Delegación de responsabilidades
Elabora soluciones para el proyecto.
Director de Sistemas
Posibles Soluciones
Define la estructura de la aplicación.
Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media
Estructura Definida
Diseña el look & feel del proyecto.
Diseñador
Opciones de Look & Feel
CLIENTE
C


C
Presentación ppt
Realiza una presentación al cliente del diseño de la aplicación.
Desarrollador de aplicaciones
Minuta de la reunión
CLIENTE
Requerimientos
Implementa soluciones a los requerimientos.
Desarrollador de aplicaciones
E
Estructura definida
Implementa la estructura de la aplicación.
Desarrollador de aplicaciones
CLIENTE
Look & Feel Seleccionado
Implementa de Look & Feel.
Animador Multimedia
Manual técnico
Realiza la creación de documentos.
Desarrollador de aplicaciones
Manual de Usuario
D


D
Realiza pruebas de funcionamiento.
Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media
Resultados de testing
¿Pruebas funcionamiento satisfactorias?
NO
E
SI
Realiza pruebas de usabilidad.
Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media
Informe de usabilidad
¿Pruebas usabilidad satisfactorias?
NO
E
SI
Realiza pruebas de rendimiento.
Jefe Desarrollo Aplicaciones Social Media
Informe de Rendimiento
¿Pruebas rendimiento satisfactorias?
NO
E
SI
F


F
Expone el proyecto al cliente.
Desarrollador de aplicaciones
Proyecto Final
CLIENTE
G
Realiza la instalación de la aplicación.
Desarrollador de aplicaciones
Aplicación Insalada
¿Instalación correcta?
NO
G
SI
Capacita al cliente para que administre o gestione el producto.
Desarrollador de aplicaciones
Manual técnico
Manual de Usuario
CLIENTE
Entrega la aplicación móvil al cliente.
Director de Sistemas
Aplicación Movil
CLIENTE
Emite Notificación Finalización del Proyecto.
Asistente Administrativa
Notificación Finalización del Proyecto
COBROS
FIN

1. PROPOSITO

Brindar Consultoría sobre Community Managment a los clientes que lo requieran brindando resultados óptimos y puntuales mediante el correcto análisis y cumplimiento de los requerimientos establecidos por el cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el Departamento Social Media de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director Social Media de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Blog:** sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

- **Community manager** o **responsable de comunidad:** es un campo nuevo dentro del Marketing, la Publicidad Online y la Biblioteconomía, pues es una profesión emergente al igual que lo es el Record Manager.
- **Google Inc.:** es la empresa propietaria de la marca **Google**, cuyo principal producto es el motor de búsqueda de contenido en Internet del mismo nombre.
- M**otor de búsqueda**, también conocido como **buscador**, es un sistema informático que busca archivos almacenados en servidores web gracias a su «spider».
- **Publicidad en Internet:** tiene como principal herramienta la página web y su contenido, para desarrollar este tipo de publicidad, que incluye los elementos de: texto, link o enlace, banner, web,weblog, blog, logo, anuncio, audio, vídeo y ani mación; teniendo como finalidad dar a conocer el producto al usuario que está en línea, por medio de estos formatos.
- **Redes sociales:** son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos.
- **Yahoo! Inc.:** empresa global de medios con sede en Estados Unidos, cuya misión es "ser el servicio global de Internet más esencial para consumidores y negocios".

5. POLITICAS

- El cliente facilitará al proveedor todo el material necesario para la prestación de los servicios de Consultoría, como son: Logos de las marcas a manejar en archivo illustrator (extensión .ai), Textos corporativos, Misión, Visión, Valores de el

cliente, Brochures y/o material (en versión digital) que sirva como referencia del tipo de comunicación ejercida por el cliente, Fotos y artes corporativas, Videos Corporativos (opcional); además de los accesos a los canales existentes y las herramientas usadas para el Community Management.

- El cliente designará un ejecutivo para la administración y seguimiento de las actividades de consultoría a ser direccionadas por A+A Marketing Consulting Edge en base a las actividades definidas.
- El cliente deberá capacitar al equipo de Community Management, designado por A+A Marketing Consulting Edge, acerca del giro de negocio de Cliente, así como también de sus políticas y cualquier actividad concerniente a la comunicación interna y externa.
- El cliente deberá proveer de un equipo de Community Management a A+A Marketing Consulting para su correcto entrenamiento.
- El cliente deberá planificar y definir los calendarios de entrenamiento al equipo de Community Management seleccionado por parte de A+A Marketing Consulting Edge.
- El cliente deberá proveer de toda la infraestructura necesaria para el entrenamiento por parte de A+A Marketing Consulting Edge al equipo de Community Management designado por el cliente.
- El cliente deberá cumplir con los cronogramas de trabajo acordados con el A+A Marketing Consulting Edge.

- El cliente deberá cancelar en forma oportuna dentro de los plazos y en los términos establecidos en el contrato las facturas emitidas por A+A Marketing Consulting Edge, respecto al trabajo reportado.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá mantener conexión y acceso a internet, a efecto de poder acceder y manejar las redes sociales de el cliente.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá Proveer una persona capacitada para brindar el servicio descrito en el punto inmediato anterior.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá coordinar con la persona asignada por el cliente, las actividades a ser desarrolladas en la implementación de los servicios a ser proporcionados a el cliente.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá reportar mensualmente, al ejecutivo designado por el cliente, las actividades y avances realizados.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá proveer de manuales y guías de buen uso y buenas prácticas para el equipo de Community Management.
- Para el cumplimiento de la labor encomendada por el cliente a A+A Marketing Consulting Edge se mantendrá constante contacto entre las dos partes ya sea a través de reuniones, llamadas telefónicas o intercambio de e-mails entre el ejecutivo designado por el cliente y A+A Marketing Consulting Edge quienes determinarán el avance de los objetivos en el tiempo estipulado.

6. INDICADORES

Nombre	Rentabilidad Consultoría Communuity Managment					
Descripción	Indica el rentabilidad de contribución correspondiente al asesoramiento de Community Managment .					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Margen consultoría community managment / Total Ventas)*100	Mensual	Positivo	5%	15%	Asistente Administrativo	Director Social Media

Nombre	Contribución Consultoría Communuity Managment					
Descripción	Indica el margen de contribución correspondiente al asesoramiento de Community Managment .					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Margen consultoría community managment / Margen Total)*100	Mensual	Positivo	2%	10%	Asistente Administrativo	Director Social Media

Nombre	# Consultarías de Community Managment obtenidas					
Descripción	Arroja el número de consultorías community managment obtenidas en un determinado periodo.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# Consultarías de Community Managment obtenidas	Mensual	Positivo	2	10	Asistente Administrativo	Director Social Media

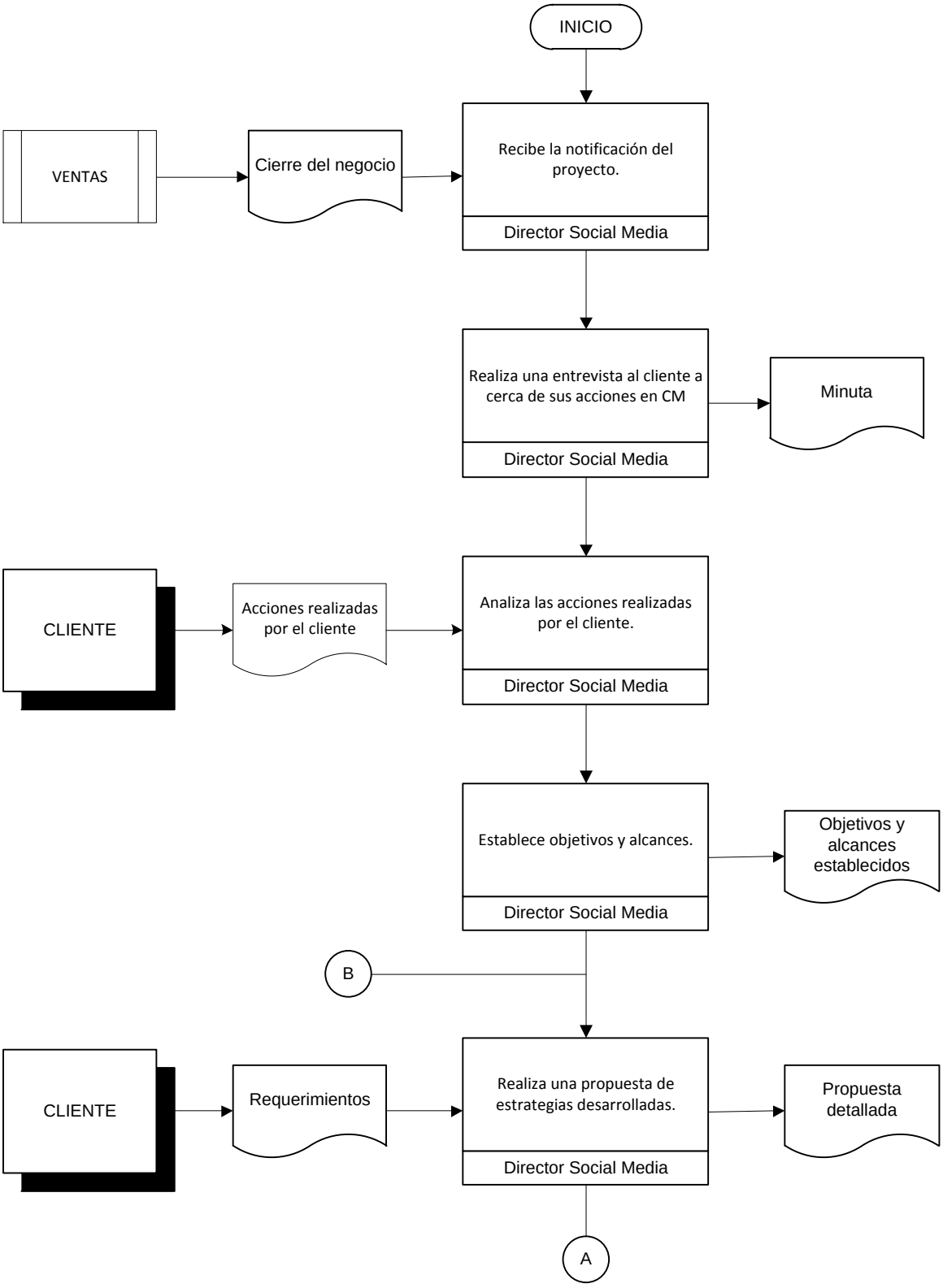
7. DOCUMENTOS

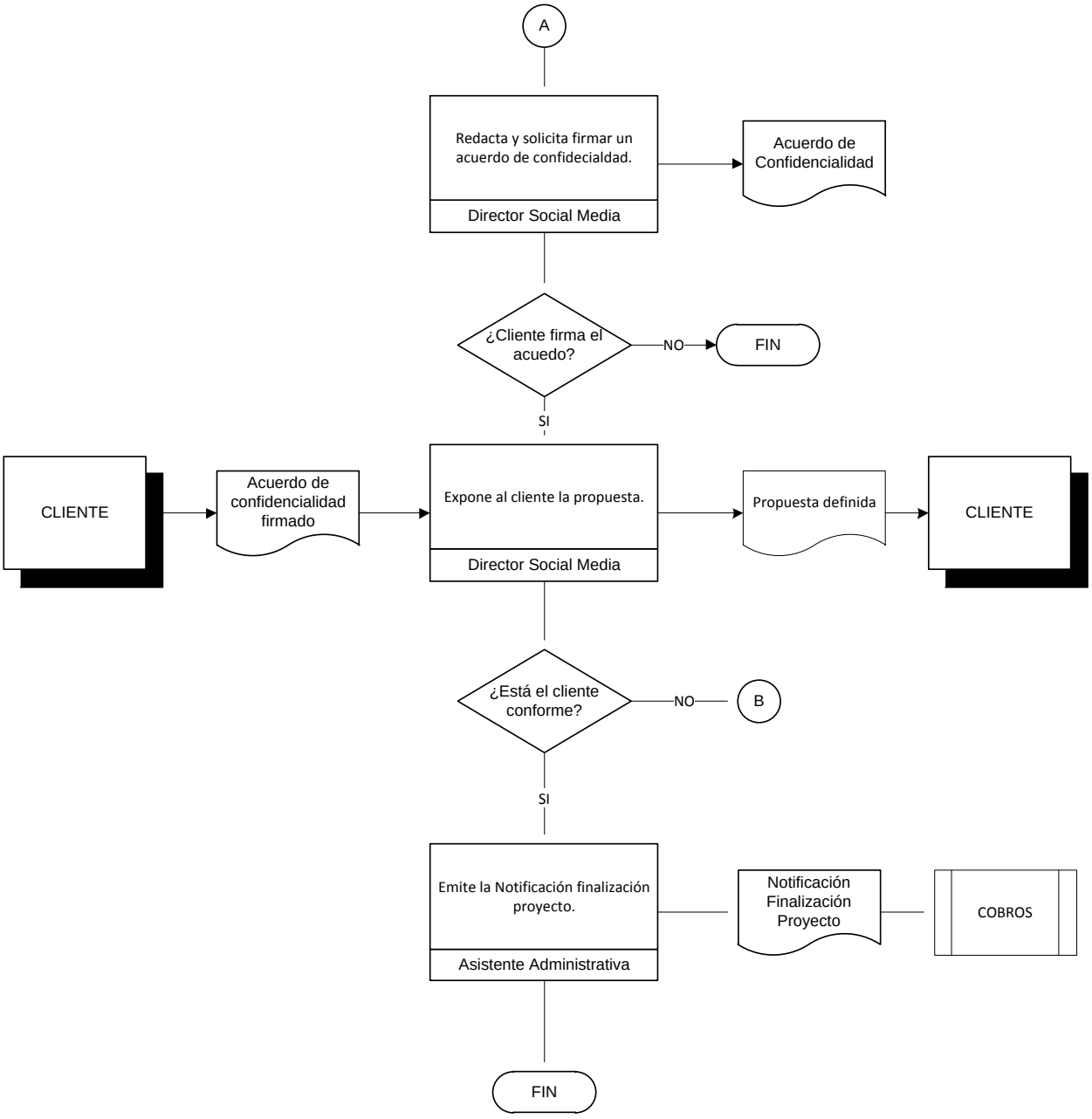
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-72	Acta de Confidencialidad
P01-73	Contratos
R01-74	Cotizaciones

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-02	Indicadores de Gestión
R01-75	Propuesta de consultoría

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
VENTAS
Cierre del negocio
Recibe la notificación del proyecto.
Director Social Media
Realiza una entrevista al cliente a cerca de sus acciones en CM
Director Social Media
Minuta
CLIENTE
Acciones realizadas por el cliente
Analiza las acciones realizadas por el cliente.
Director Social Media
Establece objetivos y alcances.
Director Social Media
Objetivos y alcances establecidos
B
CLIENTE
Requerimientos
Realiza una propuesta de estrategias desarrolladas.
Director Social Media
Propuesta detallada
A


A
Redacta y solicita firmar un acuerdo de confidecialdad.
Director Social Media
Acuerdo de Confidencialidad
¿Cliente firma el acuedo?
NO
FIN
SI
CLIENTE
Acuerdo de confidencialidad firmado
Expone al cliente la propuesta.
Director Social Media
Propuesta definida
CLIENTE
¿Está el cliente conforme?
NO
B
SI
Emite la Notificación finalización proyecto.
Asistente Administrativa
Notificación Finalización Proyecto
COBROS
FIN

1. PROPOSITO

Brindar el servicio de Community Managment al cliente que lo requiera brindándole resultados satisfactorios, puntuales y oportunos mediante el correcto análisis y cumplimiento de los requerimientos establecidos por el cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para Departamento Social Media de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director Social Media de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Blog:** sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente,

donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

- **Community manager** o **responsable de comunidad:** es un campo nuevo dentro del Marketing, la Publicidad Online y la Biblioteconomía, pues es una profesión emergente al igual que lo es el Record Manager.
- **Google Inc.:** es la empresa propietaria de la marca **Google**, cuyo principal producto es el motor de búsqueda de contenido en Internet del mismo nombre.
- M**otor de búsqueda**, también conocido como **buscador**, es un sistema informático que busca archivos almacenados en servidores web gracias a su «spider».
- **Publicidad en Internet:** tiene como principal herramienta la página web y su contenido, para desarrollar este tipo de publicidad, que incluye los elementos de: texto, link o enlace, banner, web,weblog, blog, logo, anuncio, audio, vídeo y ani mación; teniendo como finalidad dar a conocer el producto al usuario que está en línea, por medio de estos formatos.
- **Redes sociales:** son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos.
- **Yahoo! Inc.:** empresa global de medios con sede en Estados Unidos, cuya misión es "ser el servicio global de Internet más esencial para consumidores y negocios".

5. POLITICAS

- El cliente facilitará a A+A Marketing Consulting Edge todo el material necesario para la prestación de los servicios de Community Management, como son: Logos de las marcas a manejar en archivo illustrator (extensión .ai), Textos corporativos, Misión, Visión, Valores de el cliente, Brochures y/o material (en versión digital) que sirva como referencia del tipo de comunicación ejercida por el cliente, Fotos y artes corporativas, Videos Corporativos (opcional), etc.
- El cliente deberá designar un ejecutivo para la administración y seguimiento de las actividades a ser desarrolladas por A+A Marketing Consulting Edge en base a las actividades definidas.
- El cliente deberá proveer la documentación necesaria para el diseño, guías de implementación y contenidos.
- El cliente deberá capacitar al equipo de Community Management, designado por A+A Marketing Consulting Edge, acerca del giro de negocio de el cliente, así como también de sus políticas y cualquier actividad concerniente a la comunicación interna y externa.
- El cliente deberá planificar y definir los contenidos de los activos digitales con el ejecutivo de cuenta asignado por A+A Marketing Consulting Edge.
- El cliente deberá Cumplir con los cronogramas de trabajo acordados con el A+A Marketing Consulting Edge.

- El cliente deberá Cancelar en forma oportuna dentro de los plazos y en los términos establecidos en el contrato las facturas emitidas por A+A Marketing Consulting Edge , respecto al trabajo reportado.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá mantener conexión y acceso a internet, a efecto de poder acceder y manejar las redes sociales de el cliente.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá proveer una persona capacitada para brindar el servicio descrito en el punto inmediato anterior.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá coordinar con la persona asignada por el cliente, las actividades a ser desarrolladas en la implementación de los servicios a ser proporcionados a el cliente.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá reportar mensualmente, al ejecutivo designado por el cliente, las actividades y avances realizados.
- Para el cumplimiento de la labor encomendada por el cliente a A+A Marketing Consulting Edge se mantendrá constante contacto entre las dos partes ya sea a través de reuniones, llamadas telefónicas o intercambio de e-mails entre el ejecutivo designado por el cliente y A+A Marketing Consulting Edge quienes determinarán el avance de los objetivos en el tiempo estipulado.

6. INDICADORES

Nombre	# Cuentas Community Management					
Descripción	Arroja el número de cuentas que la compañía maneja en community managment					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# Cuentas Community Management	Mensual	Positivo	20	60	Asistente Administrativo	Director Social Media

Nombre	Rentabilidad Community Managment					
Descripción	Indica el margen de rentabilidad correspondiente a la producción del Community Managment .					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Margen proyectos community managment / Total Ventas)*100	Mensual	Positivo	40%	80%	Asistente Administrativo	Director Social Media

Nombre	Contribución Community Managment					
Descripción	Indica el margen de contribución correspondiente a la producción del Community Managment .					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Margen proyectos community managment / Margen Total)*100	Mensual	Positivo	20%	40%	Asistente Administrativo	Director Social Media

Nombre	% representación ingresos por Community Managment					
Descripción						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(% ingresos por Community Managment/ % ingresos al mes)*100	Mensual	Positivo	25%	70%	Asistente Administrativo	Director Social Media

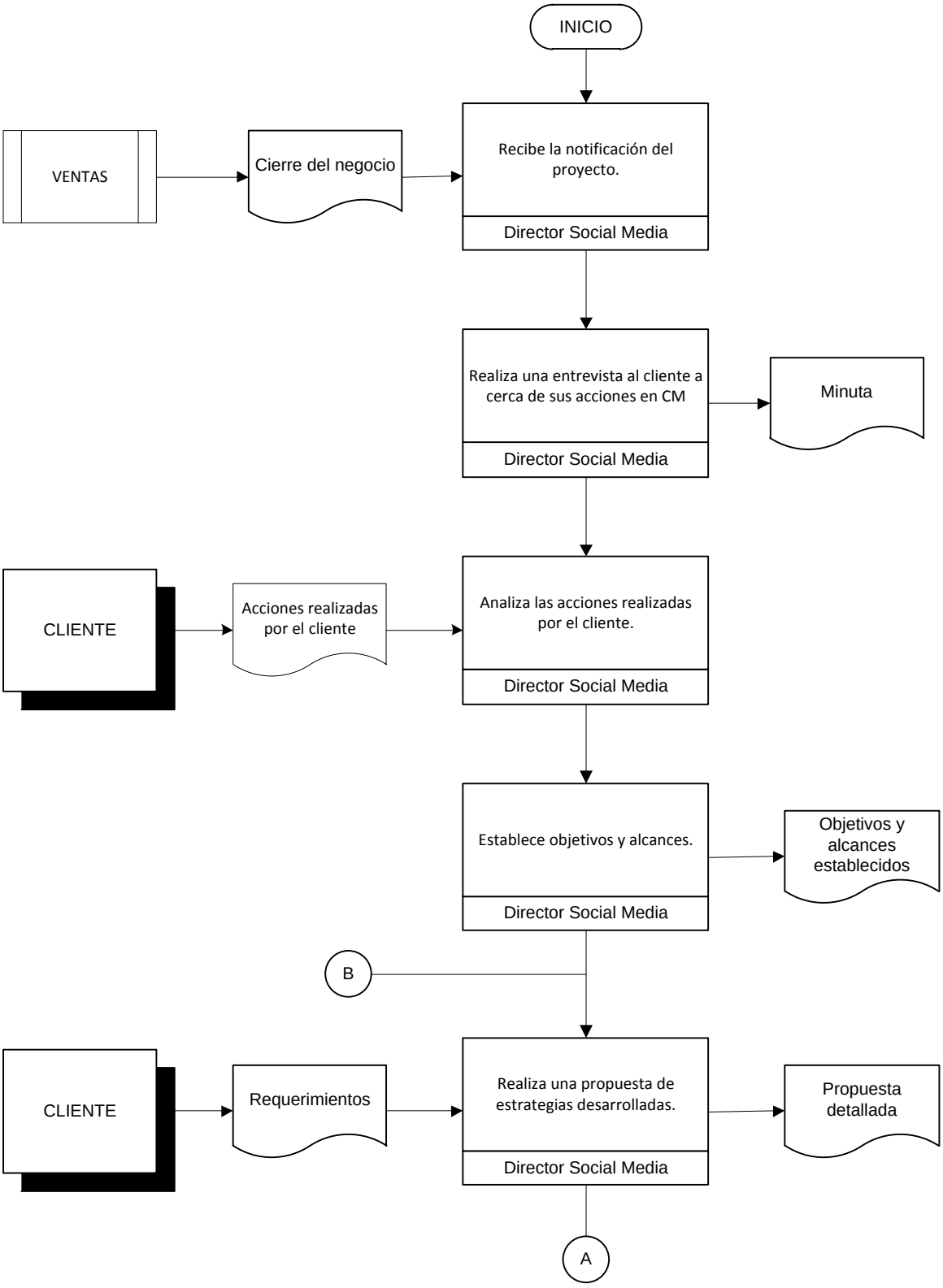
7. DOCUMENTOS

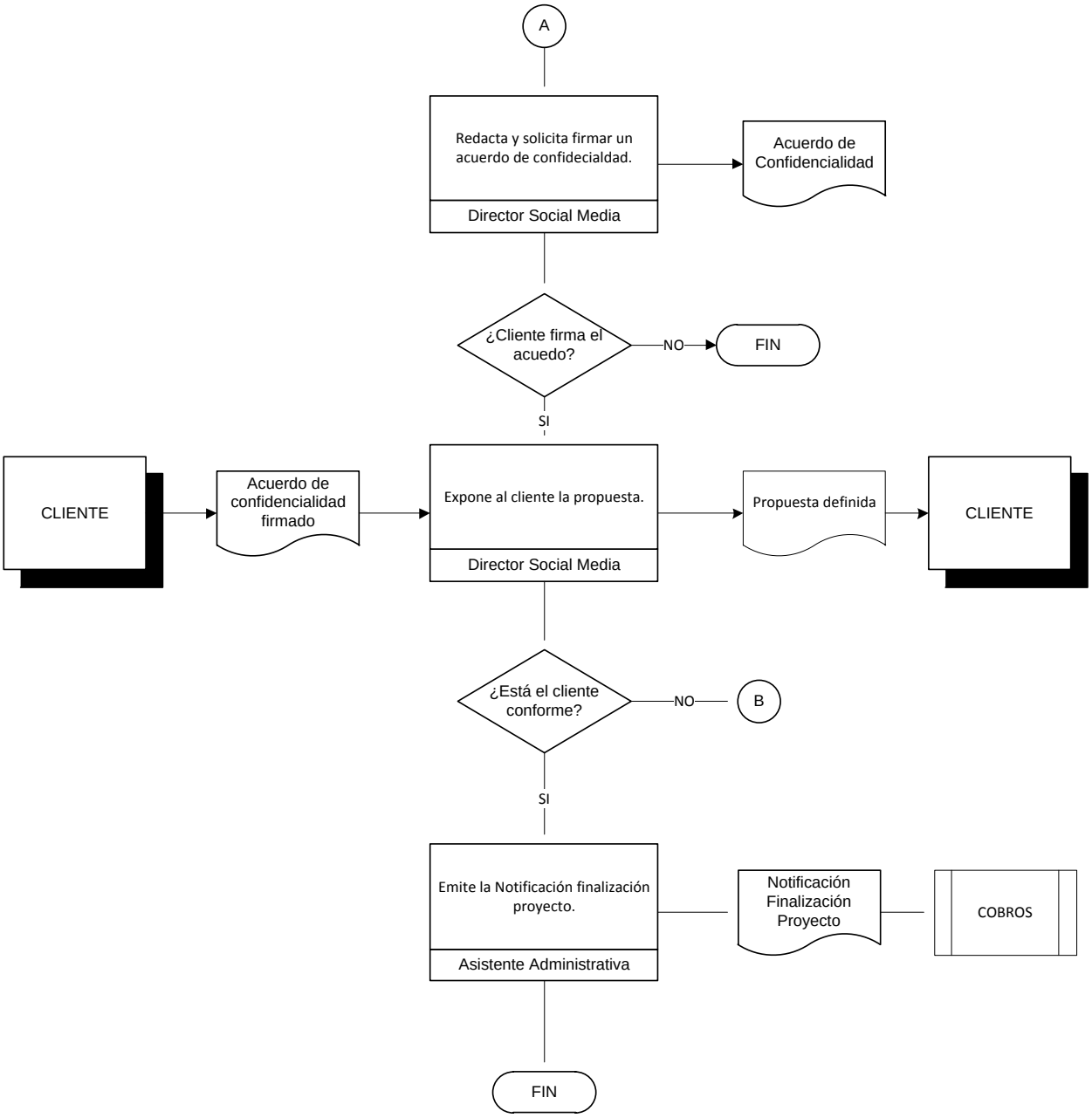
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-78	Contratos
P01-79	Convenios
P01-80	Acta de Confidencialidad

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-78	Orden de Trabajo
R01-79	Indicadores de Gestión
R01-80	Perfil
R01-81	Informe de Resultados Obtenidos

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
VENTAS
Cierre del negocio
Recibe la notificación del proyecto.
Director Social Media
Realiza una entrevista al cliente a cerca de sus acciones en CM
Director Social Media
Minuta
CLIENTE
Acciones realizadas por el cliente
Analiza las acciones realizadas por el cliente.
Director Social Media
Establece objetivos y alcances.
Director Social Media
Objetivos y alcances establecidos
B
CLIENTE
Requerimientos
Realiza una propuesta de estrategias desarrolladas.
Director Social Media
Propuesta detallada
A


A
Redacta y solicita firmar un acuerdo de confidecialdad.
Director Social Media
Acuerdo de Confidencialidad
¿Cliente firma el acuedo?
NO
FIN
SI
CLIENTE
Acuerdo de confidencialidad firmado
Expone al cliente la propuesta.
Director Social Media
Propuesta definida
CLIENTE
¿Está el cliente conforme?
NO
B
SI
Emite la Notificación finalización proyecto.
Asistente Administrativa
Notificación Finalización Proyecto
COBROS
FIN

1. PROPOSITO

Realizar la Pauta solicitada por el cliente en la plataforma de Redes Sociales brindando resultados óptimos y puntuales mediante el correcto análisis y cumplimiento de los requerimientos establecidos por el cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el Departamentode Social Media de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director Social Media de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Blog:** sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.
- **Community manager** o **responsable de comunidad:** es un campo nuevo dentro del Marketing, la Publicidad Online y la Biblioteconomía, pues es una profesión emergente al igual que lo es el Record Manager.
- **Google Inc.:** es la empresa propietaria de la marca **Google**, cuyo principal producto es el motor de búsqueda de contenido en Internet del mismo nombre.

