



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA  
SERVICIOS INTEGRALES DE REPRESENTACIÓN EUROPEA S.A.  
(SIRE S.A.)**



**TOMO I**

**REALIZADO POR:  
VALERIA MIRANDA SOLANO**

**PROFESORA GUÍA:  
DRA. HANNIA RODRÍGUEZ MORA**

**I SEMESTRE 2015  
SAN JOSÉ, COSTA RICA**

## EPÍGRAFE

*“Cada persona, en su existencia, puede tener dos actitudes: Construir o Plantar. Los constructores pueden demorar años en sus tareas, pero un día terminan aquello que estaban haciendo. Entonces se detienen, y quedan limitados por sus propias paredes. La vida pierde el sentido cuando la construcción se acaba.*

*Pero existen los que plantan. Estos a veces sufren con las tempestades, las estaciones, y raramente descansan. Pero al contrario que un edificio, el jardín jamás deja de crecer. Y, al mismo tiempo que exige la atención del jardinero, también permite que, para él, la vida sea una gran aventura.*

*Los jardineros se reconocerán entre sí, porque saben que en la historia de cada planta está el crecimiento de toda la tierra.”*

***Paulo Coelho***

## DEDICATORIA

*Dedico el presente Proyecto de Graduación, a mis padres y hermanos. Por el apoyo brindado durante los años de carrera, por la motivación para continuar y esforzarme cada día más y la confianza depositada en mí.*

*A la Dra. Lizano, que ha sido un pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos, oportunidad y medios para lograrlo.*

*A todos ellos, porque han avivado  
en mí el deseo de superación y  
triunfo en la vida.*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios como poder supremo, facilitador de lo planificado y proyectado.*

*A mis padres los cuales han estado en el momento justo en que los he necesitado.*

*A mis hermanas quienes son mi mayor apoyo, las que me han brindado su ayuda incondicional en todos los ámbitos de mí vida, para ellas un profundo agradecimiento.*

*Por otra parte, al Gerente General de SIRE S.A. el Lic. Michiel van Rossum y la Dra. Gloriana López por concederme la oportunidad de desarrollar mi proyecto de graduación en esta exitosa empresa, además de sus aportes y conocimientos que me ayudaron a concluir de manera satisfactoria este proceso.*

*A la Profesora Hannia Rodríguez Mora, por su asesoría, por dedicar su tiempo para instruirme en el desarrollo de la tesis, su aporte profesional de conocimientos y consejos que me permitieron finalizar mi proyecto con éxito.*

*Finalmente a todas aquellas personas que intervinieron directa o indirectamente, en esta importante etapa de mi vida.*

***¡Gracias!***

## RESUMEN

El presente estudio describe el Manual de Procedimientos que se realizó para la Empresa Servicios Integrales de Representación Europea S.A. (SIRE S.A.), dedicada principalmente al área de equipamiento médico en Centroamérica, especializada en la entrega de paquetes médicos, paquetes para laboratorios y equipos veterinarios; consumibles y mobiliarios para hospitales públicos y privados, clínicas, laboratorios y centros de salud. Así como al desarrollo de proyectos de financiamiento y distribución de equipo en instituciones educativas y oficinas a nivel de Centroamérica.

El estudio se encuentra conformado por aspectos generales de la investigación y de la Empresa, un marco teórico con los fundamentos más importantes para la comprensión del estudio y un marco metodológico que expone los métodos utilizados para recopilar y analizar la información. Además, incluye un diagnóstico de la situación actual de los procedimientos realizados en SIRE S.A., así como el análisis de los mismos, finalmente las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

El tipo de investigación fue exploratoria-descriptiva, se aplicó el cuestionario, la entrevista y la observación directa como técnicas de recolección de información para el presente estudio. Como herramienta para el análisis de los procedimientos, se utilizó el Hexámetro Quintiliano.

Posterior al estudio realizado se obtuvo la propuesta de un Manual de Procedimientos contenido en el Tomo II. Además, –entre otros aspectos– se recomendó el seguimiento respectivo a dicho Manual con el fin de que contribuya de manera permanente con el desarrollo de la Empresa.

### Palabras Clave

Manual – Procedimientos – Departamentos – Jefe de Grupo o Inmediato – Colaborador – Administración– Análisis Administrativo– Recursos Humanos – Investigación.