- M**otor de búsqueda**, también conocido como **buscador**, es un sistema informático que busca archivos almacenados en servidores web gracias a su «spider».
- **Pauta Publicitaria:** al conjunto de espacios de publicidad que se seleccionan para comunicar algo durante un periodo de tiempo**.**
- **Publicidad en Internet:** tiene como principal herramienta la página web y su contenido, para desarrollar este tipo de publicidad, que incluye los elementos de: texto, link o enlace, banner, web,weblog, blog, logo, anuncio, audio, vídeo y ani mación; teniendo como finalidad dar a conocer el producto al usuario que está en línea, por medio de estos formatos.
- **Redes sociales:** son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos.
- **Yahoo! Inc.:** empresa global de medios con sede en Estados Unidos, cuya misión es "ser el servicio global de Internet más esencial para consumidores y negocios".

5. POLITICAS

- El cliente facilitará al proveedor todo el material necesario para la prestación de los servicios de Pautaje, como son: Logos de las marcas a manejar en archivo illustrator (extensión .ai), Textos corporativos, Misión, Visión, Valores de el cliente, Brochures y/o material (en versión digital) que sirva como referencia del tipo de comunicación ejercida por EL CLIENTE, Fotos y artes corporativas, Videos Corporativos (opcional); además de los accesos a los canales existentes y las herramientas usadas para el Community Management.

- El cliente deberá comunicar el propósito, los objetivos, el target de usuarios y las metas previstas para el pautaje.
- El cliente deberá designar un ejecutivo para la administración y seguimiento de las actividades de pautaje a ser direccionadas por el proveedor en base a las actividades definidas.
- El cliente deberá cumplir con los cronogramas de trabajo acordados con el proveedor.
- El cliente deberá cancelar en forma oportuna dentro de los plazos y en los términos establecidos en el contrato las facturas emitidas por el proveedor, respecto al trabajo reportado.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá mantener conexión y acceso a internet, a efecto de poder acceder y manejar las pautas en redes sociales de EL CLIENTE.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá proveer una persona capacitada para brindar el servicio descrito en el punto inmediato anterior.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá establecer los objetivos específicos, segmentar eficientemente el target de usuarios y elaborar las metas definitivas para el pautaje.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá coordinar con la persona asignada por el cliente, las actividades a ser desarrolladas en la implementación de los servicios a ser proporcionados a el cliente.
- A+A Marketing Consulting Edge deberá reportar mensualmente, al ejecutivo designado por el cliente, las actividades y avances realizados.

- Para el cumplimiento de la labor encomendada por el cliente a A+A Marketing Consulting Edge se mantendrá constante contacto entre las dos partes ya sea a través de reuniones, llamadas telefónicas o intercambio de e-mails entre el ejecutivo designado por el cliente y A+A Marketing Consulting Edge quienes determinarán el avance de los objetivos en el tiempo estipulado.

6. INDICADORES

Nombre	**# Pautas Obtenidas**					
Descripción	Indica el número de pautas obtenidas en un periodo determinado.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# Pautas Obtenidas	Mensual	Positivo	2	20	Asistente Administrativo	Director Social Media

Nombre	**Rentabilidad Pautaje Redes Sociales**					
Descripción	Indica el margen de rentabilidad correspondiente al Pautaje en Redes Sociales					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Margen pautaje redes sociales / Margen Total)*100	Mensual	Positivo	20%	40%	Asistente Administrativo	Director Social Media

Nombre	**Rentabilidad Pautaje Redes Sociales**					
Descripción	Indica el margen de contribución correspondiente al Pautaje en Redes Sociales					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Margen pautaje redes	Mensual	Positivo	10%	20%	Asistente Administrativo	Director Social Media

sociales / Margen Total)*100						

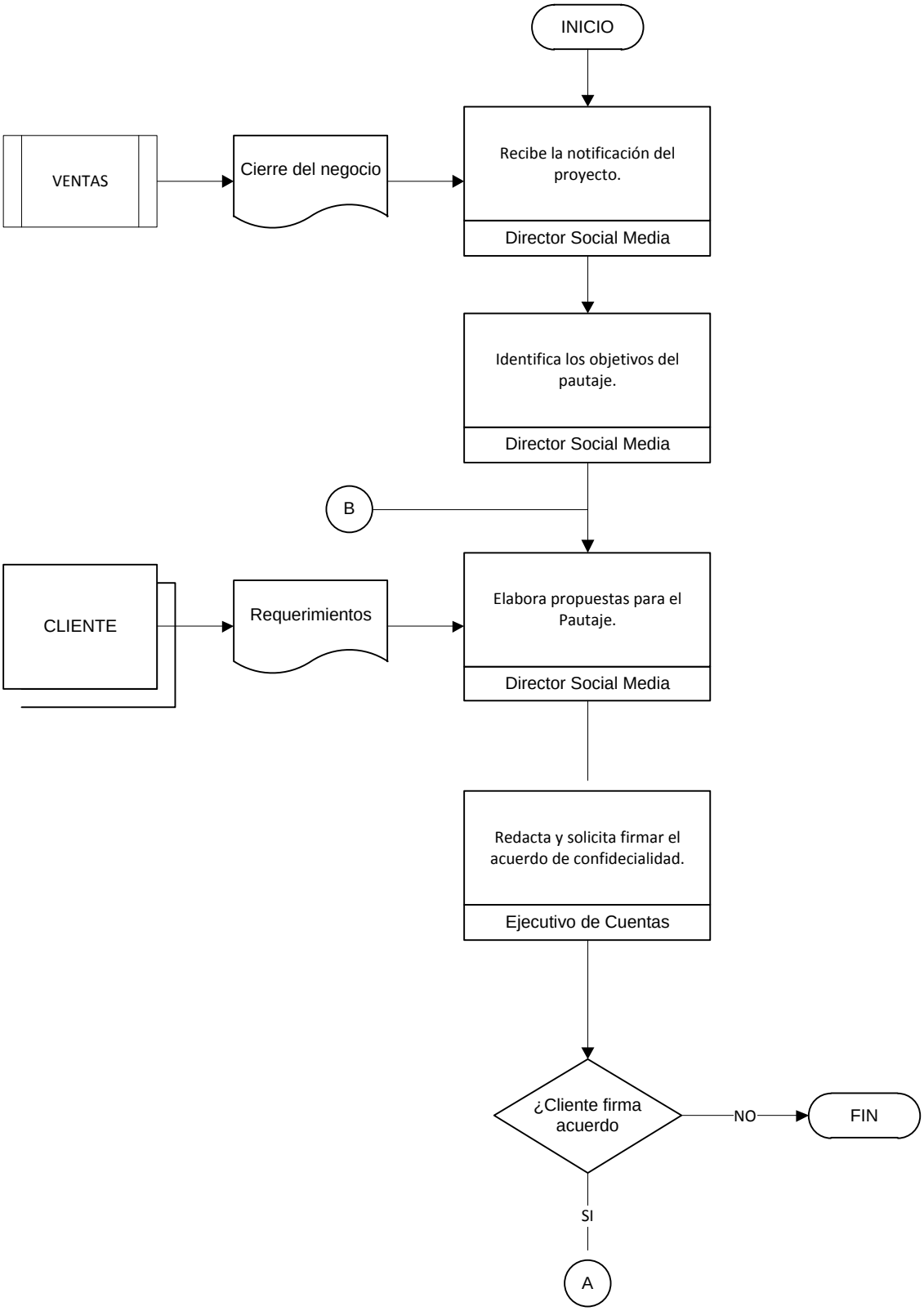
7. DOCUMENTOS

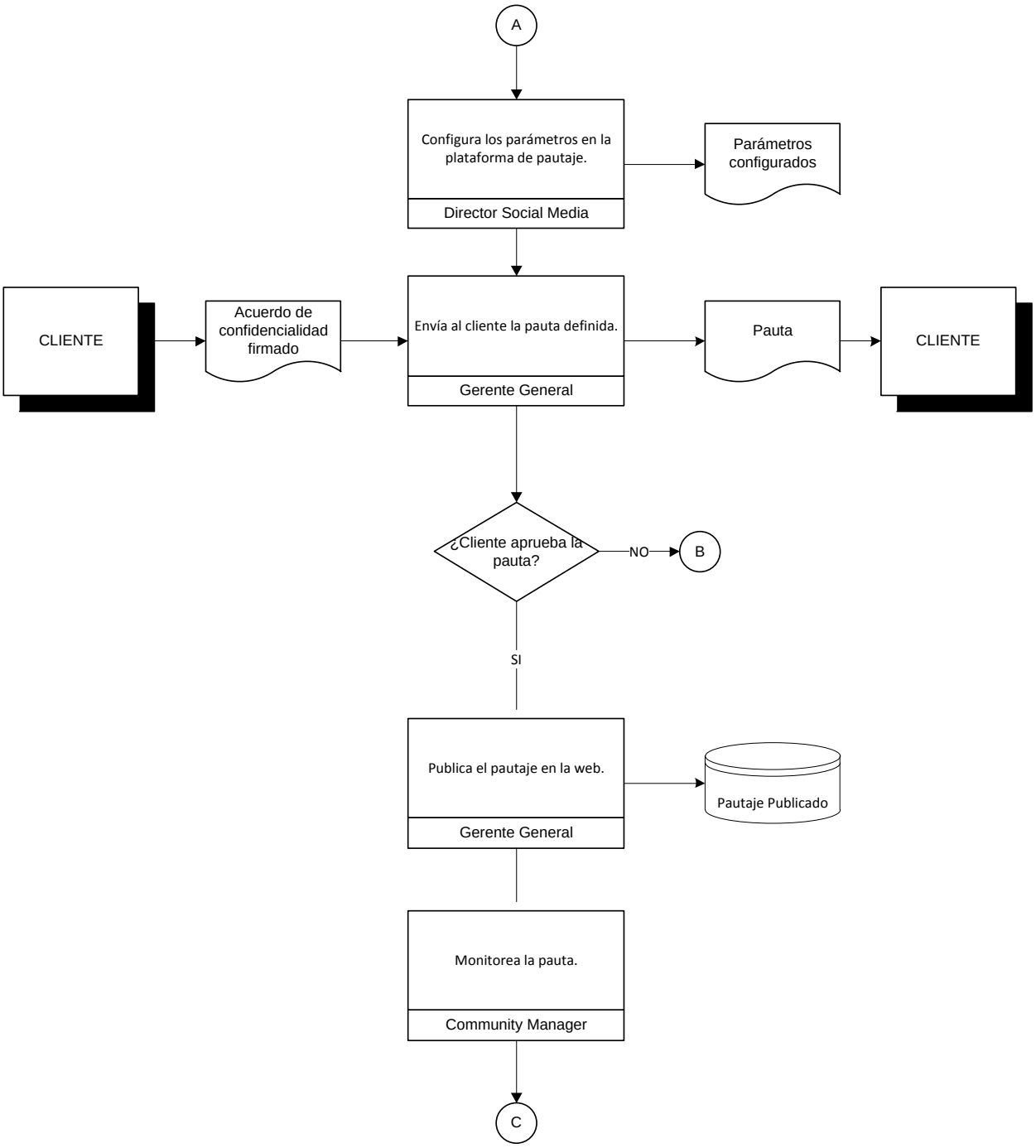
Código	Nombre
P01-80	Contratos
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-81	Cotizaciones
P01-82	Acta de Confidencialidad

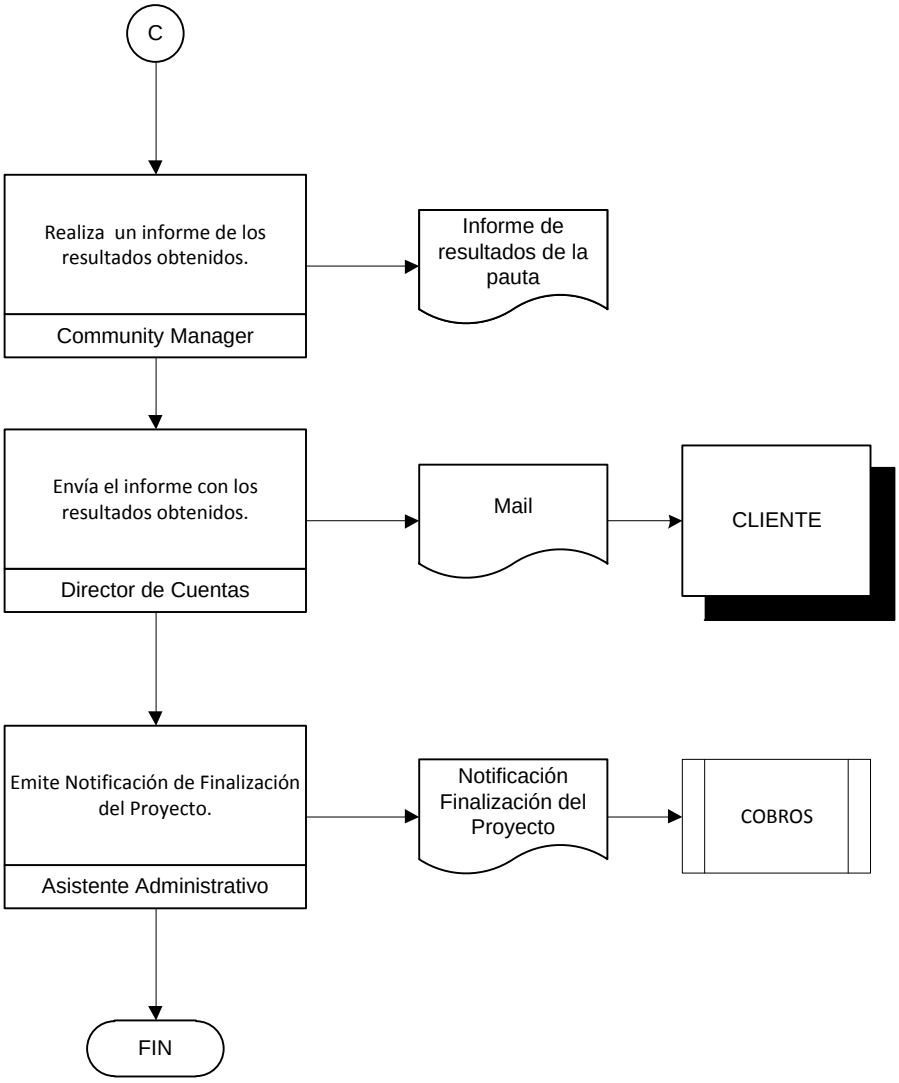
8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-83	Pauta
R01-84	Orden de Trabajo
R01-85	Indicador de Gestión

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
VENTAS
Cierre del negocio
Recibe la notificación del proyecto.
Director Social Media
Identifica los objetivos del pautaje.
Director Social Media
B
CLIENTE
Requerimientos
Elabora propuestas para el Pautaje.
Director Social Media
Redacta y solicita firmar el acuerdo de confidecialidad.
Ejecutivo de Cuentas
¿Cliente firma acuerdo
NO
FIN
SI
A


A
Configura los parámetros en la plataforma de pautaje.
Director Social Media
Parámetros configurados
CLIENTE
Acuerdo de confidencialidad firmado
Envía al cliente la pauta definida.
Gerente General
Pauta
CLIENTE
¿Cliente aprueba la pauta?
NO
B
SI
Publica el pautaje en la web.
Gerente General
Pautaje Publicado
Monitorea la pauta.
Community Manager
C


C
Realiza un informe de los resultados obtenidos.
Community Manager
Informe de resultados de la pauta
Envía el informe con los resultados obtenidos.
Director de Cuentas
Mail
CLIENTE
Emite Notificación de Finalización del Proyecto.
Asistente Administrativo
Notificación Finalización del Proyecto
COBROS
FIN

1. PROPOSITO

Contratar personal que cumpla con los perfiles de cargo por medio de una minuciosa y correcta selección.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Carpeta de Personal:** Conjunto de documentos preservados en la organización en los cuales se describe la trayectoria del empleado dentro de la organización. El expediente incluye documentos de identificación, certificaciones y reconocimientos de formación, registros de incidencias, movimientos, contrato(s), nombramientos, etc.

- **Contrato:** Convenio formal entre dos o más personas para constituir, reglar, modificar o extinguir un vínculo. En este caso se trata de un documento en el cual se establecen los términos de la relación entre A+A Marketing Consulting Edge y el empleado o prestador de servicios. Se consideran tanto los contratos de honorarios como los que corresponden al personal de estructura (base y confianza).
- **Descripción de Puesto y Perfil:** Documento que describe el objetivo, responsabilidades, principales funciones, competencias y características necesarias para asegurar el logro de los resultados previstos en el desempeño de una actividad técnica o profesional.
- **Evaluación:** Actividad sistemática de seguimiento del desempeño y resultados de las actividades de un empleado en el contexto de la organización. El punto de partida para la evaluación se define en la descripción de puesto y el perfil del mismo; con base en éste, se construye el plan de carrera en el cual se identifican las áreas de oportunidad y necesidades de mejora en el desempeño del empleado.
- **Plan de carrera:** Proceso continúo por el cual un individuo establece sus metas de desarrollo e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas y diferentes. A+A Marketing Consulting Edge busca orientar a los empleados en la planeación de su carrera para satisfacer las necesidades de ambos.
- **Programa de Inducción:** Proceso a través del cual se introduce al personal de nuevo ingreso en las actividades de la organización, se le indican sus responsabilidades principales y se le comunican los derechos y obligaciones

implicados en el ejercicio de su función. El proceso de inducción constituye el primer paso en la planeación de un plan de carrera.

- **Reclutamiento y Selección**: Proceso administrativo para la identificación de candidatos e incorporación de personal en A+A Marketing Consulting Edge, realizado a partir de la definición de las necesidades de la organización, sus objetivos y resultados previstos.

5. POLITICAS

- Los Directores de áreas solicitarán el requerimiento de personal, teniendo en cuenta los cargos aprobados en la junta Directiva
- A solicitud de requerimiento de personal por los Directores de área, deberán contener el perfil del cargo con detalle de los requisitos mínimos de formación, capacitación y experiencia para ocupar el cargo.
- Toda solicitud de requerimiento de personal deberá tener el visto bueno del Gerente General.
- El personal entrante deberá entregar toda la documentación solicitada antes de su incorporación a la organización.
- Todo personal que aplique al cargo abierto deberá llenar la Hoja de Aplicación para la vacante.

- Las primeras entrevistas que se realicen las deberán realizar los Directores de área que solicitaron llenar la vacante, la entrevista final y visto bueno para la contratación del personal la realiza el Gerente General.
- La inducción del personal nuevo deberá ser responsabilidad de los Jefes de cada área, acorde al Programa de Inducción de Personal.
- El anuncio de requerimiento de Personal lo publicará el asistente administrativo.
- En caso de que no se reclute personal por medio de la web se procederá a publicar el anuncio del requerimiento en un periódico local.
- Se deberá contratar a la persona que llene la mayoría de competencias que estipula el perfil de cargo para posteriormente cerrar las brechas con el plan de capacitación.
- El personal entrante tendrá un periodo de prueba de tres meses.

6. INDICADORES

Nombre	**% Rotación del Personal**					
Descripción	Indica el nivel de rotación de personal que tiene la compañía.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# personal saliente/ # personal contratado)* 100	Trimestral	Positivo	0%	20%	Asistente Administrativo	Gerente General

Nombre	% Satisfacción de los usuarios de Contratación.					
Descripción	Arroja el cumplimiento de legalización de contratos laborables en la compañía.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Contratos legalizados/ Solicitudes de Contratos recibidos)*100	Trimestral	Positivo	90%	100%	Asistente Administrativo	Gerente General

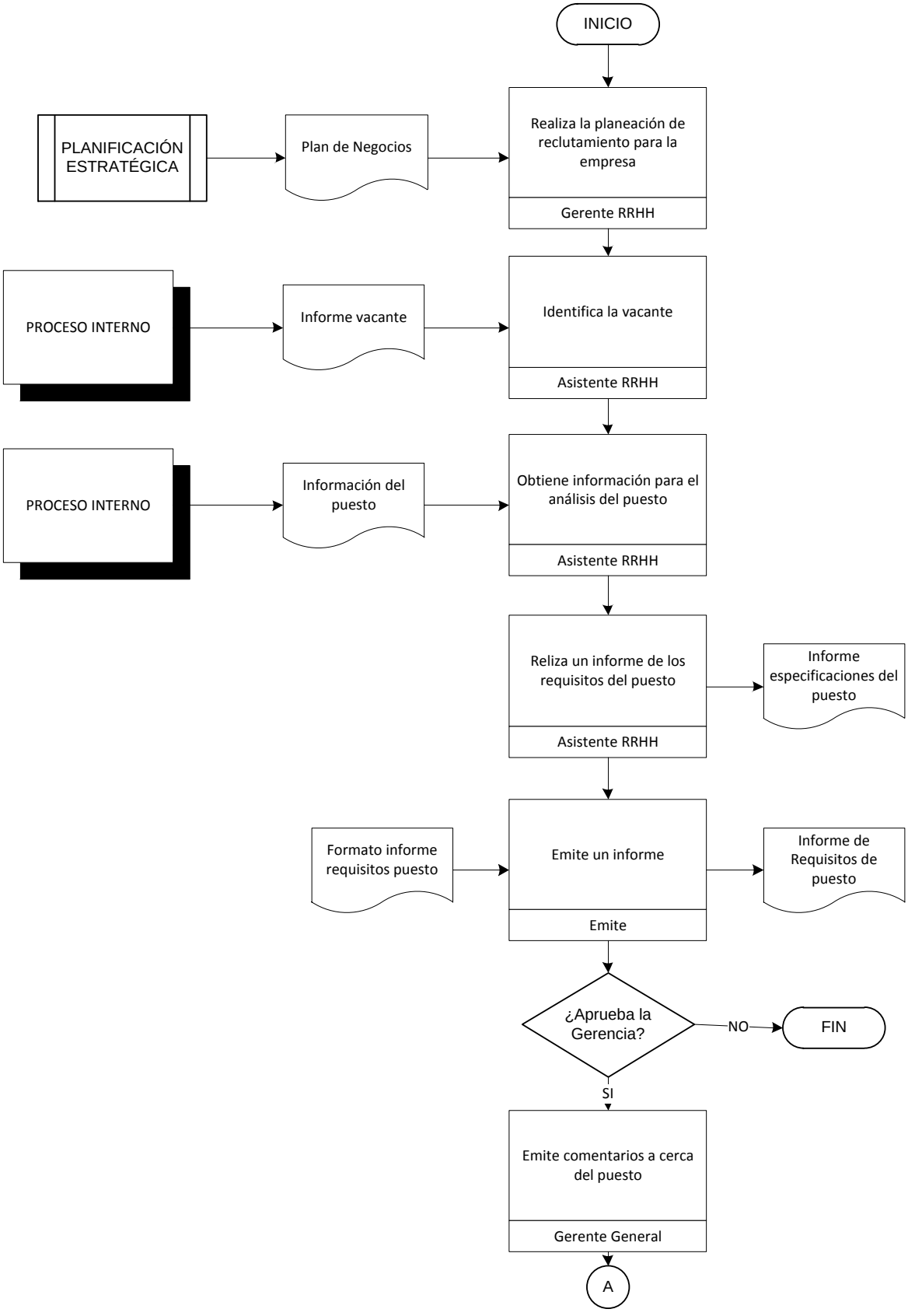
7. DOCUMENTOS

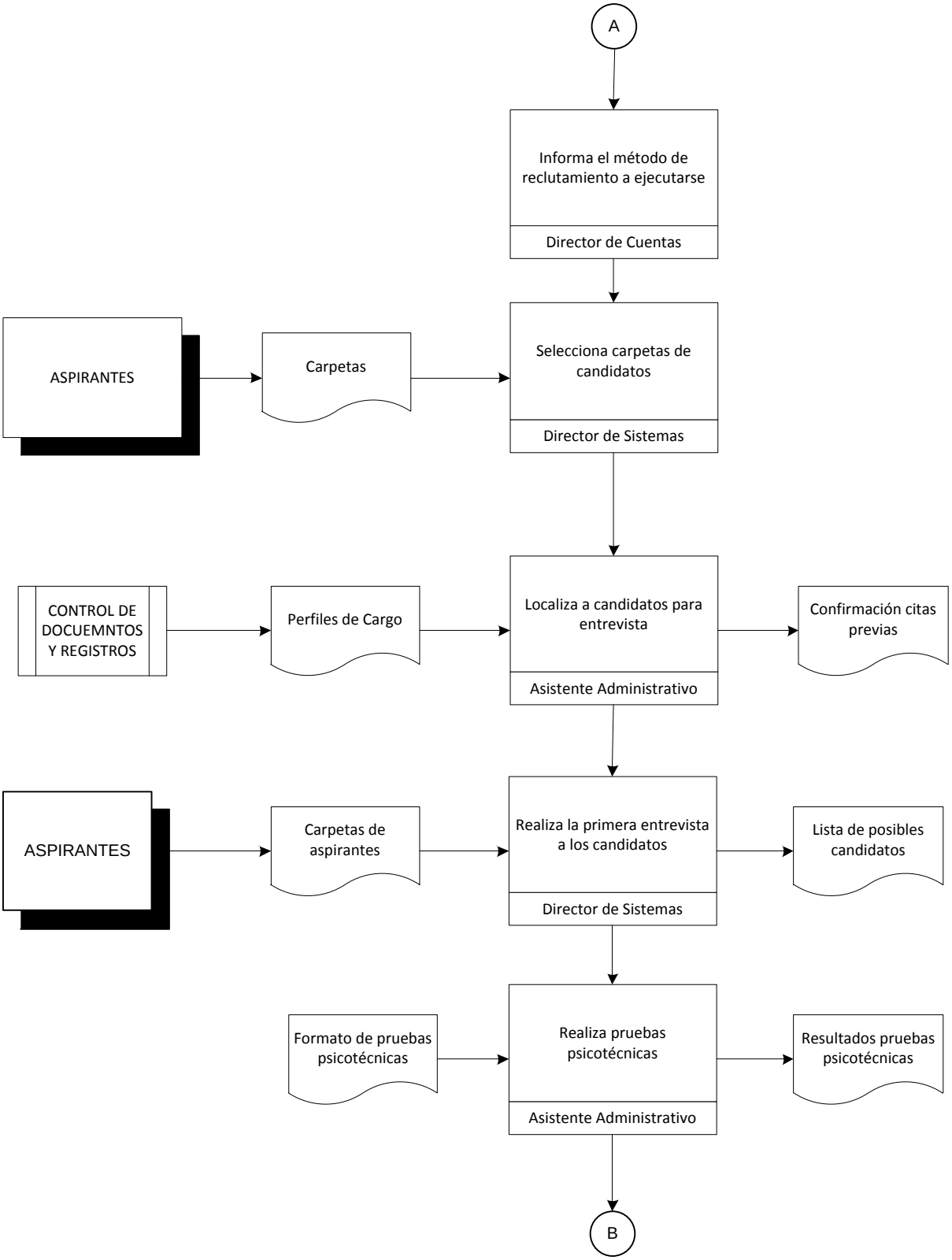
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-85	Programa de Inducción de Personal
P01-86	Perfil de Cargo
P01-87	Carpeta de Personal
P01-88	Contrato
P01-89	Hoja de Vida
P01-89	Código de Trabajo

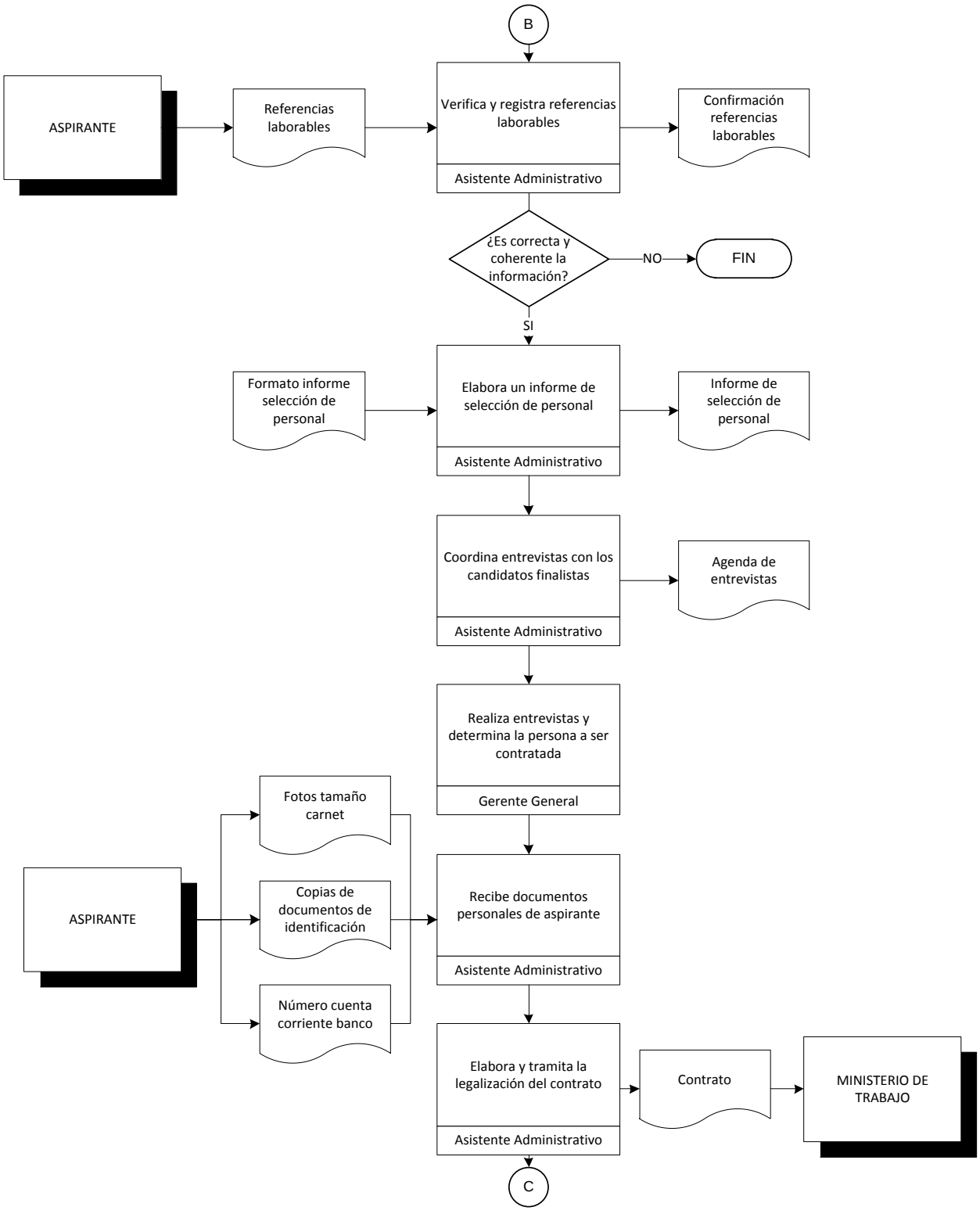
8. REGISTROS

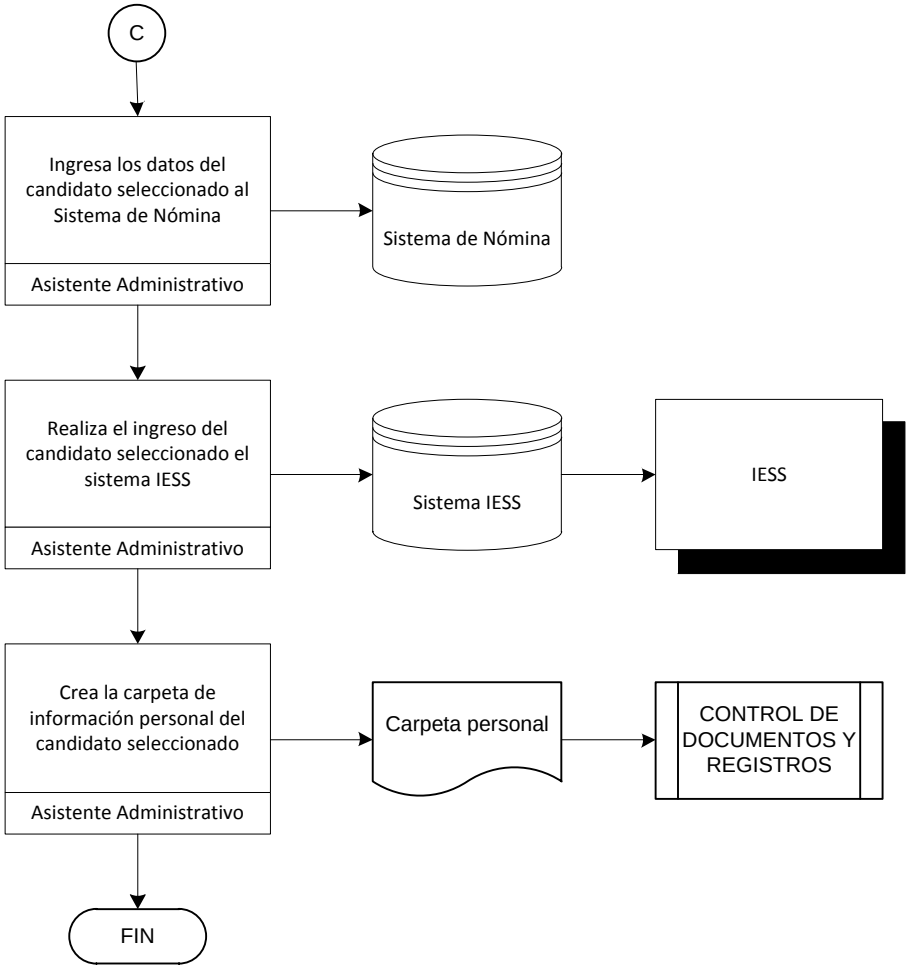
Código	Nombre
P01-90	Hoja de Aplicación
P01-91	Solicito de Requerimiento de Personal

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Plan de Negocios
Realiza la planeación de reclutamiento para la empresa
Gerente RRHH
PROCESO INTERNO
Informe vacante
Identifica la vacante
Asistente RRHH
PROCESO INTERNO
Información del puesto
Obtiene información para el análisis del puesto
Asistente RRHH
Reliza un informe de los requisitos del puesto
Informe especificaciones del puesto
Asistente RRHH
Formato informe requisitos puesto
Emite un informe
Informe de Requisitos de puesto
Emite
¿Aprueba la Gerencia?
NO
FIN
SI
Emite comentarios a cerca del puesto
Gerente General
A


A
Informa el método de reclutamiento a ejecutarse
Director de Cuentas
ASPIRANTES
Carpetas
Selecciona carpetas de candidatos
Director de Sistemas
CONTROL DE DOCUEMNTOS Y REGISTROS
Perfiles de Cargo
Localiza a candidatos para entrevista
Asistente Administrativo
Confirmación citas previas
ASPIRANTES
Carpetas de aspirantes
Realiza la primera entrevista a los candidatos
Director de Sistemas
Lista de posibles candidatos
Formato de pruebas psicotécnicas
Realiza pruebas psicotécnicas
Asistente Administrativo
Resultados pruebas psicotécnicas
B


B
ASPIRANTE
Referencias laborables
Verifica y registra referencias laborables
Asistente Administrativo
Confirmación referencias laborables
¿Es correcta y coherente la información?
NO
FIN
SI
Formato informe selección de personal
Elabora un informe de selección de personal
Asistente Administrativo
Informe de selección de personal
Coordina entrevistas con los candidatos finalistas
Asistente Administrativo
Agenda de entrevistas
Realiza entrevistas y determina la persona a ser contratada
Gerente General
Fotos tamaño carnet
ASPIRANTE
Copias de documentos de identificación
Número cuenta corriente banco
Recibe documentos personales de aspirante
Asistente Administrativo
Elabora y tramita la legalización del contrato
Asistente Administrativo
Contrato
MINISTERIO DE TRABAJO
C


C
Ingresa los datos del candidato seleccionado al Sistema de Nómina
Asistente Administrativo
Sistema de Nómina
Realiza el ingreso del candidato seleccionado el sistema IESS
Asistente Administrativo
Sistema IESS
IESS
Crea la carpeta de información personal del candidato seleccionado
Asistente Administrativo
Carpeta personal
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
FIN

1. PROPOSITO

Eliminar las brechas existentes entre el Perfil de Cargo y la Carpeta del Personal mediante el cumplimiento oportuno del Plan de Capacitación anual de A+A Marketing Consulting Edge.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de la A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director de Sistemas de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Carpeta de Personal:** archivo del colaborador en el cual se encuentra la evidencia de lo que requiere el perfil de cargo.
- **Competencias:** son las habilidades, experiencia laboral, experiencia y formación que estipula el perfil de cargo.

- **Perfil de Cargo:** es la descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñado por el egresado de un programa o trabajador
- **Plan Anual de Capacitación:** cronograma en el cual se determina las fechas en que se debería ejecutar una capacitación específica.

5. POLITICAS

- Los empleados de A+A Marketing Consulting Edge tendrán derecho a tomar los cursos que ofrece la empresa, que les permitan actualizar y ampliar sus conocimientos sobre las herramientas, sistemas, programas y métodos de trabajo que aplican en el desarrollo de sus actividades siempre y cuanto firmen un convenio de retribución laboral por el mismo.
- El Gerente General deberá cumplir con lo establecido en el Plan de Capacitación Anual de A+A Marketing Consulting Edge. Éste plan estará sujeto a modificaciones, de acuerdo a las necesidades que en materia de capacitación se presenten y requieran las diferentes áreas de la organización, durante el desarrollo del mismo.
- Se llevará un control y registro de los participantes, a fin de conocer el historial de su capacitación y desarrollo personal.
- Se evaluará la calidad del instructor así como la capacitación proporcionada, a través del formato Evaluación de la Capacitación, con el propósito de detectar

deficiencias y proponer mejoras a los cursos que se imparten, a fin de elevar el profesionalismo de los instructores y la calidad del curso.

- En caso de personal nuevo se realizará su plan de capacitación acorde la brecha encontrada entre el perfil de cargo y la carpeta del personal.

6. INDICADORES

Nombre	% de cumplimiento del Plan de Capacitación					
Descripción	Indica el porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación en un periodo determinado.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Capacitaciones Ejecutadas / Capacitaciones Programadas)* 100	Mensual	Positivo	80%	100%	Director de Sistemas	Gerente General

Nombre	% horas cumplidas de Capacitación					
Descripción	Indica las hojas reales cumplidas delegadas a actividades de capacitación versus las horas reales programadas para dicha actividad.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Horas de capacitación efectuadas/ horas capacitación planeadas)*100	Mensual	Positivo	80%	100%	Director de Sistemas	Gerente General

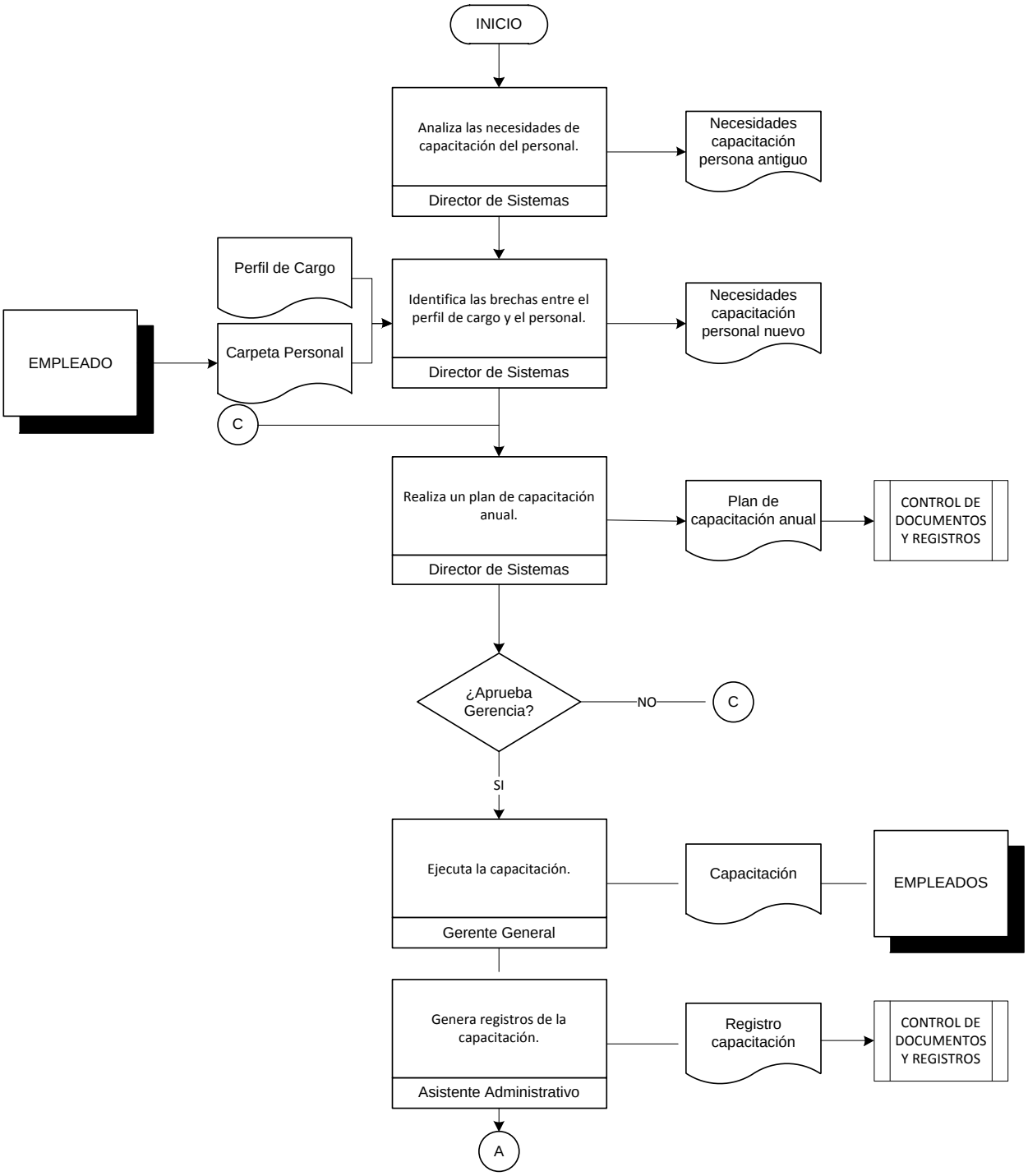
7. DOCUMENTOS

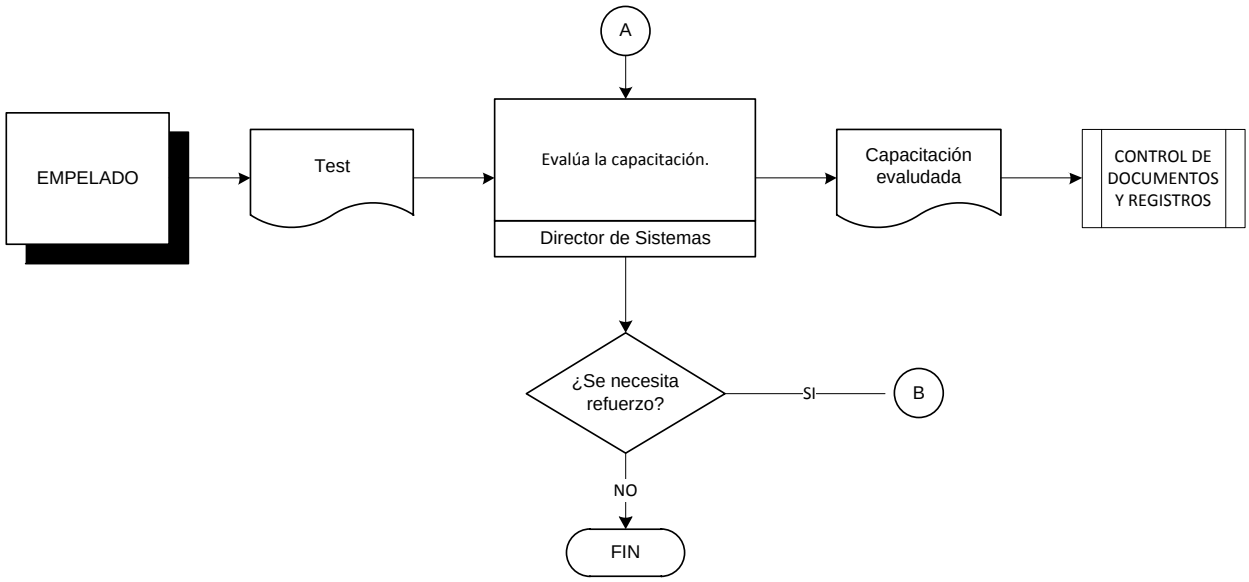
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-98	Plan de Capacitación Anual
P01-99	Convenio de Retribución laboral
P01-100	Perfil de Cargo
P01-101	Hoja de Vida

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-97	Registro de la Capacitación Otorgada
R01-98	Evaluación de la Capacitación
R01-99	Indicadores de Gestión

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
Analiza las necesidades de capacitación del personal.
Director de Sistemas
Necesidades capacitación persona antiguo
Perfil de Cargo
Carpeta Personal
EMPLEADO
Identifica las brechas entre el perfil de cargo y el personal.
Director de Sistemas
Necesidades capacitación personal nuevo
C
Realiza un plan de capacitación anual.
Director de Sistemas
Plan de capacitación anual
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
¿Aprueba Gerencia?
NO
C
SI
Ejecuta la capacitación.
Gerente General
Capacitación
EMPLEADOS
Genera registros de la capacitación.
Asistente Administrativo
Registro capacitación
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
A


A
EMPELADO
Test
Evalúa la capacitación.
Director de Sistemas
Capacitación evaludada
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
¿Se necesita refuerzo?
SI
B
NO
FIN

1. PROPOSITO

Monitorear el desempeño de los colaboradores de la compañía mediante una evaluación trimestral cuantitativa y cualitativa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de la A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Desempeño:** conducta cotidiana y generalizada del empleado en términos de resultados de la ejecución del trabajo**.**
- **Evaluación de desempeño:** proceso mediante el cual se mide sistemática, periódica, continua y objetivamente el desempeño del trabajador.
- **Factor:** atributo que caracteriza un área específica de las funciones del trabajador.

- **Indicador:** son frases descriptivas de la conducta laboral observable del funcionario, que está directamente relacionada con el factor que se evalúa.

5. POLITICAS

- El proceso de Evaluación del Desempeño es un conjunto de elementos interrelacionados, constituidos por normas, procedimientos, instrumentos de evaluación y programas automatizados para el procesamiento de información relativa a la valoración del desempeño de los trabajadores de A+A Marketing Consulting Edge.
- Se basa en un proceso de evaluación continua y sistemática que permite calificar la actuación del trabajador en el desempeño de su cargo.
- La evaluación del desempeño está basada en el método de valoración de factores con sus respectivos indicadores y niveles de desempeño.
- Constituye una técnica para la Alta Dirección imprescindible para la aplicación de programas de incentivos, planes de carrera e implantación de programas de adiestramiento, tanto correctivos como de desarrollo.