## ÍNDICE GENERAL

<b>EPÍGRAFE.....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>12</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>13</b>
<b>ÍNDICE DE APÉNDICES.....</b>	<b>14</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>18</b>
<b>GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>18</b>
1.1    MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL.....	18
1.1.1  ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	18
1.1.2  NATURALEZA.....	19
1.1.3  UBICACIÓN.....	19
1.1.4  CANTIDAD DE PERSONAL.....	20
1.1.5  MISIÓN DE LA EMPRESA.....	20
1.1.6  VISIÓN DE LA EMPRESA.....	20
1.1.7  VALORES DE LA EMPRESA.....	20
1.1.8  ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	21
1.1.9  INSTALACIONES FÍSICAS.....	22
1.1.10  ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO.....	23
1.2    ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	28
1.3    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
1.4    JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	30
1.5    OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	33
1.5.1  OBJETIVO GENERAL.....	33
1.5.2  OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	33
1.6    ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	34
1.6.1  ALCANCE DEL ESTUDIO.....	34
1.6.2  LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	34
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>35</b>
<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>35</b>
2.1    ADMINISTRACIÓN.....	35

2.1.1	CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN .....	35
2.1.2	PROCESO ADMINISTRATIVO .....	36
2.2	EFICIENCIA Y EFICACIA.....	39
2.2.1	CONCEPTO DE EFICIENCIA.....	40
2.2.2	CONCEPTO DE EFICACIA.....	40
2.3	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	41
2.3.1	DEFINICIÓN DE ANÁLISIS .....	41
2.3.2	DEFINICIÓN DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	42
2.3.3	OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	42
2.3.4	ESTUDIOS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	43
2.3.5	PREMISAS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	43
2.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	44
2.4.1	DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	44
2.4.2	DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA .....	45
2.4.3	IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA .....	46
2.4.4	CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS .....	47
2.4.5	TIPOS DE ORGANIGRAMAS.....	47
2.5	MANUAL ADMINISTRATIVO.....	48
2.5.1	DEFINICIÓN DE MANUAL ADMINISTRATIVO.....	48
2.5.2	OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	48
2.5.3	CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	50
2.5.4	IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	52
2.5.5	CONTENIDO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	53
2.6	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	54
2.6.1	DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	54
2.6.2	OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	55
2.6.3	CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	56
2.6.4	BENEFICIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	57
2.7	PROCEDIMIENTOS .....	58
2.7.1	DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS .....	58
2.7.2	OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	58
2.7.3	IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	59
2.8	DIAGRAMA DE FLUJO.....	59
2.8.1	DEFINICIÓN DE DIAGRAMACIÓN .....	59
2.8.2	DEFINICIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO.....	60
2.8.3	OBJETIVOS DEL DIAGRAMA FLUJO.....	60
2.8.4	VENTAJAS DE LA DIAGRAMACIÓN.....	61
2.8.5	SIMBOLOGÍA UTILIZADA .....	62
2.9	FORMULARIOS .....	64
2.9.1	DEFINICIÓN DE FORMULARIOS .....	64
2.9.2	TIPOS DE FORMULARIOS.....	64
2.9.3	IMPORTANCIA DE LOS FORMULARIOS .....	65
2.9.4	DISEÑO DE LOS FORMULARIOS .....	65
2.9.5	ANÁLISIS DE LOS FORMULARIOS.....	67
2.10	POLÍTICAS.....	67
2.10.1	DEFINICIÓN .....	67
2.11	INVESTIGACIÓN.....	68
2.11.1	DEFINICIÓN .....	68