6. INDICADORES

Nombre	Productividad de mano de obra					
Descripción	Indica el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa en un periodo determinado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Producción / Horas−hombre trabajadas)*100	Mensual	Positivo	90%	100%	Gerente General	Gerente General

Nombre	Índice de ausentismo					
Descripción	Indica el nivel de ausentismo que sufre la compañía en un periodo determinado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# días con ausentismo / # días laborables)*100	Mensual	Positivo	90%	100%	Asistente Administrativo	Gerente General

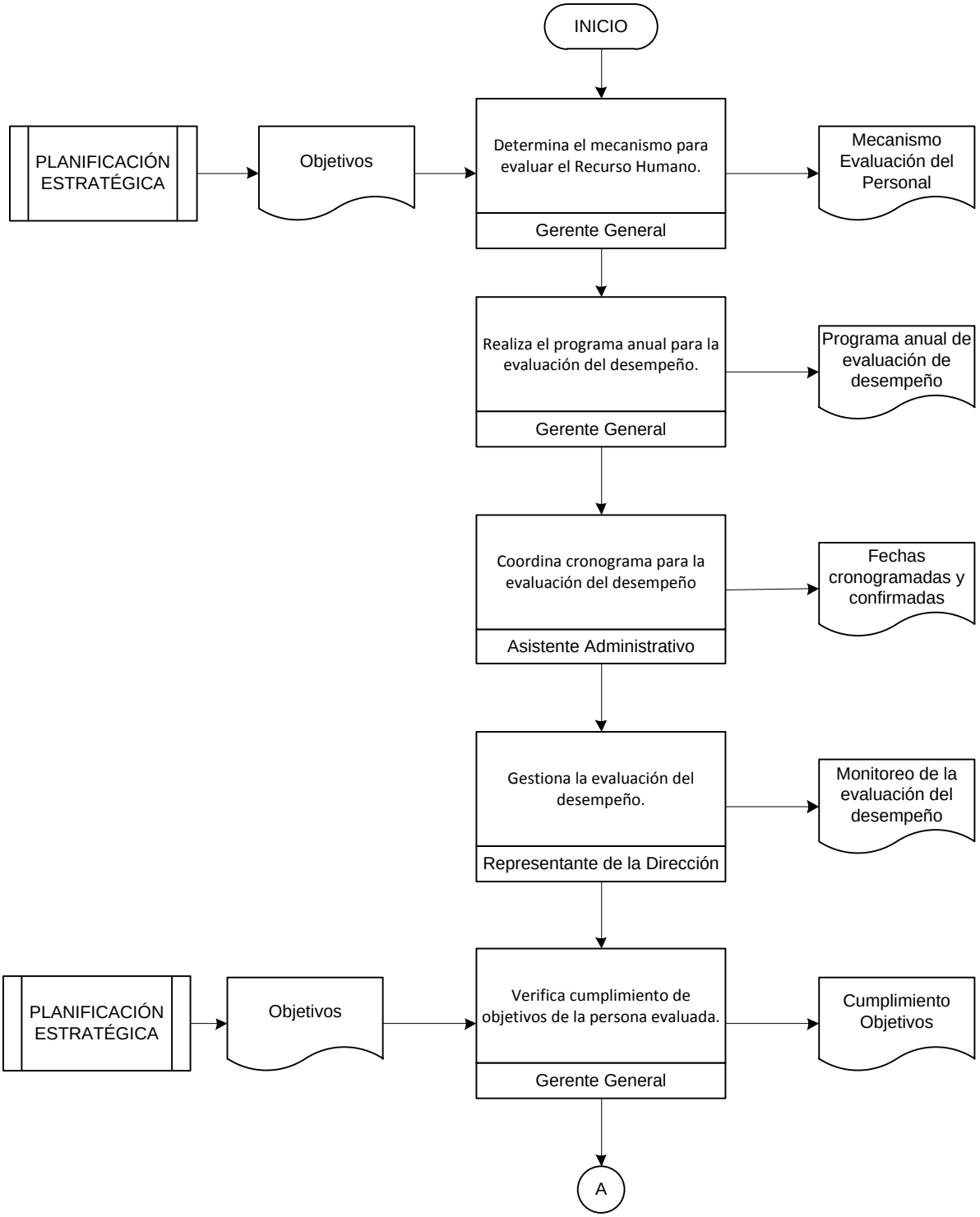
7. DOCUMENTOS

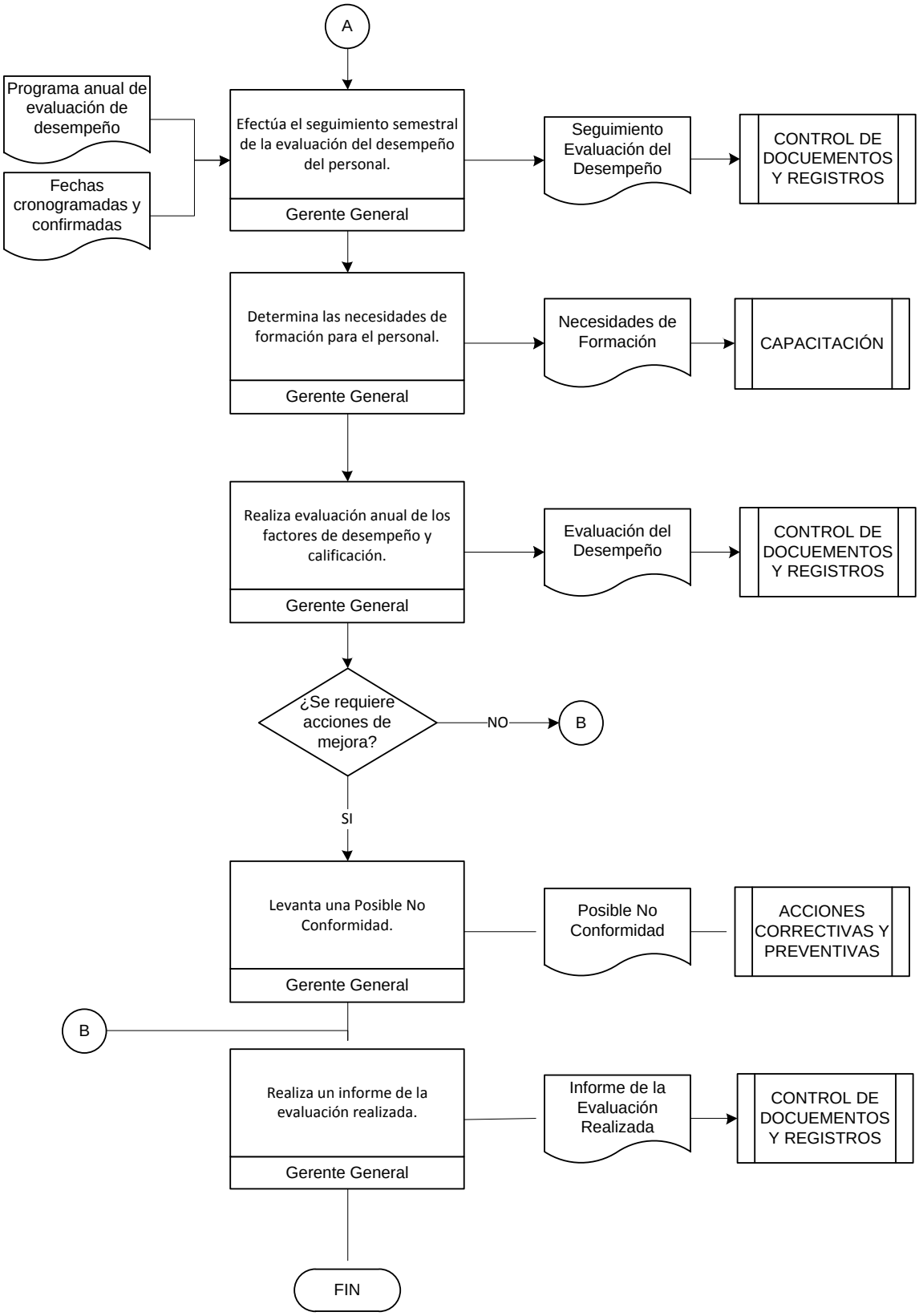
Código	Nombre
P01-100	Plan de Capacitación Anual
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-101	Programa de incentivos por desempeño y cumplimiento de metas

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-99	Evaluación del Desempeño

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Objetivos
Determina el mecanismo para evaluar el Recurso Humano.
Gerente General
Mecanismo Evaluación del Personal
Realiza el programa anual para la evaluación del desempeño.
Gerente General
Programa anual de evaluación de desempeño
Coordina cronograma para la evaluación del desempeño
Asistente Administrativo
Fechas cronogramadas y confirmadas
Gestiona la evaluación del desempeño.
Representante de la Dirección
Monitoreo de la evaluación del desempeño
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Objetivos
Verifica cumplimiento de objetivos de la persona evaluada.
Gerente General
Cumplimiento Objetivos
A


A
Programa anual de evaluación de desempeño
Fechas cronogramadas y confirmadas
Efectúa el seguimiento semestral de la evaluación del desempeño del personal.
Gerente General
Seguimiento Evaluación del Desempeño
CONTROL DE DOCUEMENTOS Y REGISTROS
Determina las necesidades de formación para el personal.
Gerente General
Necesidades de Formación
CAPACITACIÓN
Realiza evaluación anual de los factores de desempeño y calificación.
Gerente General
Evaluación del Desempeño
CONTROL DE DOCUEMENTOS Y REGISTROS
¿Se requiere acciones de mejora?
NO
B
SI
Levanta una Posible No Conformidad.
Gerente General
Posible No Conformidad
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
B
Realiza un informe de la evaluación realizada.
Gerente General
Informe de la Evaluación Realizada
CONTROL DE DOCUEMENTOS Y REGISTROS
FIN

1. PROPOSITO

Cumplir con el pago oportuno de la nómina de A+A Marketing Consulting Edge de cada mes por medio de un control sistemático.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Contrato individual de trabajo**: es aquel por el cual una persona física denominada el trabajador se obliga a prestar servicios personales para una persona física o jurídica denominada el empleador bajo la dependencia y subordinación de éste quien, a su vez, se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

- **Empleador** es, en un contrato de trabajo, la parte que provee un puesto de trabajo a una persona física para que preste un servicio personal bajo su dependencia, a cambio del pago de una remuneración o salario.
- **Nómina:** recibo individual de salarios, referido a meses naturales. La preparación de cheques o de la transferencia bancaria de nómina constituye una función generalmente separada del mantenimiento de los registros que muestran el salario, cargo, tiempo de trabajo, deducciones y devengados, adiciones de nómina y demás datos relacionados con el personal, que deberán conservarse con el comprobante del abono y los boletines de cotización a la Seguridad Social.
- **Salario:** suma de dinero que paga el capitalista por un cierto periodo de trabajo o un producto determinado de su trabajo que recibe de forma periódica un trabajador.
- **Vacaciones**: días dentro de un año en que personas que trabajan o estudian toman un descanso total o el receso de su actividad en un período determinado, exceptuando feriados denominado por fiestas nacionales, tales como Navidad o días representativos de una nación como la celebración de su independencia.

5. POLITICAS

- El pago por concepto de tiempo extraordinario del personal que presta sus servicios después de su jornada de trabajo deberá ser autorizado por el jefe de cada área.
- Los días de pago serán los 28 de cada mes, o el día hábil inmediato anterior cuando estas fechas correspondan a días de descanso o festivos.

- Los asensos e incrementos a los sueldos deberán ser autorizados por el Gerente General de A+A Marketing Consulting Edge.
- Antes de cerrar la nómina se deberán de capturar los descuentos de créditos y deducciones por concepto de: aportaciones al IESS, vacaciones, cuotas, ausentismos, atrasos, seguros, hipotecas entre otros.
- Todos los descuentos a realizar deberán estar soportados por documentación oficial del Organismo o Institución correspondiente, en la que describa nombre, importe, concepto, del empleado.
- Los movimientos que se efectúan para la preparación de la nómina se realizarán con tres días antes a la fecha de pago, en caso de que la documentación se presente posterior al cierre y anterior al día de pago, será considerada en el siguiente mes.

6. INDICADORES

Nombre	**Importancia de los salarios**					
Descripción	Arroja la relación que yace entre el salario pagado y los costos de producción de cada Unidad de Negocio.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Total salario pagados / Costos de Producción)* 100	Trimestral	Positivo	60%	80%	Asistente Administrativo	Gerente General

Nombre	**Indicador horas extra**
Descripción	Indica el porcentaje de horas extra trabajadas en un periodo determinado.

Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total horas extra / Total horas trabajadas)* 100	Trimestral	Negativo	5%	15%	Asistente Administrativo	Gerente General

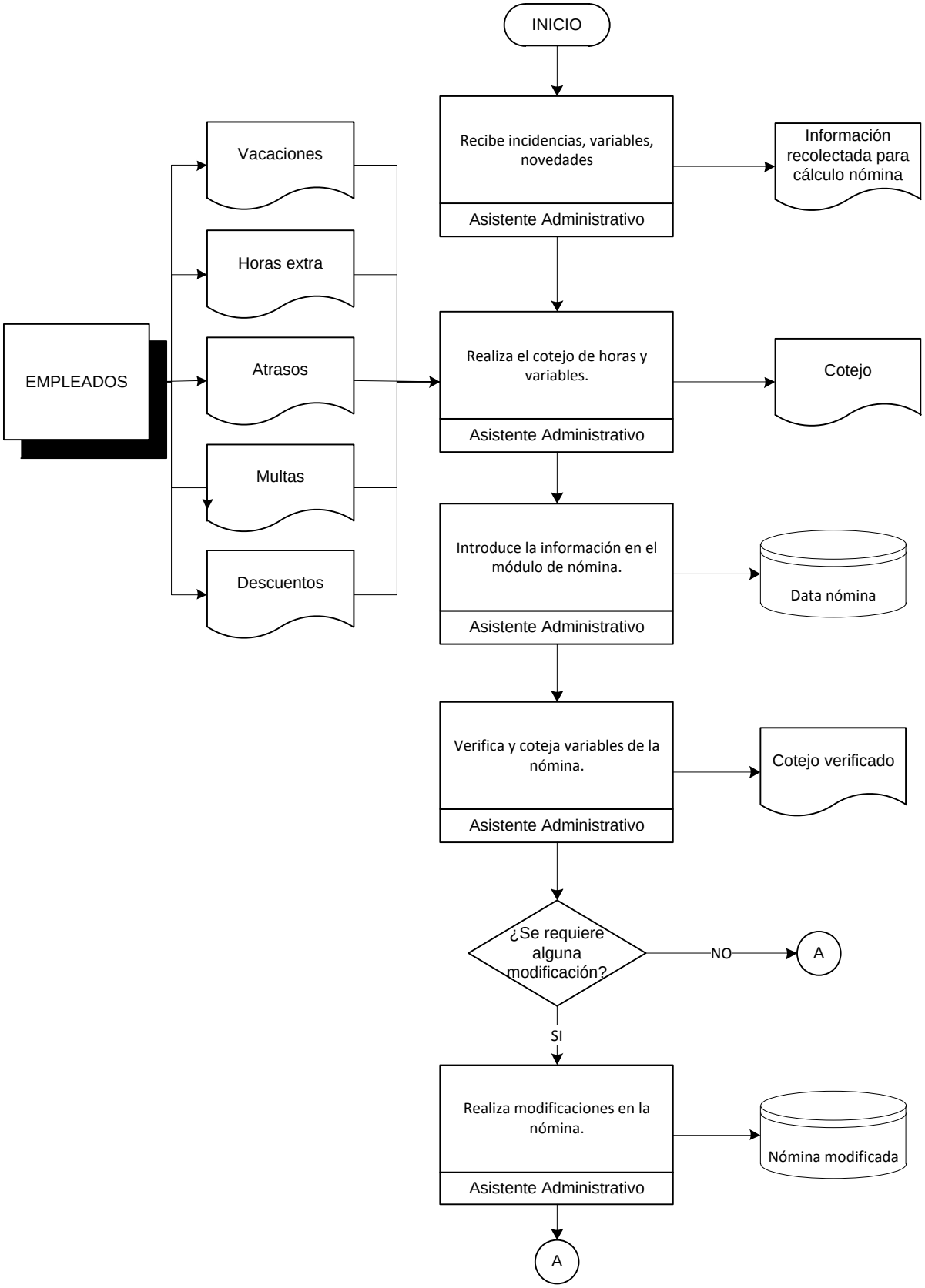
7. DOCUMENTOS

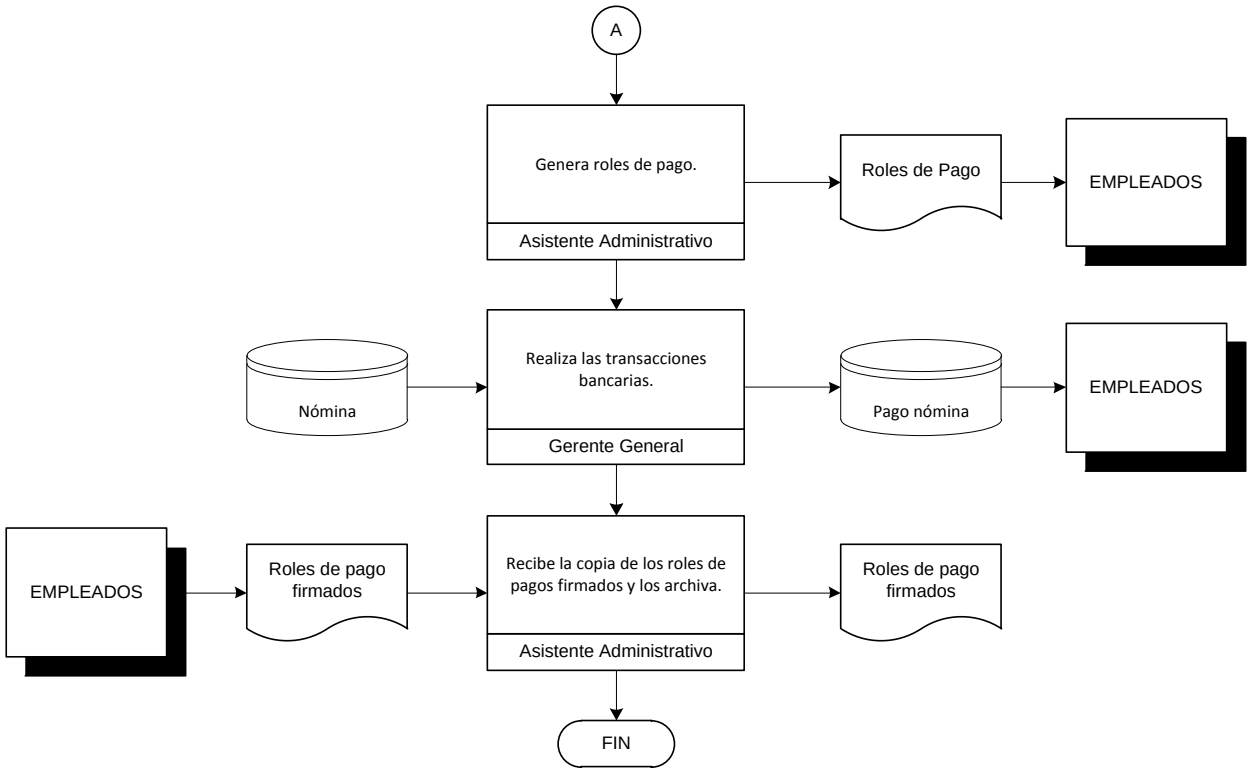
Código	Nombre
P01-106	Código de Trabajo
P01-105	Contrato Laboral
P01-01	Manual de Procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-100	Rol de Pagos
R01-101	Asistencia Mensual
R01-102	Transacciones Bancarias

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
Recibe incidencias, variables, novedades
Asistente Administrativo
Información recolectada para cálculo nómina
Vacaciones
Horas extra
EMPLEADOS
Atrasos
Multas
Descuentos
Realiza el cotejo de horas y variables.
Asistente Administrativo
Cotejo
Introduce la información en el módulo de nómina.
Asistente Administrativo
Data nómina
Verifica y coteja variables de la nómina.
Asistente Administrativo
Cotejo verificado
¿Se requiere alguna modificación?
NO
A
SI
Realiza modificaciones en la nómina.
Asistente Administrativo
Nómina modificada
A


A
Genera roles de pago.
Asistente Administrativo
Roles de Pago
EMPLEADOS
Nómina
Realiza las transacciones bancarias.
Gerente General
Pago nómina
EMPLEADOS
EMPLEADOS
Roles de pago firmados
Recibe la copia de los roles de pagos firmados y los archiva.
Asistente Administrativo
Roles de pago firmados
FIN

1. PROPOSITO

Brindar información financiera oportuna, veraz y exacta a través del registro de transacciones y de la emisión de Estados Financieros.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es la Gerente General de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Activos:** Representación financiera de un recurso obtenido por el ente económico como resultado de eventos pasados.
- **Asiento de apertura.** Se denomina así al asiento por el que se abren las diversas cuentas, quedando desde ese momento listas para el registro de operaciones.

- **Asiento de cierre.** Mediante este asiento se cierran todas las cuentas, finalizando por este ejercicio el registro de operaciones.
- **Asiento de regularización.** Es el asiento por medio del cual se determinan los resultados del ejercicio.
- **Asientos de ajuste y periodificación.** Son asientos mediante los cuales, la empresa ajusta al final de su ejercicio aquellas operaciones, que de acuerdo al principio de devengo, deben imputarse a varios ejercicios, además de al presente.
- **Asientos de gestión.** Son los asientos empleados por la empresa para registrar las operaciones que va realizando a lo largo del ejercicio.
- **Balance inicial.** Refleja la situación en la que se encuentra la empresa inmediatamente antes del inicio del registro de las operaciones del ejercicio.
- **Contabilidad:** Sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en el funcionamiento de una organización.
- **Gastos:** Aquellos en que incurre la entidad para su normal funcionamiento.
- **Ingresos:** Dineros provenientes de recaudos de Impuestos, tasas, matriculas, licencias, multas, transferencias y otros.
- **Pasivos:** Representación financiera de una obligación presente del ente económico derivada de eventos pasados y en virtud de la cual se reconoce que en un futuro, deberán transferirse recursos o proveer servicios a otros entres.
- **Patrimonio:** Es el valor residual de los activos del ente económico, después de deducir todos sus pasivos.

5. POLITICAS

- Para la ejecución del ciclo contable, el Asistente Administrativo de A+A Marketing Consulting Edge, hará las gestiones de lugar para obtener las informaciones financieras, internas o externas, que incidan en las operaciones de la entidad.
- Una vez recolectada la información contable de la Institución, el Asistente Administrativo deberá enviarla mensualmente a la entidad externa que realiza la contabilidad a la empresa.
- Se deberá agendar mensualmente una cita con el ente externo que lleva la contabilidad de A+A Marketing Consulting Edge para revisar el proceso cumplido.

6. INDICADORES

Nombre	**# Ajustes**					
Descripción	Indica el número de correcciones contables que se realizó en un periodo determinado					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# Ajustes	Mensual	Negativo	5	30	Asistente Administrativo	Gerente General

Nombre	**Oportunidad en la emisión de Estaos Financieros**					
Descripción	Indica el porcentaje de recaudación contra la facturación de un periodo determinado.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite**	**Límite**	**Responsable**	**Responsable**

			Inferior	Superior	de Medición	de Análisis
(Total facturación / Total recaudado)*100	Mensual	Positivo	80%	100%	Asistente Administrativo	Gerente General

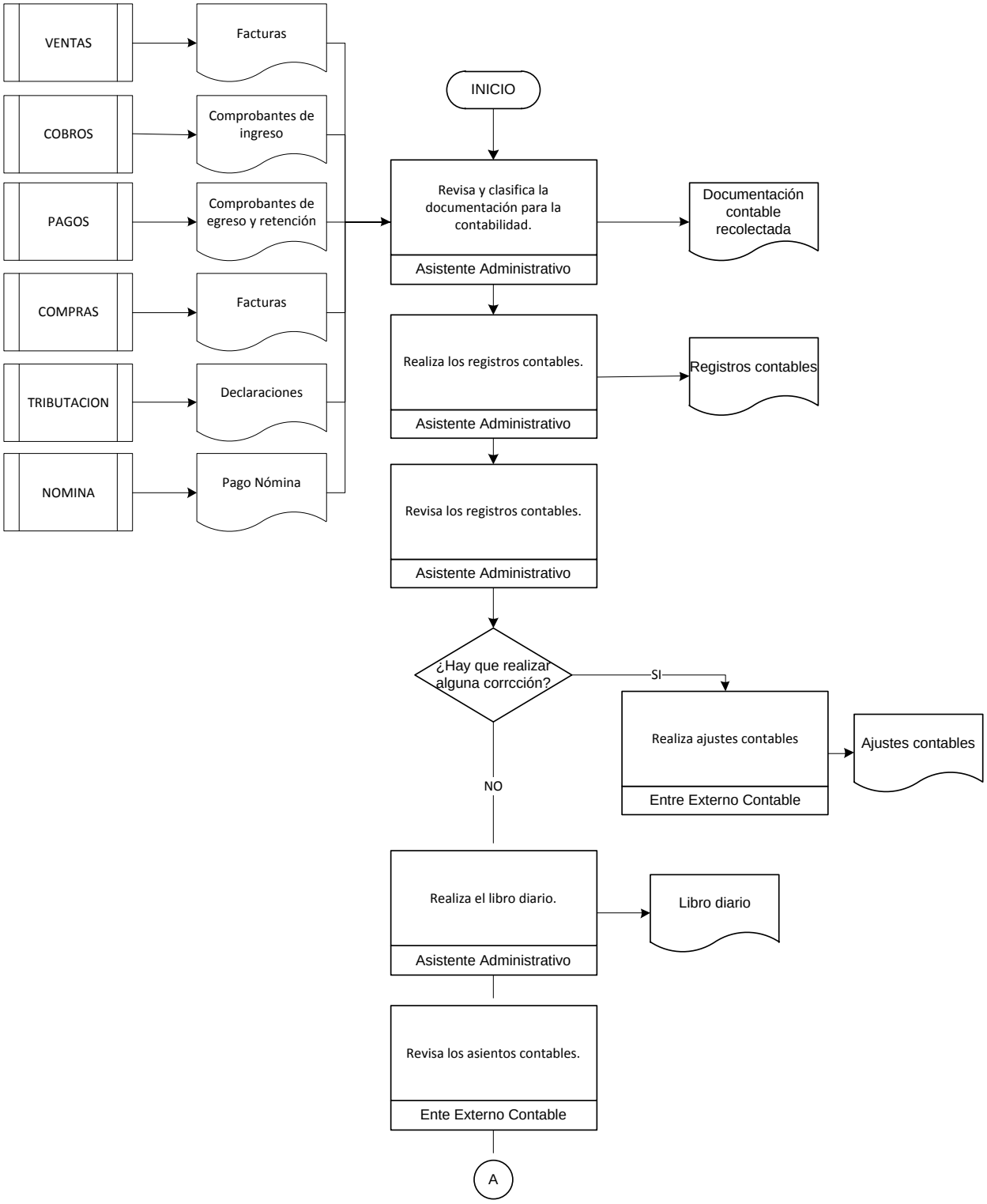
7. DOCUMENTOS

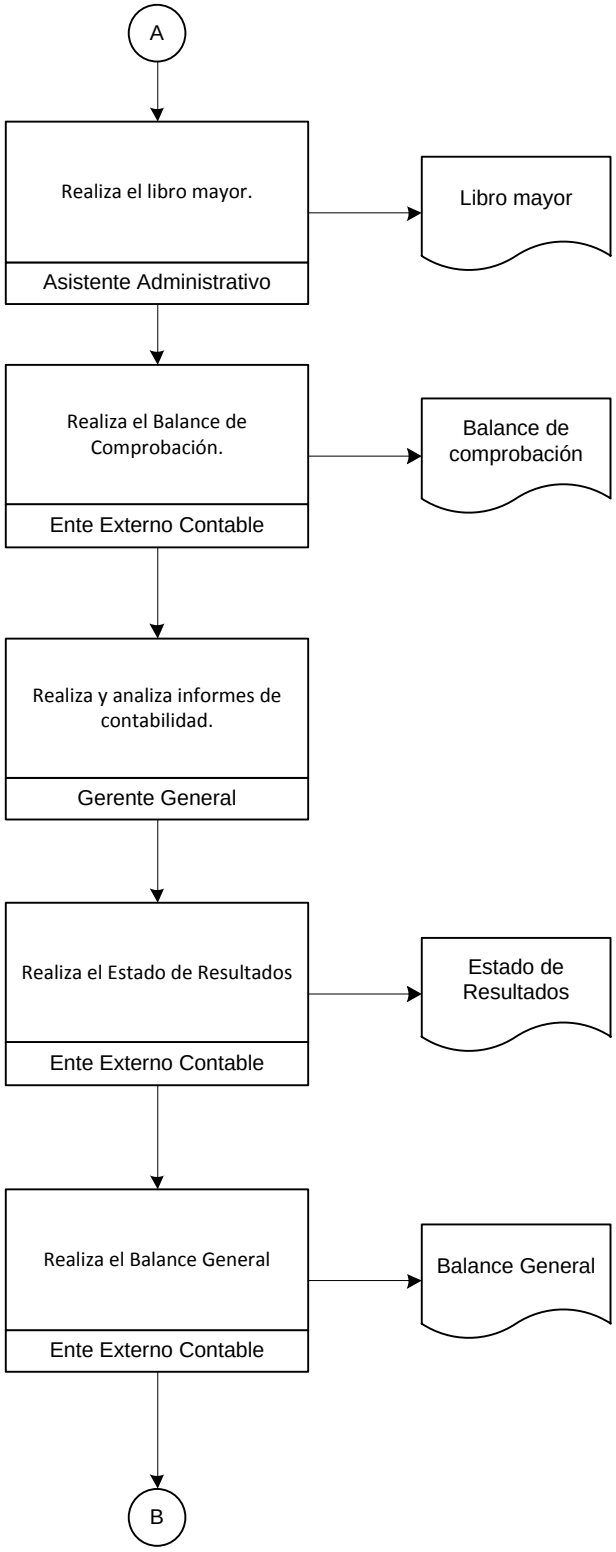
Código	Nombre
P01-106	Balance General
P01-107	Balance de Pérdidas y Ganancias
P01-108	Balance de Comprobación
P01-109	Balance de Flujo de Caja
P01-110	Normas Internacionales de Información Financiera
P01-01	Manual de Procedimientos

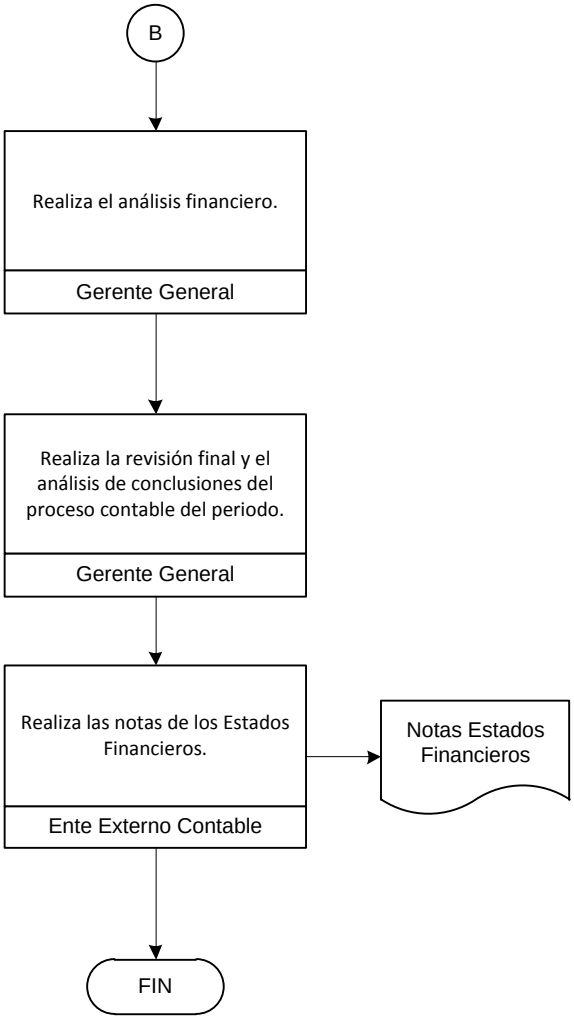
8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-105	Libro Diario
R01-106	Libro Mayor
R01-106	Ajustes Contables
R01-107	Registros Contables
R01-108	Controles Contables

9. DIAGRAMA DE FLUJO


VENTAS
Facturas
COBROS
Comprobantes de ingreso
PAGOS
Comprobantes de egreso y retención
COMPRAS
Facturas
TRIBUTACION
Declaraciones
NOMINA
Pago Nómina
INICIO
Revisa y clasifica la documentación para la contabilidad.
Asistente Administrativo
Documentación contable recolectada
Realiza los registros contables.
Asistente Administrativo
Registros contables
Revisa los registros contables.
Asistente Administrativo
¿Hay que realizar alguna corrcción?
SI
Realiza ajustes contables
Entre Externo Contable
Ajustes contables
NO
Realiza el libro diario.
Asistente Administrativo
Libro diario
Revisa los asientos contables.
Ente Externo Contable
A


A
Realiza el libro mayor.
Asistente Administrativo
Libro mayor
Realiza el Balance de Comprobación.
Ente Externo Contable
Balance de comprobación
Realiza y analiza informes de contabilidad.
Gerente General
Realiza el Estado de Resultados
Ente Externo Contable
Estado de Resultados
Realiza el Balance General
Ente Externo Contable
Balance General
B


B
Realiza el análisis financiero.
Gerente General
Realiza la revisión final y el análisis de conclusiones del proceso contable del periodo.
Gerente General
Realiza las notas de los Estados Financieros.
Ente Externo Contable
Notas Estados Financieros
FIN

1. PROPOSITO

Cumplir oportunamente con las obligaciones de pagaduría mediante la sistematización de las actividades que intervienen en la gestión de pago.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el área administrativa de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Comprobante de egreso:** Documento que suscribe el beneficiario del pago y sirve como prueba de haberse realizado.
- **Cheque:** Título valor que se entrega como pago.
- **Orden de pago:** Documento mediante el cual el responsable de ordenación del pago, lo autoriza.

- **Solicitud de pago:** Documento a través del cual el Gerente General, solicita al Asistente Administrativo tramitar un pago.
- **Transferencia bancaria:** Pago que se realiza a una persona vía electrónica.

5. POLITICAS

- Se efectuarán pagos mediante cheque por cantidades superiores a 40 dólares.
- En primera instancia el Gerente General y el Director Social Media serán las personas autorizadas para firmar cheques de pago. En ausencia de alguno de ellos firmara el Director de Sistemas.
- Todo cheque expedido y firmado que tenga más de 30 días y que no haya sido cobrado por su beneficiario será cancelado.
- Para realizar la transferencia bancaria, la solicitud de pago y documentación comprobatoria deberá venir estrictamente requisitada.
- El tiempo de duración de este proceso será de un mínimo de un día y máximo de dos días hábiles.
- Las solicitudes de pago que se reciban antes de las 12:00 horas., serán procesadas para transferencia bancaria el mismo día de su recepción, siempre y cuando esté disponible la firma del Gerente General.
- Las solicitudes de pago que se reciban después de las 12:00 horas. serán procesadas para transferencia bancaria al siguiente día hábil.
- Todo pago deberá tener la orden de compra anexada a su documentación.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo promedio de pago					
Descripción	Arroja el tiempo promedio que la empresa toma para pagar sus obligaciones.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Suma (Fecha de pago - Fecha de espera) / Numero de pagos	Mensual	Positivo	90%	100%	Asistente Administrativo	Gerente General

Nombre	% Pagos con órdenes de Compra					
Descripción	Indica el cumplimiento de la normativa de que toda adquisición tenga como respaldo su Orden de Compra.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# de Facturas con ordenes de compra/ total de facturas	Mensual	Positivo	90%	100%	Asistente Administrativo	Gerente General

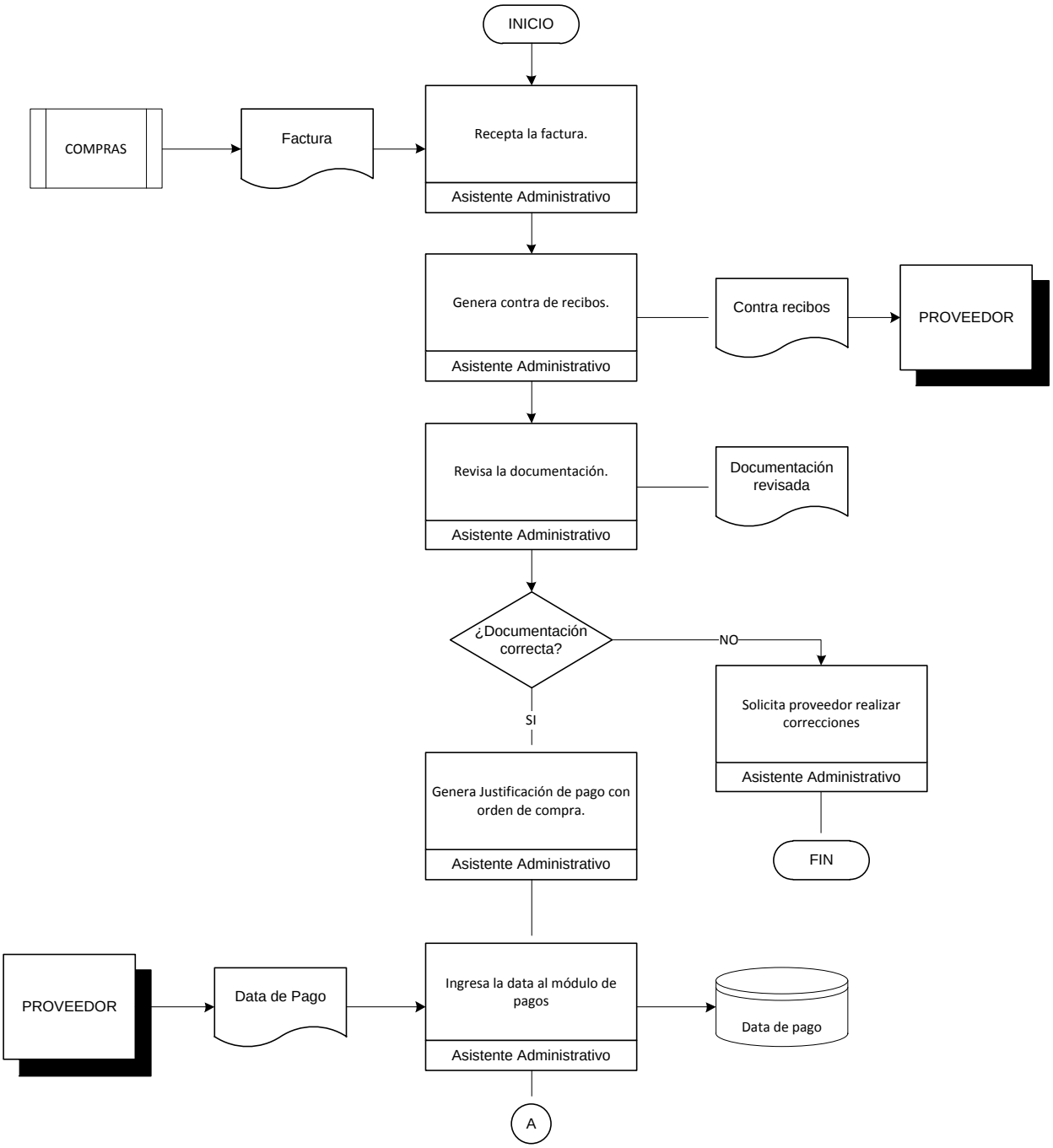
7. DOCUMENTOS

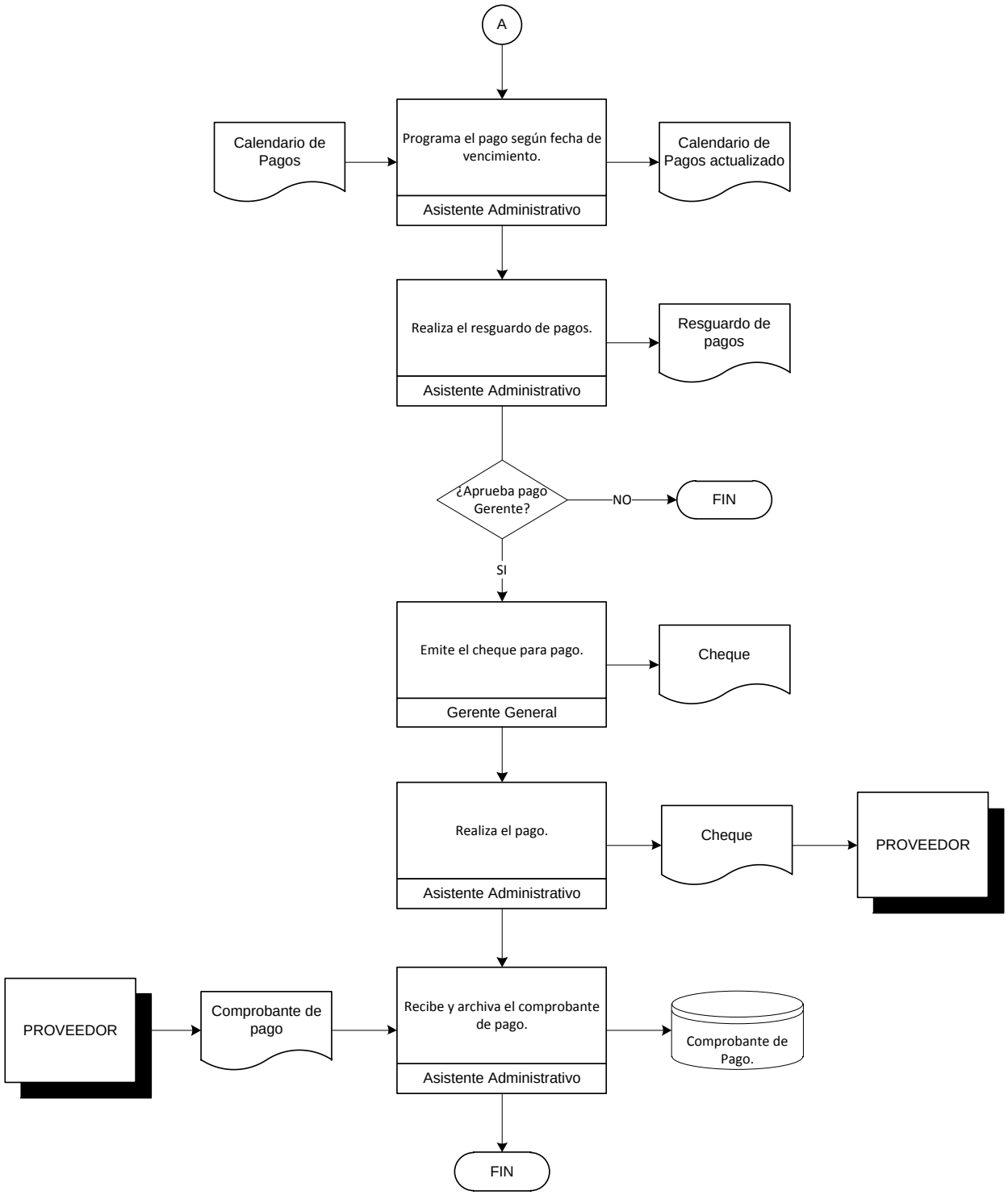
Código	Nombre
P01-34	Contratos
P01-01	Manual de Procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-119	Orden de Compra
R01-200	Factura
R01-201	Trasferencia Bancaria
R01-202	Cheques
R01-203	Solicitud de Pago
R01-204	Orden de Pago
R01-205	Comprobante de Egreso

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
COMPRAS
Factura
Recepta la factura.
Asistente Administrativo
Genera contra de recibos.
Asistente Administrativo
Contra recibos
PROVEEDOR
Revisa la documentación.
Asistente Administrativo
Documentación revisada
¿Documentación correcta?
NO
SI
Solicita proveedor realizar correcciones
Asistente Administrativo
FIN
Genera Justificación de pago con orden de compra.
Asistente Administrativo
PROVEEDOR
Data de Pago
Ingresa la data al módulo de pagos
Asistente Administrativo
Data de pago
A


A
Calendario de Pagos
Programa el pago según fecha de vencimiento.
Asistente Administrativo
Calendario de Pagos actualizado
Realiza el resguardo de pagos.
Asistente Administrativo
Resguardo de pagos
¿Aprueba pago Gerente?
NO
FIN
SI
Emite el cheque para pago.
Gerente General
Cheque
Realiza el pago.
Asistente Administrativo
Cheque
PROVEEDOR
PROVEEDOR
Comprobante de pago
Recibe y archiva el comprobante de pago.
Asistente Administrativo
Comprobante de Pago.
FIN

1. PROPOSITO

Cumplir con el pago oportuno de impuestos al Estado mediante un oportuno control y verificación de la documentación tributaria.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Ajustes:** Proceso contable en el que se generan cambios de acuerdo a observaciones efectuadas por el contador o Jefe Administrativo Financiero para emitir un documento contable que refleje la situación real actual de la empresa.
- **Débito Bancario:** Pago que se realiza de acuerdo a la declaración de impuestos que se presenta ante el Servicio de Rentas Internas, vía internet en el que por

permiso de la empresa se realiza el desembolso electrónico en la cuenta del beneficiario.

- **Declaración de impuestos:** Son cargas obligatorias que las personas y empresas tiene que pagar para financiar el estado. La declaración de impuestos es la presentación ante el organismo regulador del gobierno los impuestos generados sobre la empresa
- **Dimm:** Es un programa que tiene los diferentes anexos que requiere el SRI para recaudar impuestos, uno de ellos es el anexo transaccional que permite a las empresas generar la declaración de impuestos vía internet.
- **Documento Tributario:** Es un documento normalizado por el código tributario que registra la transacción comercial obligatoria en el caso de compra y venta y que es aceptada por la ley.
- **Factura:** Es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.
- **Notas de Crédito:** Es un documento comercial que emite la empresa al cliente para descontar de su cuenta por cobrar un importe determinado.
- **Notas de Débito:** Es un comprobante que la empresa envía a su cliente, en la que le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el valor que se detalla en la misma nota.
- **Notas de Venta:** Es el documento comercial en el que el vendedor detalla las mercaderías que ha vendido al comprador, indicando, cantidad, precio, fecha de entrega, forma de pago y demás condiciones de la operación.

- **Retenciones:** Es un descuento que se aplica sobre un pago para dar cumplimiento a una deuda ya sea de tipo tributaria, financiera, etc.

5. POLITICAS

- Solamente el contador podrá planificar el proceso de declaración de Impuestos según el plan de implementación de estrategias.
- El Asistente Administrativo será el encargado de estudiar las declaraciones de períodos anteriores y de los documentos entregados para planificar la declaración del periodo estudiado.
- Los documentos entregados deberán cumplir los requerimientos presentados en el código tributario válido para el periodo en el que se esté trabajando.
- El Asistente Administrativo será el único responsable de validar los documentos tributarios entregados por los involucrados con esto se asegurará un óptimo desenvolvimiento del proceso.
- El Asistente Administrativo será el encargado de archivar en orden cronológico y secuencial los documentos tributarios y de ingresarlos en el sistema.
- El Asistente Administrativo será el encargado de revisar si la información en el sistema es la misma que la que se respalda con los documentos físicos.
- El Asistente Administrativo realizará el borrador de la declaración en una hoja de cálculo de Excel, la misma que será enviada al ente externo que realiza la contabilidad para su aprobación o para establecer los ajustes necesarios.

- Una vez aprobado el borrador de la declaración el Asistente Contable accederá a la página web del DIMM e ingresa los respectivos documentos solicitados por el programa.
- El Jefe Asistente Administrativo aprobará el débito bancario que se aportará al SRI por concepto de la declaración de impuestos generada y aprobada en el periodo estudiado.

6. INDICADORES

Nombre	**# Sustitutivos**					
Descripción	# Sustitutivos					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# Sustitutivos	Anual	Negativo	0%	10%	Asistente Administrativo	Gerente General

Nombre	**# Pagos por Mora**					
Descripción	Indica el nivel de incumplimiento de las obligaciones tributarias.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# Pagos por Mora	Anual	Negativo	0%	20%	Asistente Administrativo	Gerente General

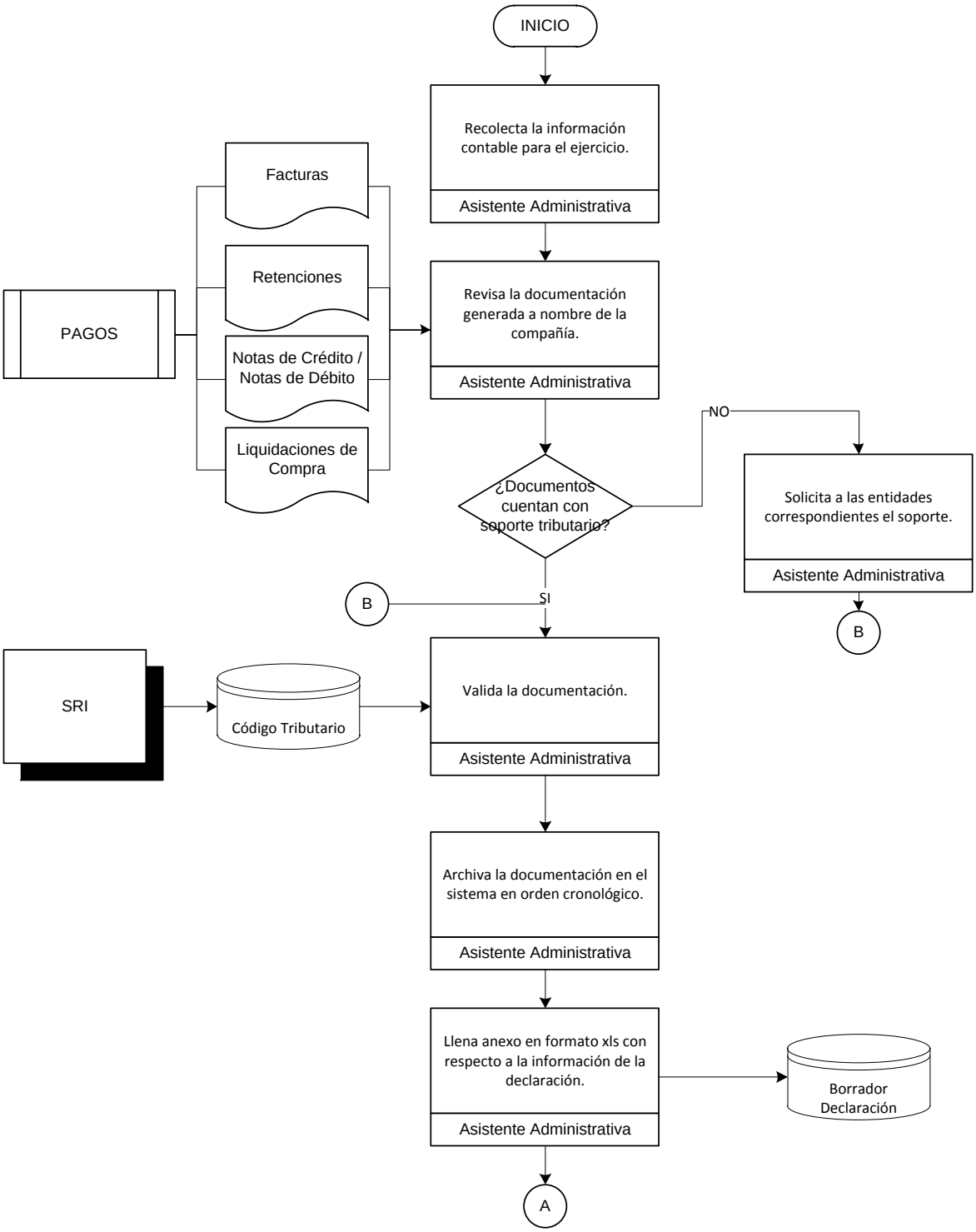
7. DOCUMENTOS

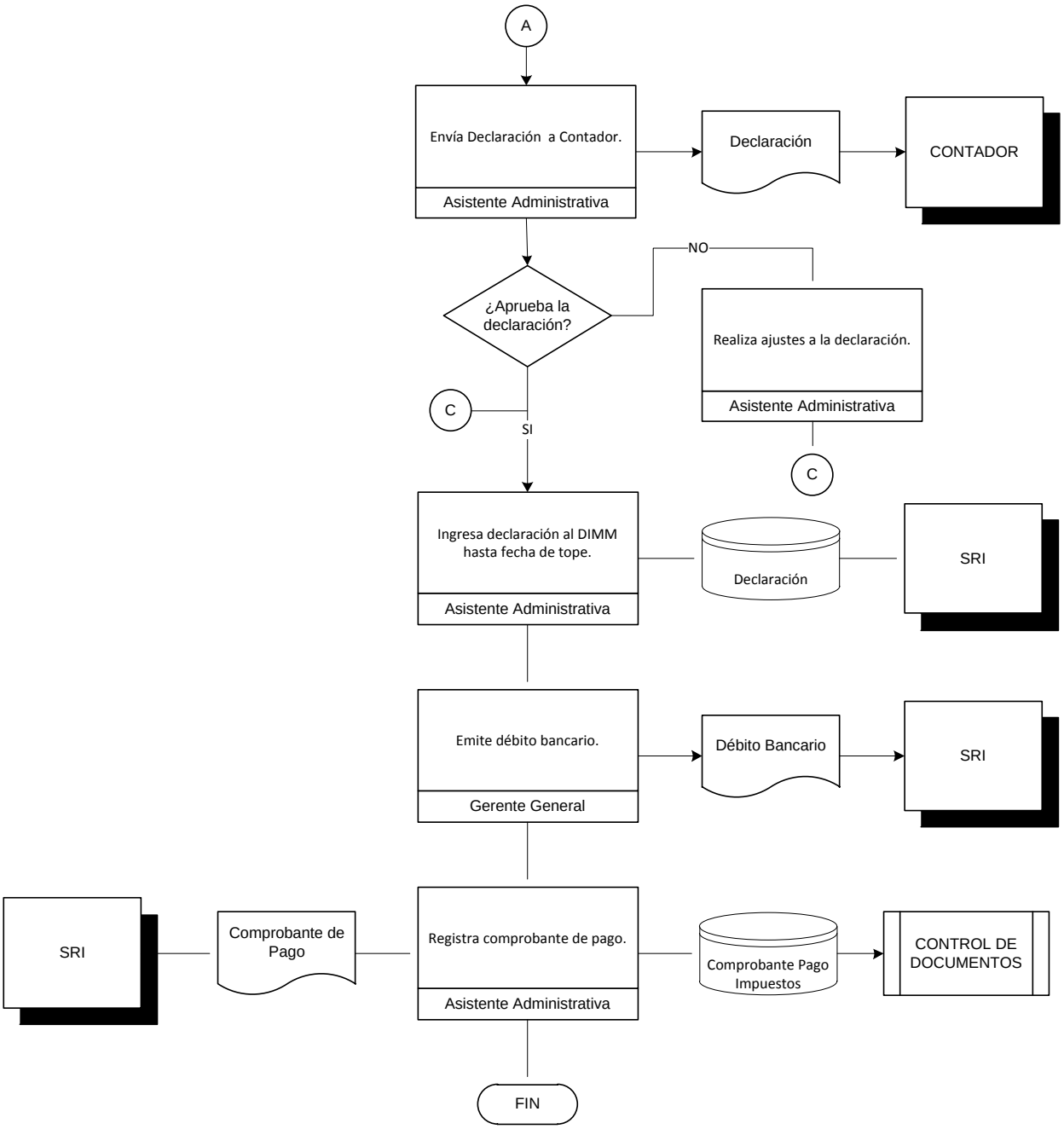
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre
P01-228	Formulario 104
P01-229	Formulario 105
P01-230	Indicadores de Gestión