2.11.2	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
2.11.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	68
2.12	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	69
2.12.1	DEFINICIÓN.....	70
2.12.2	TIPOS DE FUENTES.....	70
2.13	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	71
2.13.1	DEFINICIÓN.....	71
2.14	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	72
2.14.1	DEFINICIÓN.....	72
2.14.2	TIPOS DE TÉCNICAS.....	72
2.15	VARIABLES DE ESTUDIO.....	74
2.16	DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE ANÁLISIS UTILIZADAS.....	75
2.16.1	HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W´ 1H).....	75
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>78</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>78</b>
3.1.1	<i>Investigación Cualitativa.....</i>	<i>78</i>
3.1.2	<i>Investigación Descriptiva.....</i>	<i>79</i>
3.1.3	<i>Investigación Exploratoria.....</i>	<i>79</i>
3.1	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	80
3.1.1	<i>Fuentes Primarias de Información.....</i>	<i>80</i>
3.1.2	<i>Fuentes Secundarias de Información.....</i>	<i>80</i>
3.2	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	81
3.3	MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	82
3.3.1	<i>Entrevista.....</i>	<i>82</i>
3.3.2	<i>Cuestionario.....</i>	<i>83</i>
3.3.3	<i>Observación Directa.....</i>	<i>84</i>
3.4	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	84
3.5	VARIABLES DEL ESTUDIO.....	86
3.6	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	87
<b>CAPITULO IV.....</b>		<b>89</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>		<b>89</b>
<b>4.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS EJECUTADOS ACTUALMENTE EN SIRE S.A.....</b>		<b>90</b>
<b>4.1.1 SOLICITUD DE COTIZACIÓN.....</b>		<b>91</b>
A)	<i>Descripción del Procedimiento.....</i>	<i>93</i>
B)	<i>Diagrama de Flujo.....</i>	<i>97</i>
C)	<i>Análisis del Procedimiento: Solicitud de Cotización.....</i>	<i>100</i>
	<i>Conclusiones del procedimiento.....</i>	<i>102</i>
	<i>Recomendaciones para el procedimiento.....</i>	<i>102</i>
<b>4.1.2 OFERTA DE RENOVACIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO.....</b>		<b>104</b>
A)	<i>Descripción del Procedimiento.....</i>	<i>106</i>
B)	<i>Diagrama de Flujo.....</i>	<i>110</i>
C)	<i>Análisis del Procedimiento: Oferta de Renovación de Mantenimiento Preventivo.....</i>	<i>115</i>

Conclusiones del procedimiento .....	117
Recomendaciones para el procedimiento .....	117
<b>4.1.3 PAGO DE VIÁTICOS .....</b>	<b>118</b>
A) Descripción del Procedimiento: .....	120
B) Diagrama de Flujo .....	123
C) Análisis del Procedimiento: Pago de Viáticos .....	127
Conclusiones del procedimiento .....	129
Recomendaciones para el procedimiento .....	129
<b>4.1.4 REGISTRO DE EQUIPOS ANTE EL MINISTERIO DE SALUD .....</b>	<b>130</b>
A) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:.....	132
B) DIAGRAMA DE FLUJO .....	135
C) ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE EQUIPOS ANTE AL MINISTERIO DE SALUD.....	140
Conclusiones del procedimiento .....	141
Recomendaciones para el procedimiento .....	142
<b>4.1.5 PEDIDO A FABRICANTES .....</b>	<b>143</b>
A) Descripción del Procedimiento .....	145
B) Diagrama de Flujo .....	148
C) Análisis del Procedimiento: Pedido a Fabricantes.....	153
Conclusiones del procedimiento .....	154
Recomendaciones para el procedimiento .....	155
<b>4.1.6 SUBSANACIONES .....</b>	<b>156</b>
A) Descripción del Procedimiento .....	158
B) Diagrama de Flujo .....	160
C) Análisis del Procedimiento: Subsanaciones.....	164
Conclusiones del procedimiento .....	165
Recomendaciones para el procedimiento .....	166
<b>4.1.7 INDUCCIÓN DE PERSONAL .....</b>	<b>167</b>
A) Descripción del Procedimiento .....	169
B) Diagrama de Flujo .....	172
C) Análisis del Procedimiento: Inducción de Personal.....	176
Conclusiones del procedimiento .....	177
Recomendaciones para el procedimiento .....	178
<b>4.1.8 INSTALACIÓN Y CAPACITACIÓN DE USO DE EQUIPOS NUEVOS.....</b>	<b>179</b>
A) Descripción del Procedimiento .....	181
B) Diagrama de Flujo .....	184
C) Análisis del Procedimiento: Instalación y Capacitación de Uso de Equipos Nuevos.....	188
Conclusiones del procedimiento .....	189
Recomendaciones para el procedimiento .....	190
<b>4.1.9 MANTENIMIENTO CORRECTIVO A HOSPITALES .....</b>	<b>191</b>
A) Descripción del Procedimiento .....	193
B) Diagrama de Flujo .....	195