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
Recolecta la información contable para el ejercicio.
Asistente Administrativa
Facturas
Retenciones
Notas de Crédito / Notas de Débito
Liquidaciones de Compra
PAGOS
Revisa la documentación generada a nombre de la compañía.
Asistente Administrativa
¿Documentos cuentan con soporte tributario?
NO
Solicita a las entidades correspondientes el soporte.
Asistente Administrativa
B
SI
B
SRI
Código Tributario
Valida la documentación.
Asistente Administrativa
Archiva la documentación en el sistema en orden cronológico.
Asistente Administrativa
Llena anexo en formato xls con respecto a la información de la declaración.
Asistente Administrativa
Borrador Declaración
A


A
Envía Declaración a Contador.
Asistente Administrativa
Declaración
CONTADOR
¿Aprueba la declaración?
NO
SI
Realiza ajustes a la declaración.
Asistente Administrativa
C
C
Ingresa declaración al DIMM hasta fecha de tope.
Asistente Administrativa
Declaración
SRI
Emite débito bancario.
Gerente General
Débito Bancario
SRI
SRI
Comprobante de Pago
Registra comprobante de pago.
Asistente Administrativa
Comprobante Pago Impuestos
CONTROL DE DOCUMENTOS
FIN

1. PROPOSITO

Proyectar los ingresos y egresos que tendrá la compañía mediante un análisis histórico de ventas y una efectiva planificación comercial.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente de Cuentas de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Control presupuestario:** proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- **Presupuesto:** plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo

ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización

5. POLITICAS

- El presupuesto de egresos deberá ser presentado a más tardar el 31 de Enero de cada año.
- Todos los socios deberán intervenir en la elaboración del presupuesto de la compañía.
- Se deberá realizar un seguimiento de cumplimiento del presupuesto establecido.
- En la elaboración y preparación del presupuesto anual deberán considerarse las medidas de austeridad y disciplina presupuestal establecidas por el Gobierno de la República del Ecuador.
- El presupuesto, programas anuales, metas y objetivos para cada ejercicio deberán estar autorizados por los tres socios que constituyen A+A Marketing Consulting Edge, de igual forma las modificaciones o adecuaciones que estos pudieran tener durante el ejercicio fiscal.
- Se deberá ingresar la parametrización presupuestal en el sistema contable.

6. INDICADORES

Nombre	% Cumplimiento del Presupuesto Anual					
Descripción	Indica el cumplimiento del Presupuesto elaborado en un periodo específico.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Presupuestos aprobados y realizados/ total de presupuestos elaborados)*100	Trimestral	Positivo	25%	75%	Gerente de Cuentas	Gerente General

Nombre	Monto de ajustes presupuestarios					
Descripción	Indica el nivel de desviación que sufre el presupuesto establecido.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Monto de ajustes presupuestarios	Trimestral	Negativo	10	25	Gerente de Cuentas	Gerente General

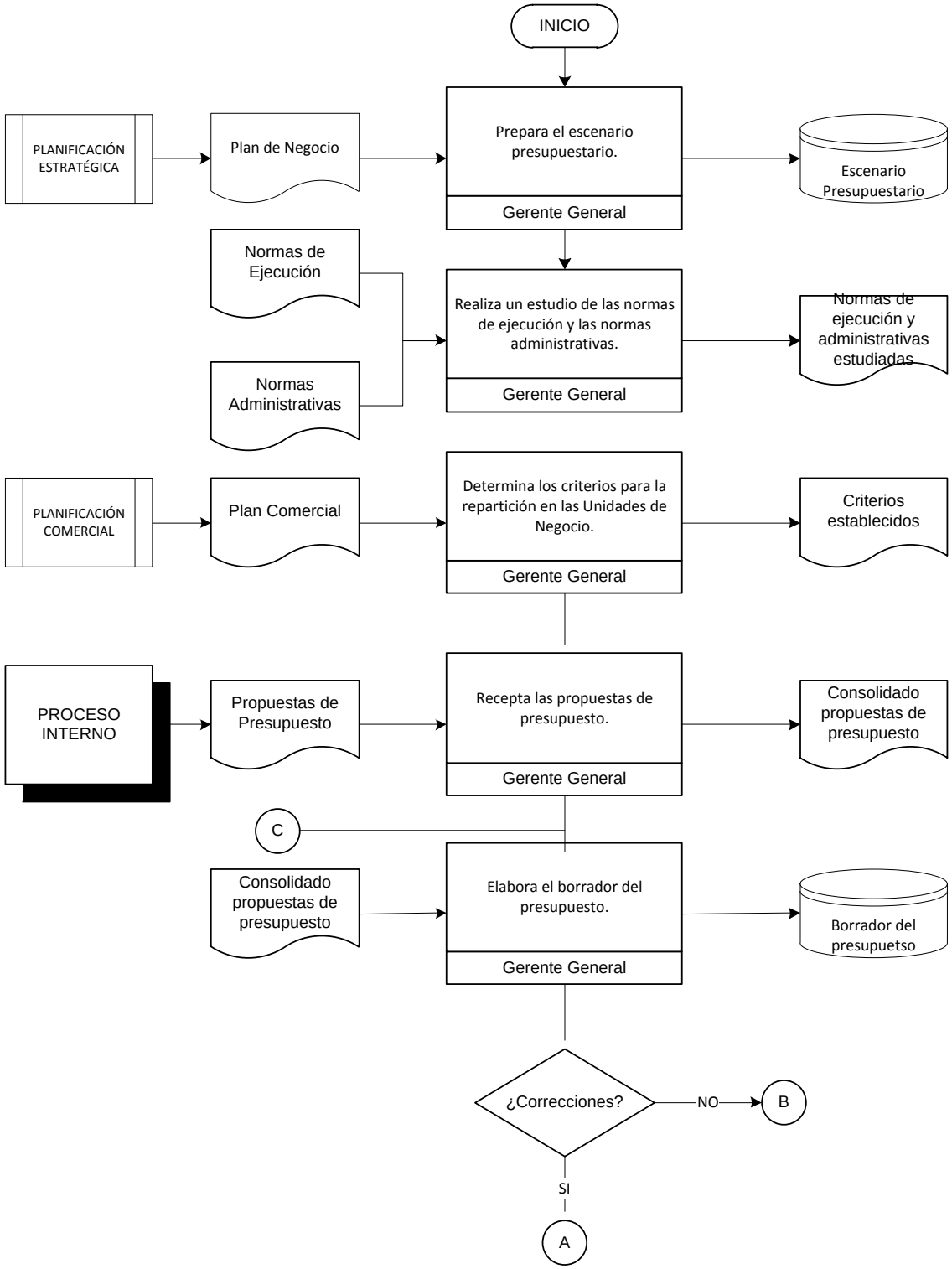
7. DOCUMENTOS

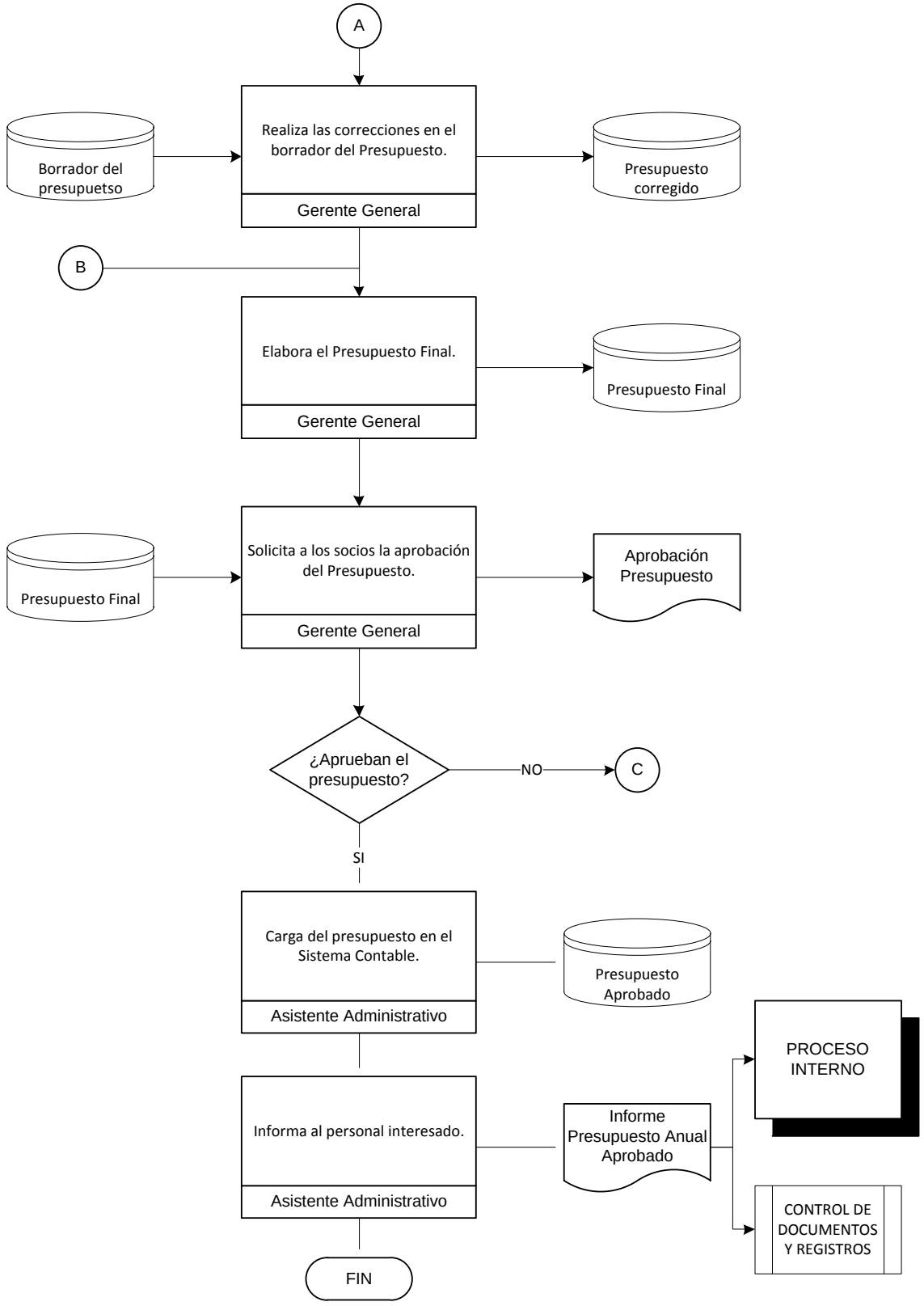
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-225	Presupuesto Anual

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-220	Control del Presupuesto
R01-01	Indicadores de Gestión

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Plan de Negocio
Prepara el escenario presupuestario.
Gerente General
Escenario Presupuestario
Normas de Ejecución
Normas Administrativas
Realiza un estudio de las normas de ejecución y las normas administrativas.
Gerente General
Normas de ejecución y administrativas estudiadas
PLANIFICACIÓN COMERCIAL
Plan Comercial
Determina los criterios para la repartición en las Unidades de Negocio.
Gerente General
Criterios establecidos
PROCESO INTERNO
Propuestas de Presupuesto
Recepta las propuestas de presupuesto.
Gerente General
Consolidado propuestas de presupuesto
C
Consolidado propuestas de presupuesto
Elabora el borrador del presupuesto.
Gerente General
Borrador del presupuetso
¿Correcciones?
NO
B
SI
A


A
Borrador del presupuetso
Realiza las correcciones en el borrador del Presupuesto.
Gerente General
Presupuesto corregido
B
Elabora el Presupuesto Final.
Gerente General
Presupuesto Final
Presupuesto Final
Solicita a los socios la aprobación del Presupuesto.
Gerente General
Aprobación Presupuesto
¿Aprueban el presupuesto?
NO
C
SI
Carga del presupuesto en el Sistema Contable.
Asistente Administrativo
Presupuesto Aprobado
Informa al personal interesado.
Asistente Administrativo
Informe Presupuesto Anual Aprobado
PROCESO INTERNO
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
FIN

1. PROPOSITO

Conservar en óptimas condiciones tanto el hardware como software de la compañía mediante el soporte de mantenimiento preventivo.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de la A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director de Sistemas de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Hardware:** corresponde a todas las partes tangibles de un sistema informático; sus componentes son: eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos.
- **Mantenimiento correctivo:** que corrige los defectos o averías observados.
- **Mantenimiento preventivo:** como el destinado a garantizar la fiabilidad de equipos en funcionamiento antes de que pueda producirse un accidente o avería por deterioro.

- **Mantenimiento:** todas las acciones que tienen como objetivo mantener un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida. Estas acciones incluyen la combinación de las acciones técnicas y administrativas correspondientes.
- **Software:** equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático, comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos, que son llamados hardware.
- **Técnico:** persona que posee una habilidad o destreza para realizar diferentes labores a partir de conocimientos adquiridos

5. POLITICAS

- El mantenimiento a hardware consistirá en limpiar cada uno de los componentes del equipo, verificar los monitores, impresoras, CPU, teclado, mouse, bocinas, CDROM, scanner, etc., con el propósito de prevenir fallas en las computadoras y periféricos.
- Entre las actividades del mantenimiento del hardware se deberá realizar ek aspirado, sopleteado, limpieza del mouse, teclado y de superficies de impresoras, scanner y otros periféricos.
- Todo servicio de mantenimiento se registrará debidamente en el formato Registro de Mantenimiento Hardware y Software, el cual será firmado de conformidad por el usuario, en cuanto le sea entregado el equipo.

- Se proporcionará el servicio de mantenimiento constante; y ó en su caso, con la periodicidad que se considere en el calendario de servicios o en caso que lo soliciten.
- El técnico asignado, proporcionará el servicio de mantenimiento.
- El técnico asignado, proporcionará el servicio de mantenimiento, siempre y cuando haya disponibilidad y facilidad por parte del usuario, en caso contrario, continuará el servicio con otro usuario.
- Los usuarios de los equipos informarán al técnico responsable, el momento en que podrán realizar el servicio necesario.

6. INDICADORES

Nombre	**% Cumplimiento de mantenimiento externo de Hardware**					
Descripción	Indica el cumplimiento del Plan de Mantenimiento de Hardware.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Mantenimiento ejecutado/ Mantenimiento programado)*100	Mensual	Positivo	80%	100%	Director de Sistemas	Director de Sistemas

Nombre	**% Cumplimiento de mantenimiento externo de Software**					
Descripción	Indica el cumplimiento del Plan de Mantenimiento de software.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Mantenimiento ejecutado/ Mantenimiento programado)*100	Mensual	Positivo	80%	100%	Director de Sistemas	Director de Sistemas

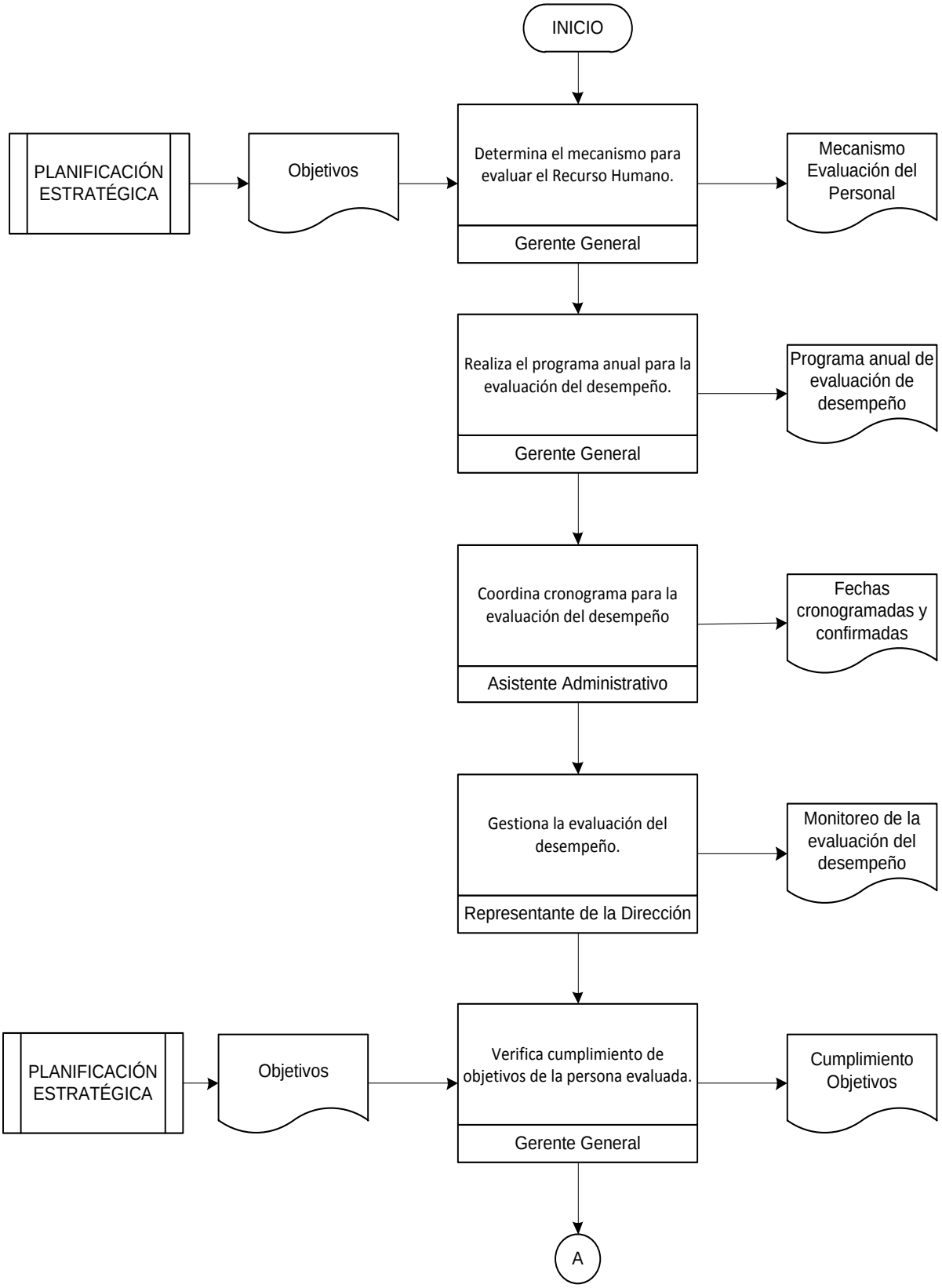
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
P01-129	Plan de Mantenimiento Externo de Software.
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-130	Plan de Mantenimiento Externo de Hardware.
P01-131	Contrato Proveedor Mantenimiento Hardware y Software

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-133	Registro de mantenimiento de hardware
R01-134	Registro de Mantenimiento de software

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Objetivos
Determina el mecanismo para evaluar el Recurso Humano.
Gerente General
Mecanismo Evaluación del Personal
Realiza el programa anual para la evaluación del desempeño.
Gerente General
Programa anual de evaluación de desempeño
Coordina cronograma para la evaluación del desempeño
Asistente Administrativo
Fechas cronogramadas y confirmadas
Gestiona la evaluación del desempeño.
Representante de la Dirección
Monitoreo de la evaluación del desempeño
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Objetivos
Verifica cumplimiento de objetivos de la persona evaluada.
Gerente General
Cumplimiento Objetivos
A


A
Genera un registros del mantenimiento otorgado.
Técnico
Registro de Mantenimiento de Hardware
Registro de Mantenimiento de Software
PROVEEDOR CALIFICADO
Mantenimiento
Realiza control de calidad del mantenimiento recibido.
Director de Sistemas
Control Calidad Mantenimiento
¿Mantenimiento conforme?
SI
D
NO
Control Calidad Mantenimiento
Solicita a proveedor de servicios corregir falencias mantenimiento.
Director de Sistemas
Mail
PROVEEDOR CALIFICADO
D
PROVEEDOR CALIFICADO
Factura
Recibe la factura.
Asistente Administrativo
Factura
Registro de Mantenimiento de Software
Registro de Mantenimiento de Hardware
PROVEEDOR CALIFICADO
Archiva factura y registros de mantenimiento.
Asistente Administrativo
Factura
Registro de Mantenimiento de Software
Registro de Mantenimiento de Hardware
PAGOS
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
FIN

1. PROPOSITO

Asegurar que la información generada por las diferentes unidades no se pierda y este disponible en caso de cualquier contingencia mediante la sistematización de resguardo de la data.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Director de Sistemas de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Base de datos:** es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

- **Informática:** estudio de las computadoras y sus aplicaciones, así como de las funciones que estas son capaces para llevar a cabo. Conjunto de conocimientos y técnicas que recibimos por medio de la tecnología cuyo objetivo es la obtención de la información.
- **Mainframe** es una computadora grande, potente y costosa usada principalmente por una gran compañía para el procesamiento de una gran cantidad de datos.
- **Respaldo:** Es la forma de asegurar la información.
- **Servidor:** es una computadora que, formando parte de una red, provee servicios a otras computadoras denominadas clientes.
- **Sistema operativo**: es un programa o conjunto de programas que en un sistema informático gestiona los recursos de hardware y provee servicios a los programas de aplicación, y se ejecuta en modo privilegiado respecto de los restantes.
- **Time Capsule:** es un periférico inalámbrico de network-attached storage, acompañado de un enrutador. Es descrito como un "aparato de copias de seguridad", diseñado para trabajar en conjunto con el software de backup Time Machine, introducido con el sistema operativo Mac OS X v10.5 "Leopard". Una de las funciones claves de Time Capsule es la posibilidad de realizar backups automáticos a distancia con ayuda de Time Machine, aunque también puede llevarlas a cabo por medio de otros operativos, como Microsoft Windows o GNU/Linux.
- **Time Machine:** es un software de backup desarrollada por Apple Inc. para hacer copias de seguridad. Viene incluido con el sistema operativo Mac OS X.

5. POLITICAS

- Los respaldos se harán diariamente antes de las 21:00 horas.
- En el caso de que no se puedan hacer los respaldos por algún problema con el Servidor se procederá a realizarlos al día siguiente para evitar pérdida de la información.
- Al finalizar la producción de un determinado mes, deberán quedar respaldos generales, que contengan los archivos y la base de datos o sistema de control de la producción, en los siguientes medios: en el disco duro del computador de digitalización, en el disco duro del servidor y en el time capsule de A+A Marketing Consulting Edge.
- Es responsabilidad de cada una de las unidades designar a una persona que sea la persona delegada responsable que vele el respaldo de información, asignación y correcta administración del espacio designado para el almacenamiento de datos y generación de carpetas.
- En caso de que una unidad administrativa realice un cambio de la persona que fungirá como responsable, deberá notificarlo, con el propósito de actualizar el directorio de Enlaces de Unidades Centrales.
- El uso y aprovechamiento del Servidor de Respaldo será destinado únicamente para apoyar las funciones que son propias de A+A Marketing Consulting Edge.

- Quedará estrictamente prohibido almacenar, en las carpetas asignadas en el Servidor Institucional de Respaldos, archivos de juegos, música, reproductores de música y/o video, programas de cómputo sin licencia y cualquier otra información ajena a la Institución.

6. INDICADORES

Nombre	**% Cumplimiento de Respaldos de Información**					
Descripción	Arroja el nivel de cumplimiento de aseguramiento de respaldos en la compañía en un periodo determinado.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Programación respaldos ejecutada/ Programación respaldos programada	Mensual	Positivo	95%	100%	Director de Sistemas	Director de Sistemas

Nombre	**% Información recuperada con éxito**					
Descripción	Arroja el porcentaje de información que fue recuperada con éxito en una eventualidad.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Solicitudes de Información recuperada/Solicitudes recibidas	Mensual	Positivo	95%	100%	Director de Sistemas	Director de Sistemas

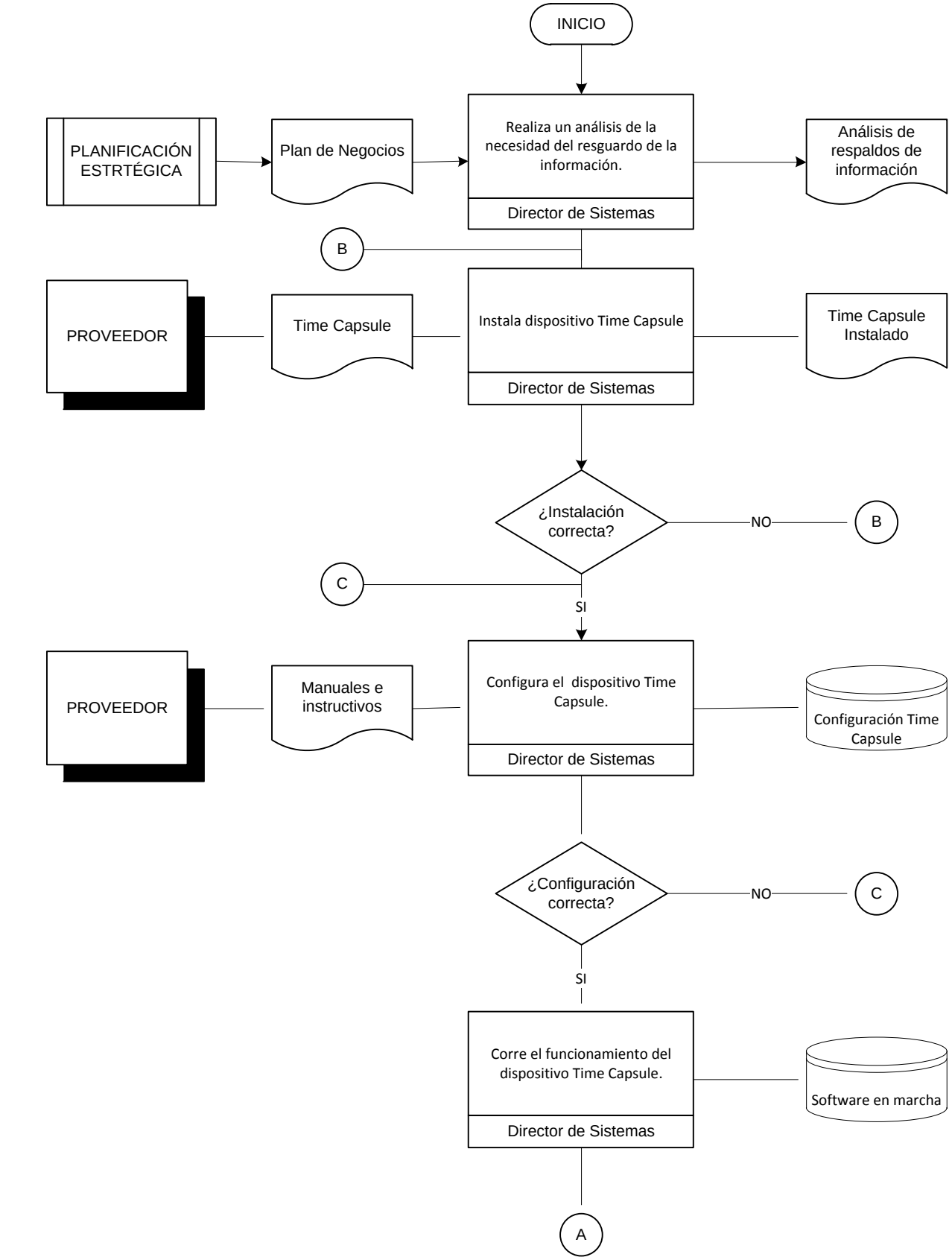
7. DOCUMENTOS

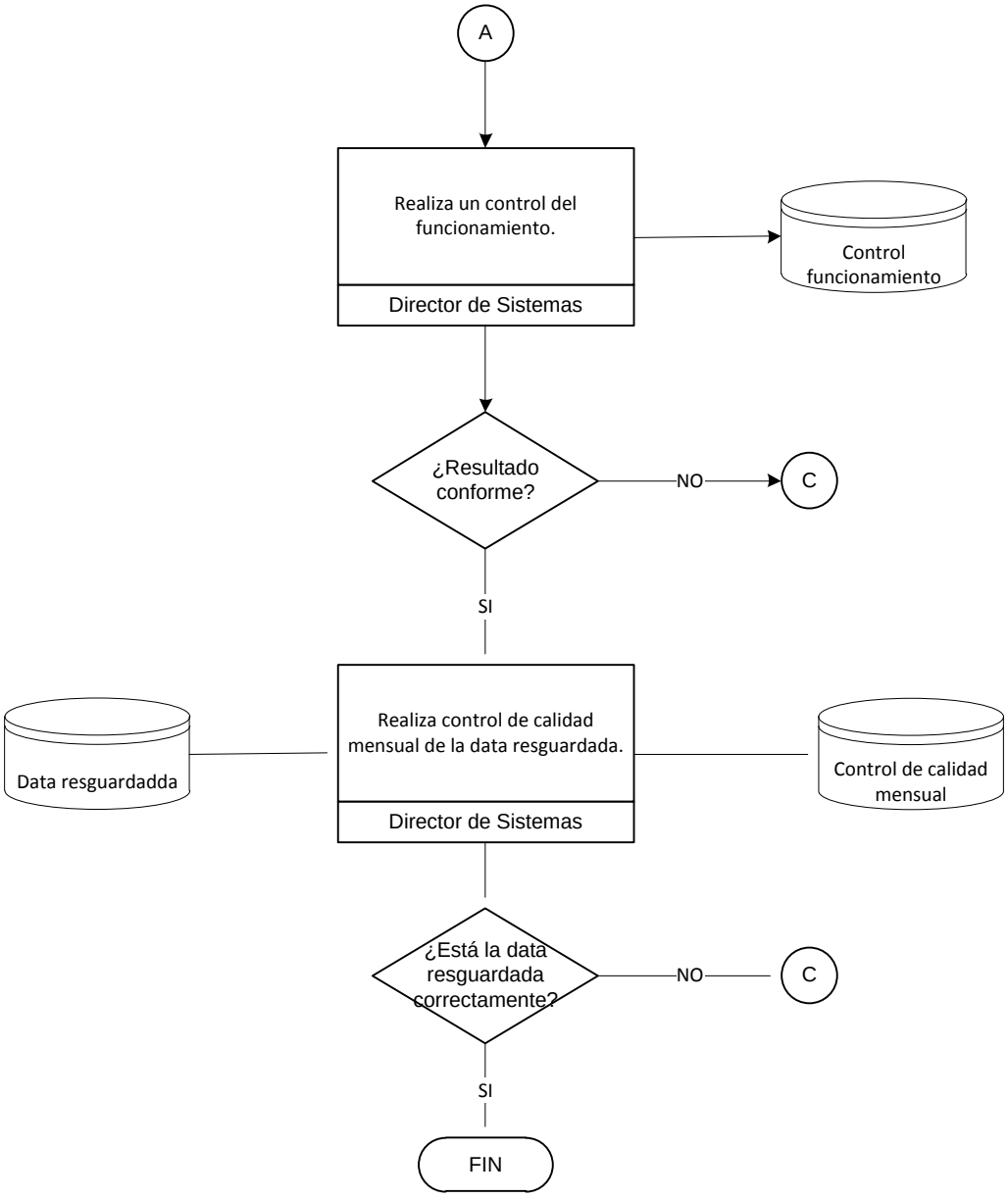
Código	Nombre
P01-133	Manual de Time Capsule
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-134	Contrato Arrendamiento Servidor

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-140	Bitácora de Respaldos
R01-141	Indicadores de Gestión

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
PLANIFICACIÓN ESTRTÉGICA
Plan de Negocios
Realiza un análisis de la necesidad del resguardo de la información.
Director de Sistemas
Análisis de respaldos de información
B
PROVEEDOR
Time Capsule
Instala dispositivo Time Capsule
Director de Sistemas
Time Capsule Instalado
¿Instalación correcta?
NO
B
C
SI
PROVEEDOR
Manuales e instructivos
Configura el dispositivo Time Capsule.
Director de Sistemas
Configuración Time Capsule
¿Configuración correcta?
NO
C
SI
Corre el funcionamiento del dispositivo Time Capsule.
Director de Sistemas
Software en marcha
A


A
Realiza un control del funcionamiento.
Director de Sistemas
Control funcionamiento
¿Resultado conforme?
NO
C
SI
Realiza control de calidad mensual de la data resguardada.
Director de Sistemas
Data resguardadda
Control de calidad mensual
¿Está la data resguardada correctamente?
NO
C
SI
FIN

1. PROPOSITO

Asegurar que el producto o servicio adquirido cumpla con los requisitos específicos planteados en el Sistema de Gestión por Procesos mediante un oportuno control de calidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Cotización:** Es un documento donde se establece la cantidad a pagar, forma y plazo de pago por la adquisición del bien o servicio en cuestión
- **Factura:** Documento que el vendedor entrega al comprador y que acredita que ha realizado una compra por el importe reflejado en el mismo.

- **Orden de compra:** Es el documento físico, por escrito, en el cual se estipula la cantidad y calidad requerida a entregar por parte del proveedor hacia el solicitante, indicando el tiempo y el lugar adecuado para ello.
- **Pago:** Es la remuneración económica por obtener el bien del proveedor al comprador, ya sea en forma de dinero en efectivo, transferencia electrónica o cualquier otro medio que se haya establecido en la cotización
- **Proveedor:** Toda aquella persona u organización que proporcionen productos y/o servicios a A+A Marketing Consulting Edge.

5. POLITICAS

- Las compras se realizarán tomando en cuenta los siguientes aspectos:
  - Calificación de Proveedores de Productos o Servicios
  - Disponibilidad de los Proveedores dentro del Plazo
  - Precio y forma de pago
  - Calidad
- Se deberá contar previamente con la planeación de lo que se quiere producir en cada mes para realizar la gestión de compras.
- Se deberá buscar en el mercado interno o externo los proveedores que puedan cumplir con los requerimientos de los insumos necesarios.
- Se negociará tiempo de entrega de los productos que mantengan segura el nivel de producción deseado.

- Las Compras de productos y/o servicios de mayor cuantía, requerirán una consulta y/o aprobación por parte de los socios de A+A Marketing Consulting Edge.
- Siempre que la compra sea de un producto o servicio crítico, el proveedor deberá estar evaluado y seleccionado, en caso de no ser así, se evaluará después de la primera compra.
- Para los proveedores con los que se tenga establecidos contratos de mantenimiento no será necesario hacer orden de compra, en remplazo de esta, se deja por escrito un soporte del mantenimiento realizado.
- Las requisiciones de compra y/u órdenes de compra deberán ser entregados al encargado de realizar la compra con anticipación a la fecha esperada de entrega, de acuerdo con las características del producto requerido.
- La selección de proveedores / contratistas se realizará a aquellos que suministran productos y/o servicios críticos, en el momento de iniciar relaciones comerciales con la empresa, con el fin de que sean aprobados.

6. INDICADORES

Nombre	**% Devoluciones por calidad, especificación, garantía, precio.**					
Descripción	Arroja el porcentaje de devoluciones que se realiza por mala calidad, errores en las especificaciones, falta de garantía y alteraciones de precios.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# Pedidos devueltos / total pedidos.	Trimestral	Positivo	0%	5%	Asistente Administrativo	Gerente General

Nombre	% de cumplimiento de plazos de entrega de los proveedores.					
Descripción	Indica el cumplimiento de plazos de entrega de los proveedores calificados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Plazo de entrega real/ plazo de entrega establecido)*100	Trimestral	Positivo	95%	100%	Asistente Administrativo	Gerente General

7. DOCUMENTOS

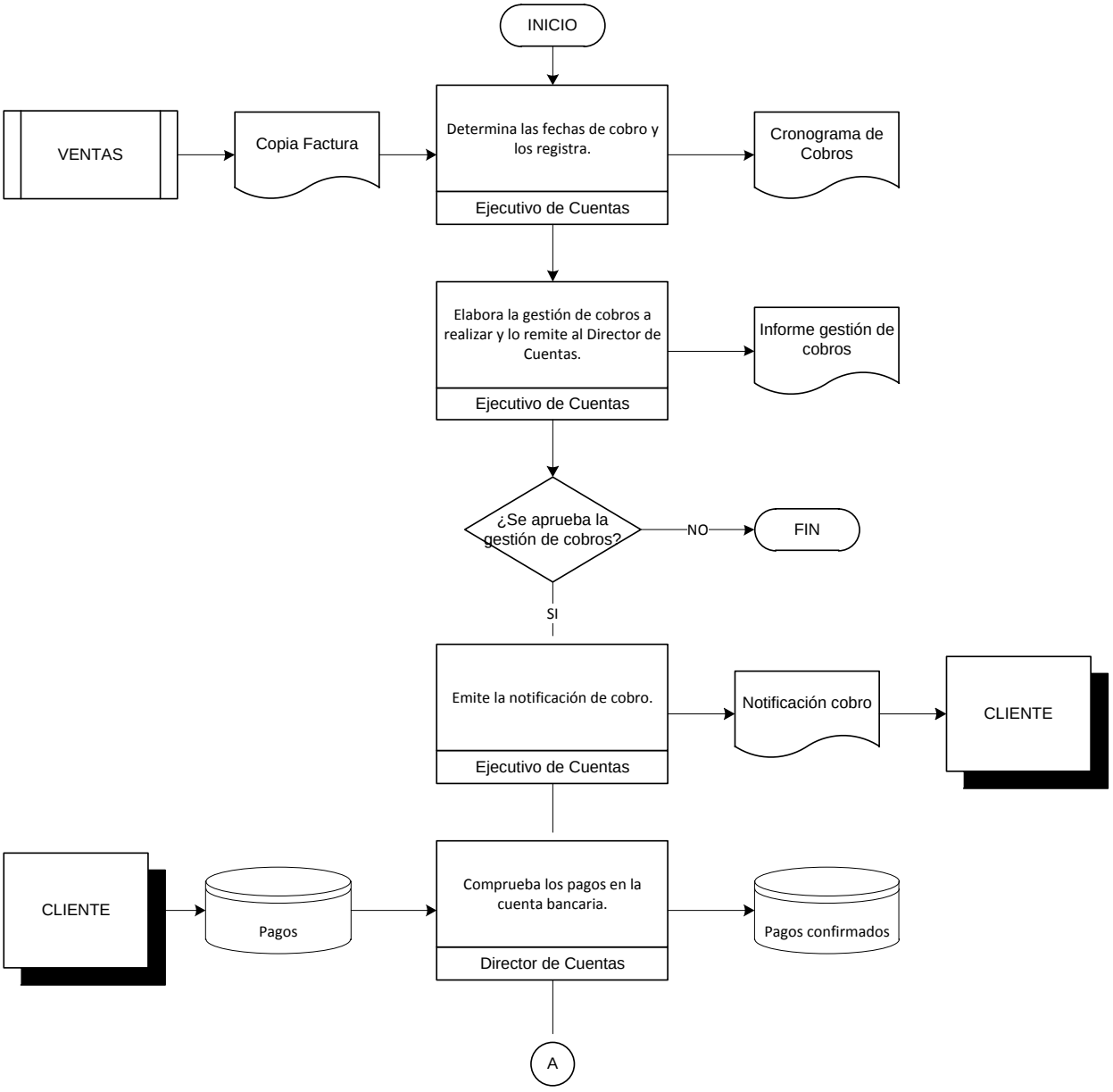
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos
P01-141	Contratos de Proveedores
P01-142	Cotizaciones de Proveedores

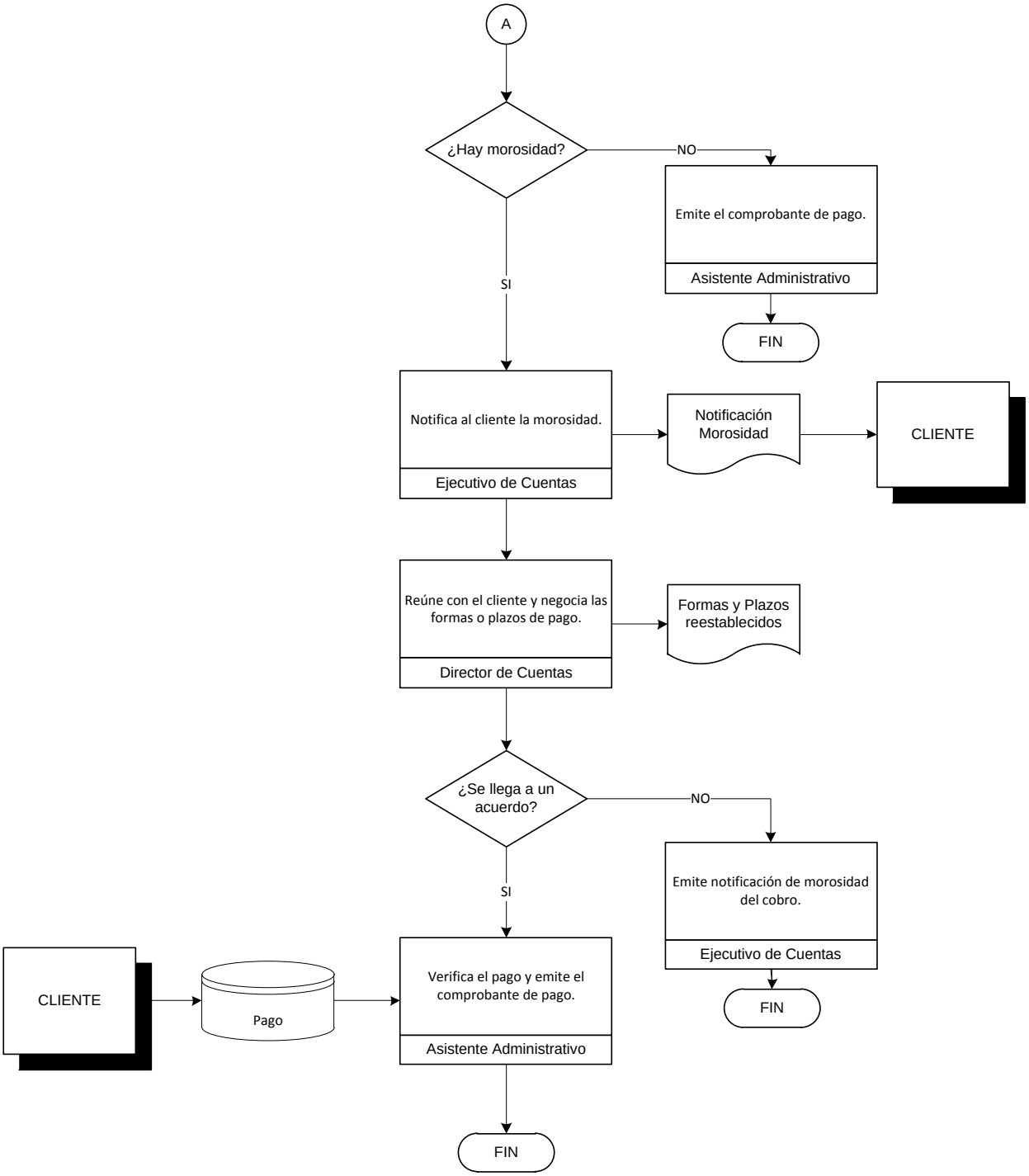
8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-89	Ordenes de Compra
R01-135	Listado de Proveedores Calificados
R01-136	Reporte de Calificación de Proveedores
R01-137	Pagos
R01-138	Facturas

R01-139	Cheques

9. DIAGRAMA DE FLUJO




A
¿Hay morosidad?
NO
Emite el comprobante de pago.
Asistente Administrativo
FIN
SI
Notifica al cliente la morosidad.
Ejecutivo de Cuentas
Notificación Morosidad
CLIENTE
Reúne con el cliente y negocia las formas o plazos de pago.
Director de Cuentas
Formas y Plazos reestablecidos
¿Se llega a un acuerdo?
NO
Emite notificación de morosidad del cobro.
Ejecutivo de Cuentas
FIN
SI
CLIENTE
Pago
Verifica el pago y emite el comprobante de pago.
Asistente Administrativo
FIN

1. PROPOSITO

Controlar los activos fijos de la compañía mediante la identificación y seguimiento de los mismos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas de A+A Marketing Consulting Edge.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General de A+A Marketing Consulting Edge.

4. DEFINICIONES

- **Activo Fijo:** Activos tangibles o intangibles que se presume son de naturaleza permanente porque son necesarios para las actividades normales de una compañía y no serán vendidos o desechados en el corto plazo, ni por razones comerciales.
- **Bien Inmueble:** Bienes no desplazables, tales como el suelo y todas las partes solidas o fluidas que forman su superficie y profundidad**.**

- **Bien Mueble:** Todo bien o cosa que puede trasladarse por si misma de un lugar a otro, como los semovientes, o que puede moverse mediante fuerza externa como los objetos inanimados.
- **Bien:** Todo lo que pueda constituir objeto de un patrimonio, puede ser de propiedad pública o privada.
- **Depreciación:** Es la disminución del valor de un bien como consecuencia de las siguientes causas: desgastes, agotamiento, deterioro y obsolescencia económica.
- **Valor Nominal:** Es el precio que aparece en los títulos de crédito en el momento de su emisión, como expresión de parte del capital contable que represente y como antecedente para definir el precio de suscripción.

5. POLITICAS

- El uso y resguardo de los activos fijos recibidos, será responsabilidad exclusiva de la unidad a la que sean otorgados.
- El trámite de asignación de resguardos y resguardatarios de los activos, será responsabilidad de la unidad a la que se otorguen.
- Todo resguardo interno de activo fijo deberá ser firmado por el Gerente General
- Todo activo fijo deberá ser otorgado mediante el registro correspondiente, contando con el visto bueno de la Gerencia General.
- Toda entrada de activo fijo, deberá hacerse a nombre de la unidad aplicativa respectiva y mediante el registro que lo respalde.

- La devolución de los activos, se realizará mediante oficio dirigido a la persona que otorgó los bienes, con copia a la Gerencia General, indicando el número y tipo de activos que se entregan.
- Todo activo fijo, deberá contar con un resguardo interno de activo fijo, firmado por un resguardatario y éste deberá identificar dicho activo.
- En caso de pérdida o extravío del activo fijo, el resguardatario deberá reponerlo por un bien idéntico en características y marca.
- Todo movimiento de activo fijo que se realice en la unidad, deberá ser autorizado previamente por el administrador de la misma, con el fin de conocer su ubicación física.
- El resguardatario de un activo deberá informar al responsable de activo fijo, acerca del estado que guardan los activos fijos bajo su responsabilidad.
- El Registro contable de los activos fijos se hará atendiendo el valor nominal, incurrido por A+A Marketing Consulting Edge para el momento de su adquisición.

6. INDICADORES

Nombre	**Valor Actual de los activos**					
Descripción	Indica el valor actual de los activos fijos de la compañía.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**Límite Inferior**	**Límite Superior**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
% Depreciación / Valor Comercial	Semestral	Positivo	45%	50%	Asistente Administrativo	Gerente General

Nombre	Existencia real del Activo Fijo					
Descripción	Arroja el dato real de la existencia de activos fijos de la compañía.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Inventario físico por usuario/ Registros en el sistema informático)*100	Anual	Positivo	90%	100%	Asistente Administrativo	Gerente General

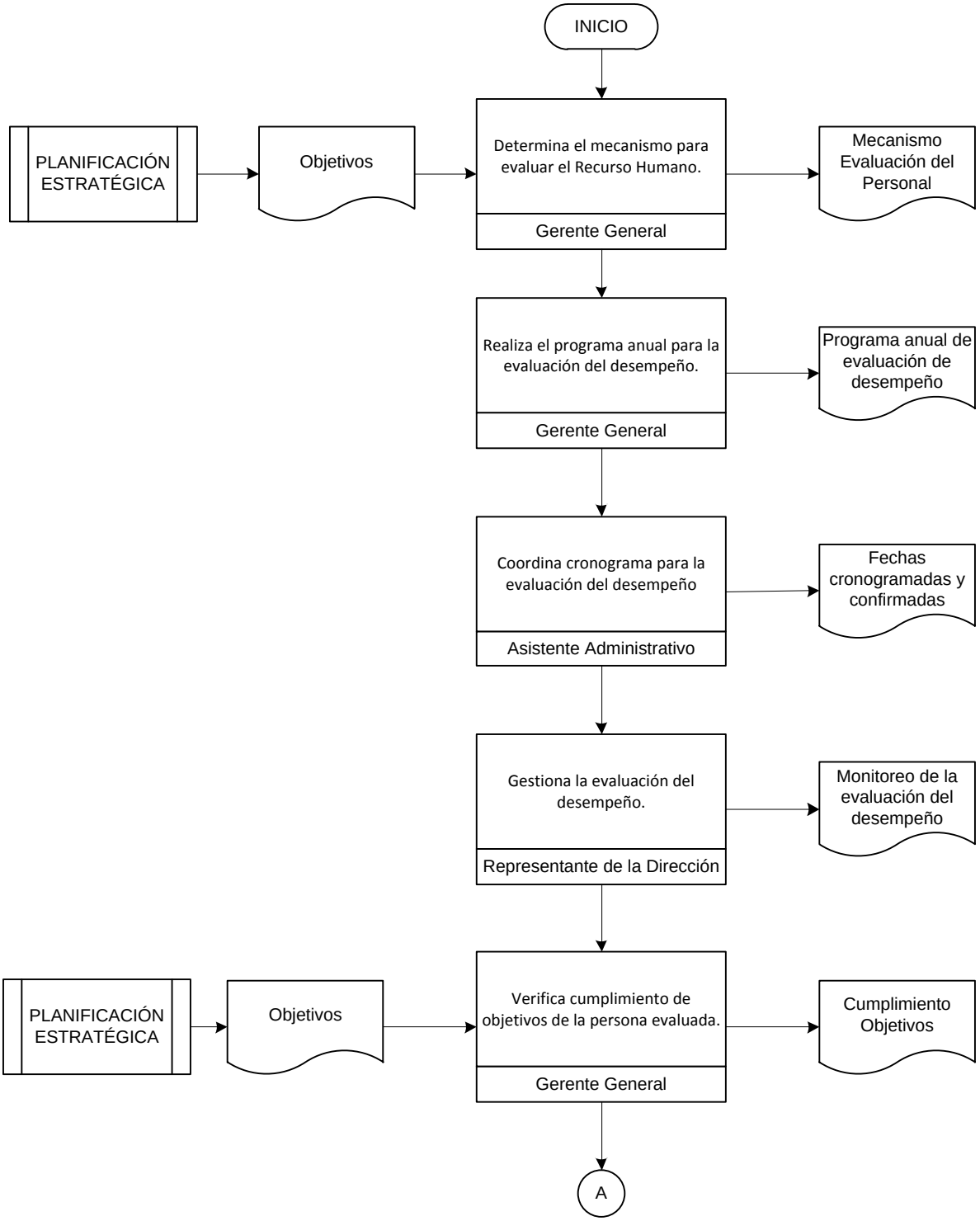
7. DOCUMENTOS

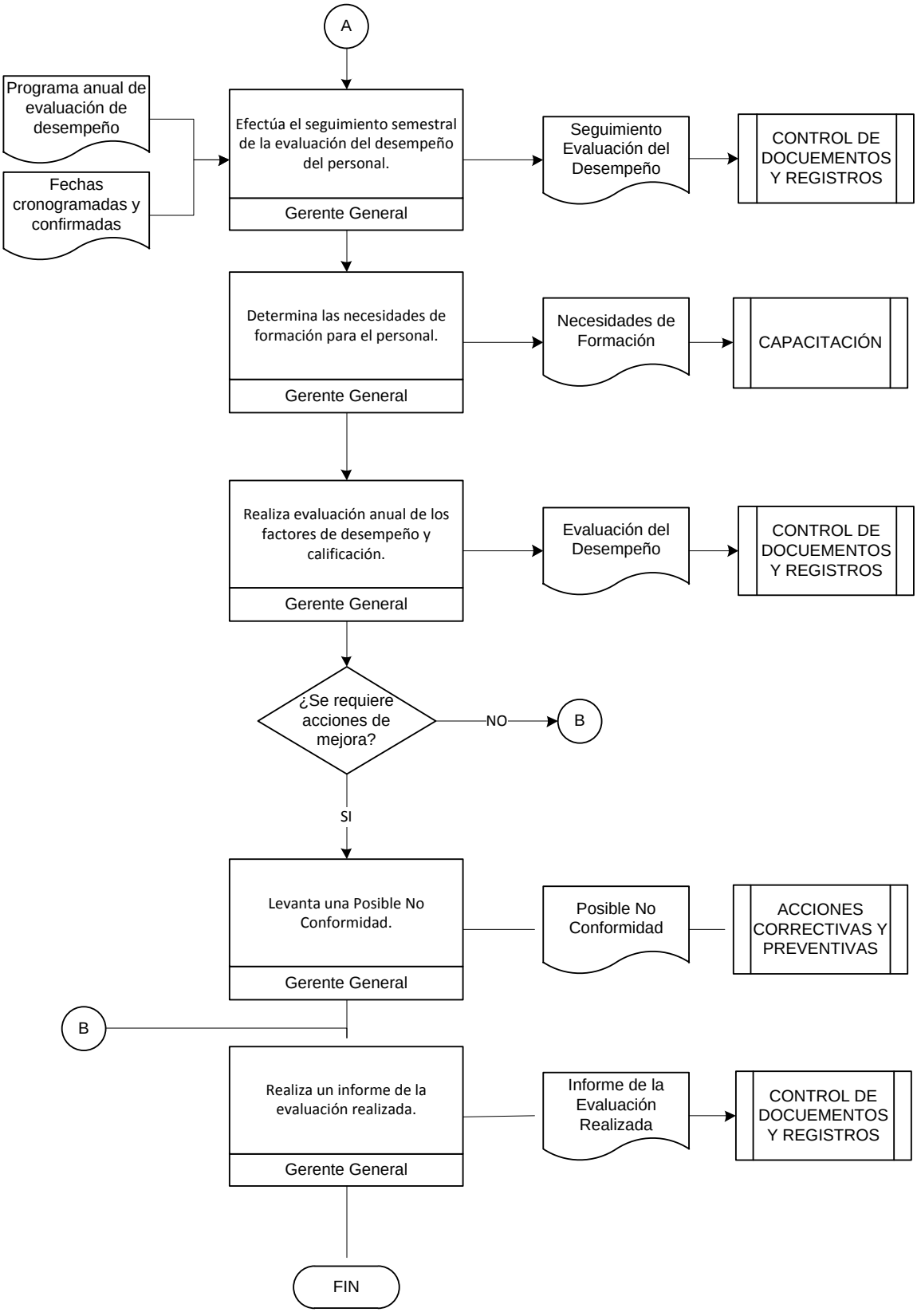
Código	Nombre
P01-01	Manual de Procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre
R01-151	Resguardo interno de Activo Fijo
R01-152	Otorgamiento de activos
R01-153	Devolución de activos

9. DIAGRAMA DE FLUJO


INICIO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Objetivos
Determina el mecanismo para evaluar el Recurso Humano.
Gerente General
Mecanismo Evaluación del Personal
Realiza el programa anual para la evaluación del desempeño.
Gerente General
Programa anual de evaluación de desempeño
Coordina cronograma para la evaluación del desempeño
Asistente Administrativo
Fechas cronogramadas y confirmadas
Gestiona la evaluación del desempeño.
Representante de la Dirección
Monitoreo de la evaluación del desempeño
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Objetivos
Verifica cumplimiento de objetivos de la persona evaluada.
Gerente General
Cumplimiento Objetivos
A


A
Programa anual de evaluación de desempeño
Fechas cronogramadas y confirmadas
Efectúa el seguimiento semestral de la evaluación del desempeño del personal.
Gerente General
Seguimiento Evaluación del Desempeño
CONTROL DE DOCUEMENTOS Y REGISTROS
Determina las necesidades de formación para el personal.
Gerente General
Necesidades de Formación
CAPACITACIÓN
Realiza evaluación anual de los factores de desempeño y calificación.
Gerente General
Evaluación del Desempeño
CONTROL DE DOCUEMENTOS Y REGISTROS
¿Se requiere acciones de mejora?
NO
B
SI
Levanta una Posible No Conformidad.
Gerente General
Posible No Conformidad
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
B
Realiza un informe de la evaluación realizada.
Gerente General
Informe de la Evaluación Realizada
CONTROL DE DOCUEMENTOS Y REGISTROS
FIN

ANEXO 6

TABLERO DE CONTROL

		INDICADOR	FORMA DE CALCULO	Límite Inferior	Límite Superior	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCIÓN CLIENTE	FRECUENCIA DE USO	TOTAL
GESTION ESTRATEGICA	Planificación Estratégica	% de cumplimiento de objetivos	(Objetivos cumplidos/Total objetivos planificados) * 100	90%	100%	Trimestral	Gerente General	Gerente General	3	3	1	**7**
		Estrategias efectivas implementadas	(Resultados exitosos obtenidos/resultados programados)*100	90%	100%	Trimestral	Gerente General	Gerente General	3	3	1	**7**
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar los estudios estratégicos/ Total horas disponibles)*100	70%	100%	Trimestral	Gerente General	Gerente General	3	1	1	**5**
		Estrategias desarrolladas	(# estrategias desarrolladas/# estrategias planteadas)*100	90%	100%	Trimestral	Gerente General	Gerente General	3	1	1	5
	Revisión por la Dirección	% de Decisiones implementadas	(# decisiones implementadas / # decisiones generadas)*100	90%	100%	Trimestral	Gerente General	Gerente General	2	2	1	5
		% de la eficacia de las Decisiones	(# decisiones efectivas / # decisiones implementadas)*100	90%	100%	Trimestral	Gerente General	Gerente General	3	3	1	**7**
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar la toma de decisiones/ Total horas disponibles)*100	70%	100%	Trimestral	Gerente General	Gerente General	3	1	1	**5**

		% de la eficacia de las Decisiones	(# problemas resueltos / # problemas suscitados en la compañía)*100	90%	100%	Trimestral	Gerente General	Gerente General	3	1	1	5
	Planificación Comercial	% Cumplimiento del Plan Comercial	(#Actividades ejecutadas / # Actividades propuestas)*100	80%	100%	Trimestral	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	2	2	1	5
		Estrategias comerciales efectivas implementadas	(Objetivo Real/ Objetivo Meta)*100	80%	100%	Trimestral	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	3	1	1	5
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar los estudios de mercado y necesidades de las U. de Negocio/ Total horas disponibles)*100	70%	100%	Trimestral	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	3	1	1	**5**
		Total de Ventas realizadas	(Total de Ventas realizadas/ Total de Ventas Planeadas)*100	80%	100%	Trimestral	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	3	1	1	5
GESTION DE CALIDAD	**Control de Documentos**	Nivel de conocimiento del control de documentos y registros	(Número de documentos y registros analizados / Total de documentos y registros)*100	80%	100%	Trimestral	Representante de la Dirección	Gerente General	1	1	1	3
		% Cumplimiento del control de documentos	(# Documentos y registros encontrados/ # documentos y registros establecidos en la Lista Maestra de Documentos)*100	90%	100%	Trimestral	Representante de la Dirección	Gerente General	1	1	1	3
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar la parametrización documental/ Total horas disponibles)*100	70%	100%	Trimestral	Representante de la Dirección	Gerente General	3	1	1	**5**
		% Documentación aprobada	(# de documentos aprobados / # de documentos emitidos) * 100	80%	100%	Trimestral	Representante de la Dirección	Gerente General	1	1	1	3
	Auditoría Interna	% procedimientos cumplidos	(Procedimientos cumplidos /Total procedimientos)* 100	90%	100%	Semestral	Representante de la Dirección	Gerente General	3	3	1	**7**

		Calificación de auditores	(Total calificación obtenida / # de auditores internos)*100	90%	100%	Semestral	Representante de la Dirección	Gerente General	1	1	1	3
		Tasa de planificación	(Horas previstas para ejecutar la auditoría interna/ Total horas disponibles)*100	70%	100%	Semestral	Representante de la Dirección	Gerente General	3	1	1	**5**
		# Hallazgos encontrados	# Hallazgos encontrados	0	30	Semestral	Representante de la Dirección	Gerente General	1	1	1	3
		Auditorías Internas Realizadas	(# auditorías realizadas/ # auditorías planeadas)*100	80%	100%	Semestral	Representante de la Dirección	Gerente General	1	1	1	3
	Control de Acciones Correctivas y Preventivas	Eficacia de las acciones preventivas/correctivas	# acciones preventivas-correctivas eficaces / # acciones preventivas-correctivas implementadas	90%	100%	Mensual	Representante de la Dirección	Gerente General	3	3	1	**7**
		% de acciones correctivas cerradas	# de acciones correctivas cerradas/ # no conformidades detectadas	0%	25%	Mensual	Representante de la Dirección	Gerente General	2	1	1	4
		# de Posibles No Conformidades detectadas	# de Posibles No Conformidades detectadas	0	10	Mensual	Representante de la Dirección	Gerente General	1	1	1	3
		# de No Conformidades negadas	# de No Conformidades negadas	0	5	Mensual	Representante de la Dirección	Gerente General	1	1	1	3
		Tasa de planificación	(Horas previstas para controlar la Matiz de Control/ Total horas disponibles)*100	70%	100%	Mensual	Representante de la Dirección	Gerente General	3	1	1	**5**
		# de No Conformidades detectadas	# de No conformidades detectadas	0	30	Mensual	Representante de la Dirección	Gerente General	2	1	1	4

	Ventas	Causales de Notas Crédito	Total Notas Crédito / Total de Facturas Generadas	80%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	1	2	1	4
		Pendientes por Facturar	(Total Pedidos Pendientes por Facturar / Total Pedidos Facturados)*100	80%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	2	2	1	5
		Tasa de utilización	(Horas asignadas para ventas/ horas disponibles para ventas)*100	70%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	3	1	1	**5**
		% Repactaciones	(# repactaciones realizadas / # cobranzas)*100	5%	30%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	1	1	1	3
		Indicador ventas−trabajador	(Ventas generadas / # agentes de cuenta)*100	20%	35%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	3	1	1	5
		Calidad de la Facturación	(Facturas Emitidas con Errores / Total de Facturas Emitidas)*100	0%	10%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	1	2	1	4
	Post Venta	% Satisfacción del Cliente	(Puntaje obtenido en las encuestas de satisfacción / puntaje posible a obtener en las encientas de Satisfacción)*100	80%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	2	3	1	**6**
		% Quejas o reclamos resueltos	(# quejas o reclamos resueltos / # quejas o reclamos recibidos)*100	80%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	1	3	1	5
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar las encuestas de satisfacción / Total horas disponibles)*100	70%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	3	1	1	**5**
		Nivel de cumplimiento entregas a clientes	(Total de Pedidos no Entregados a Tiempo / Total de Pedidos Entregados)*100	0%	10%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	1	3	1	5

		# Quejas o reclamos	# Quejas o reclamos recibidos	0	5	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Cuentas	1	3	1	5
DESARROLLO TECNOLÓGICO	**Desarrollo Web**	% Retrasos entrega Pag Web	(# Pag web entregadas / # Pag web prometidas)*100	0%	20%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Sistemas	1	3	1	5
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar un proyecto web/ Total horas disponibles para un proyecto web)*100	70%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Sistemas	3	1	1	**5**
		Rentabilidad Desarrollo web	(Margen proyectos desarrollo web / Total Ventas)*100	20%	40%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Sistemas	2	1	1	4
		Contribución Desarrollo Web	(Margen proyectos desarrollo web / Margen Total)*100	10%	20%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Sistemas	2	1	1	4
		Promedio Pag Web elaboradas por personas	(Pag web elaboradas/ # personas que elaboraron las Pag Web)*100	5	20	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Sistemas	1	1	1	3
	Desarrollo Móvil	% ingresos percibidos por Desarrollo Móvil	(Ingresos percibidos por desarrollo móvil/ Ingresos Totales)*100	5%	20%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Sistemas	3	1	1	5
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar un proyecto móvil/ Total horas disponibles para un proyecto móvil)*100	70%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Sistemas	3	1	1	**5**
		Rentabilidad Desarrollo Móvil	(Margen proyectos desarrollo móvil / Total Ventas)*100	10%	30%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Sistemas	2	1	1	4
		Contribución Desarrollo Móvil	(Margen proyectos desarrollo móvil / Margen Total)*100	2%	10%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Sistemas	2	1	1	4

		% de Proyectos Móviles concluidos	(Proyectos desarrollo móvil concluidos/ Proyectos desarrollo móvil totales)*100	75%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director de Sistemas	2	2	1	5
SOCIAL MEDIA	**Consultoría Community Management**	Rentabilidad Consultoría Communuity Managment	(Margen consultoría community managment / Total Ventas)*100	5	15	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	2	1	1	4
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar una consultoría community managment/ Total horas disponibles para un proyecto de consultoría managment)*100	70%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	3	1	1	**5**
		Contribución Consultoría Communuity Managment	(Margen consultoría community managment / Margen Total)*100	2%	10%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	2	1	1	4
		% Consultorías CM exitosas	(% de clientes satisfechos/ % de clientes que solicitan Consultoría CM)*100	75%	9500%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	1	2	1	4
		# Consultarías de Community Managment obtenidas	# Consultarías de Community Managment obtenidas	2	10	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	3	1	1	5
	Community Management	# Cuentas Community Management	# Cuentas Community Management	20	60	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	3	1	1	5
		Tasa de planificación	(Horas previstas para interactuar por cuenta/ Total horas disponibles para la interacción de una cuenta)*100	70%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	3	1	1	**5**
		Rentabilidad Community Managment	(Margen proyectos community managment / Total Ventas)*100	40%	80%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	2	1	1	4

		Contribución Community Managment	(Margen proyectos community managment / Margen Total)*100	20%	40%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	2	1	1	4
		% representación ingresos por Community Managment	% ingresos por Community Managment/ % ingresos al mes	25%	70%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	3	1	1	5
	Pautaje Redes Sociales	# Pautas Obtenidas	# Pautas Obtenidas	2	20	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	3	1	1	5
		Eficacia de la Pauta	(objetivo obtenido/objetivo deseado) *100	60%	95%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	1	2	1	4
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar una pauta/ Total horas disponibles para realizar una pauta)*100	70%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	3	1	1	**5**
		Rentabilidad Pautaje Redes Sociales	(Margen pautaje redes sociales / Margen Total)*100	20%	40%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	2	1	1	4
		Contribución Pautaje Redes Sociales	(Margen pautaje redes sociales / Margen Total)*100	10%	20%	Mensual	Asistente Administrativo	Director Social Media	2	1	1	4
GETSIÓN DEL TALENTO HUMANO	**Contratación de Personal**	% Rotación del Personal	(# personal saliente/ # personal contratado)*100	0%	20%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4
		% Personal acorde al perfil de cargo	(competencias actuales / competencias estipuladas en el perfil de cargo)*100	50%	75%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	1	1	1	3
		Tasa de utilización	(Horas asignadas para contratación del personal/ hoas disponibles para la gestión de rrhh)*100	70%	100%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	3	1	1	**5**

		% Corroboración de Datos	(datos corroborados/ datos a corroborar)*100	80%	100%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	1	1	1	3
		% Satisfacción de los usuarios de Contratación.	(Contratos legalizados/ Solicitudes de contratos recibidos)*100	90%	100%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4
	Capacitación	% de cumplimiento del Plan de Capacitación	(Capacitaciones Ejecutadas / Capacitaciones Programadas)*100	80%	100%	Trimestral	Director de Sistemas	Gerente General	2	1	1	4
		% de la eficacia de la capacitación	(formación adquirida/ formación requerida)*100	80%	100%	Trimestral	Director de Sistemas	Gerente General	1	1	1	3
		Tasa de planificación	(Horas previstas para capacitar al personal/ Total horas disponibles para capacitación del personal)*100	70%	100%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	3	1	1	**5**
		Satisfacción Cliente Interno	(evaluación supervisor/ evaluación capacitador)*100	80%	100%	Trimestral	Director de Sistemas	Gerente General	1	1	1	3
		% horas cumplidas de Capacitación	(Horas de capacitación efectuadas/ horas capacitación planeadas)*100	80%	100%	Trimestral	Director de Sistemas	Gerente General	1	1	1	3
	Evaluación del Desempeño	Productividad de mano de obra	(Producción / Horas−hombre trabajadas)*100	90%	100%	Mensual	Gerente General	Gerente General	2	1	1	4
		Índice de ausentismo	(Horas−hombre ausentes / Horas−hombre trabajadas)*100	90%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	1	1	1	3
		Tasa de planificación	(Horas previstas para evaluar el desempeño del personal/ Total horas disponibles para la evaluación del desempeño)*100	70%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	3	1	1	**5**

	Nómina	Importancia de los salarios	(Total salario pagados / Costos de Producción)*100	60%	80%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	1	2	1	4
		Indicador horas extra	(Total horas extra / Total horas trabajadas)*100	5%	15%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4
		Índice prestaciones−salario	(Prestaciones pagadas / Total salario pagado)*100	10%	25%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	1	1	1	3
GESTIÓN FINANCIERA	**Contabilidad**	# Ajustes	# Ajustes mensuales	5	30	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	1	1	1	3
		Oportunidad en la Emisión de Estados Financieros	# Estados Financieros emitidos	5	10	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	3	1	1	5
		Tasa de planificación	(Horas previstas para controlar la Matiz de Control/ Total horas disponibles)*100	70%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	3	1	1	**5**
		Punto de equilibrio	(Punto de equilibrio / ventas totales)*100	60%	80%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	3	1	1	5
		Independencia financiera	(Independencia financiera / Activo Total)*100	80%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4
	Pagos	Tiempo promedio de pago	Suma (Fecha de pago - Fecha de espera) / Numero de pagos	90%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar los pagos/ Total horas disponibles para pagos)*100	70%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	3	1	1	**5**

		% Pagos con mora	(#pagos pendientes/#pagos a realizar)*100	0%	20%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	1	1	1	3
		% Pagos con órdenes de Compra	(# de Facturas con ordenes de compra/ total de facturas)*100	90%	100%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	1	1	1	3
	Tributación	# Sustitutivos	# Sustitutivos	0%	10%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4
		# Pagos por Mora	# Pagos por Mora	0%	20%	Mensual	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4
	Presupuesto	Monto de ajustes presupuestarios	Monto de ajustes presupuestarios	10%	25%	Trimestral	Gerente de Cuentas	Gerente General	3	1	1	5
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar el presupuesto/ Total horas disponibles para la realizacion del presupuesto)*100	70%	100%	Trimestral	Gerente de Cuentas	Gerente General	3	1	1	**5**
		% Cumplimiento del Presupuesto Anual	(Presupuestos aprobados y realizados/ total de presupuestos elaborados)*100	25%	75%	Trimestral	Gerente de Cuentas	Gerente General	2	1	1	4
GESTIÓN TECNOLÓGICA	**Mantenimiento de Hardware y Software**	% Cumplimiento de mantenimiento externo de Hardware	(Mantenimiento ejecutado/ Mantenimiento programado)*100	80%	100%	Mensual	Director de Sistemas	Director de Sistemas	3	1	1	5
		% Retrasos ocasionados por falencias en hardware y software	(Retrasos ocasionados por falencias en hardware y software/ Total de retrasos ocasionados)*100	0%	10%	Mensual	Director de Sistemas	Director de Sistemas	2	1	1	4
		Tasa de planificación	(Horas previstas para el mantenimiento del equipo/ Total horas disponibles para mantenimiento)*100	70%	100%	Mensual	Director de Sistemas	Director de Sistemas	3	1	1	**5**

		% Cumplimiento de mantenimiento externo de Software	(Mantenimiento ejecutado/ Mantenimiento programado)*100	80%	100%	Mensual	Director de Sistemas	Director de Sistemas	3	1	1	5
	Respaldos	% Cumplimiento de Respaldos de Información	(Programación respaldos ejecutada/ Programación respaldos programada)*100	95%	100%	Mensual	Director de Sistemas	Director de Sistemas	3	2	1	**6**
		# Controles de Respaldos	# Controles de Respaldos	4	5	Mensual	Director de Sistemas	Director de Sistemas	2	1	1	4
		Tasa de utilización	(Horas asignadas para el control de respaldos/ hoas disponibles el control de respaldos)*100	70%	100%	Mensual	Director de Sistemas	Director de Sistemas	3	1	1	**5**
		% Información recuperada con éxito	(Solicitudes de Información recuperada/Solicitudes recibidas)*100	95%	100%	Mensual	Director de Sistemas	Director de Sistemas	3	1	1	5
GESTION ADMINISTRATIVA	**Compras**	% Devoluciones por calidad, especificación, garantía, precio.	(# Pedidos devueltos / total pedidos)*100	0%	5%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4
		Tiempo promedio de entrega	(suma fechas de entrega- suma fechas de pedido)/total de entregas	70%	90%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	1	2	1	4
		Rotación de créditos pasivos	Compras anuales / Saldo promedio de los proveedores x 360	20%	40%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	1	1	1	3
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar las compras/ Total horas disponibles para compras)*100	70%	100%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	3	1	1	**5**
		% de cumplimiento de plazos de entrega de los proveedores	(Plazo de entrega real/ plazo de entrega establecido)*100	95%	100%	Trimestral	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4

	Control de Activos	Valor Actual de los activos	(% Depreciación / Valor Comercial)*100	45%	50%	Semestral	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4
		Tasa de planificación	(Horas previstas para realizar el inventario / Total horas disponibles para la actuvidad)*100	70%	100%	Semestral	Asistente Administrativo	Gerente General	3	1	1	**5**
		% Activos con respaldo de asignación	(registros de asignación de activos/ total de activos asignados)*100	90%	100%	Anual	Asistente Administrativo	Gerente General	1	1	1	3
		% Activos Inventariados	(Activos Inventariados/Activos Totales)*100	70%	95%	Semestral	Asistente Administrativo	Gerente General	1	1	1	3
		Existencia real del Activo Fijo	(Inventario físico por usuario/ Registros en el sistema informático)*100	90%	100%	Anual	Asistente Administrativo	Gerente General	2	1	1	4

ANEXO 7

CRONOGRAMA PLAN DE MEJORAMIENTO

A+A MARKETING CONSULTING EDGE

Favor remitirse al documento digital denominado (Implementación) elaborado en Microsoft Project.