C) <i>Análisis del Procedimiento: Mantenimiento Correctivo a Hospitales</i> .....	199
<i>Conclusiones del procedimiento</i> .....	200
<i>Recomendaciones para el procedimiento</i> .....	201
<b>4.1.10    MANTENIMIENTO PREVENTIVO SECTOR PRIVADO .....</b>	<b>202</b>
A) <i>Descripción del Procedimiento</i> .....	204
B) <i>Diagrama de Flujo</i> .....	207
C) <i>Análisis del Procedimiento: Mantenimiento Preventivo Sector Privado</i> .....	211
<i>Conclusiones del procedimiento</i> .....	212
<i>Recomendaciones para el procedimiento</i> .....	213
<b>4.1.11    PEDIDO DE CONSUMIBLES .....</b>	<b>214</b>
A) <i>Descripción del Procedimiento</i> .....	216
B) <i>Diagrama de Flujo</i> .....	219
C) <i>Análisis del Procedimiento: Pedido de Consumibles</i> .....	223
<i>Conclusiones del procedimiento</i> .....	225
<i>Recomendaciones para el procedimiento</i> .....	225
<b>4.1.12    OFERTA PARA LICITACIÓN NACIONAL ABREVIADA Y CONTRATACIÓN DIRECTA ....</b>	<b>227</b>
A) <i>Descripción del Procedimiento</i> .....	229
B) <i>Diagrama de Flujo</i> .....	232
C) <i>Análisis del Procedimiento: Oferta de Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa</i> .....	237
<i>Conclusiones del procedimiento</i> .....	238
<i>Recomendaciones para el procedimiento</i> .....	239
<b>4.1.13    EJECUCIÓN DE LICITACIÓN NACIONAL ABREVIADA Y CONTRATACIÓN DIRECTA ...</b>	<b>240</b>
A) <i>Descripción del Procedimiento</i> .....	242
B) <i>Diagrama de Flujo</i> .....	244
C) <i>Análisis del Procedimiento: Ejecución de Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa.</i> 248	
<i>Conclusiones del procedimiento</i> .....	250
<i>Recomendaciones para el procedimiento</i> .....	250
<b>4.1.14    VISITA COMERCIAL POR SOLICITUD .....</b>	<b>251</b>
A) <i>Descripción del Procedimiento</i> .....	253
B) <i>Diagrama de Flujo</i> .....	256
C) <i>Análisis del Procedimiento: Visita Comercial por Solicitud</i> .....	261
<i>Conclusiones del procedimiento</i> .....	263
<i>Recomendaciones para el procedimiento</i> .....	263
<b>4.1.15    FACTURACIÓN PARA SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO.....</b>	<b>264</b>
A) <i>Descripción del Procedimiento</i> .....	266
B) <i>Diagrama de Flujo</i> .....	269
C) <i>Análisis del Procedimiento: Facturación para Sector Público y Privado</i> .....	272
<i>Conclusiones del procedimiento</i> .....	273
<i>Recomendaciones para el procedimiento</i> .....	274
<b>4.1.16    VISITA COMERCIAL AL SECTOR PÚBLICO.....</b>	<b>275</b>
A) <i>Descripción del Procedimiento</i> .....	277

B) Diagrama de Flujo .....	280
C) Análisis del Procedimiento: Visita Comercial al Sector Público.....	284
Conclusiones del procedimiento .....	285
Recomendaciones para el procedimiento .....	286
<b>4.1.17 MANTENIMIENTO CORRECTIVO A SECTOR PRIVADO.....</b>	<b>287</b>
A) Descripción del Procedimiento .....	289
B) Diagrama de Flujo .....	291
C) Análisis del Procedimiento: Mantenimiento Correctivo a Sector Privado. ....	295
Conclusiones del procedimiento .....	296
Recomendaciones para el procedimiento .....	296
<b>4.1.18 SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>298</b>
A) Descripción del Procedimiento .....	300
B) Diagrama de Flujo .....	303
C) Análisis del Procedimiento: Selección de Personal.....	308
Conclusiones del procedimiento .....	309
Recomendaciones para el procedimiento .....	310
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>311</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>311</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>311</b>
<b>5.2 CONCLUSIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>312</b>
<b>5.3 RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>314</b>
<b>5.4 RECOMENDACIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>314</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>316</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>318</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>329</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 SIMBOLOGÍA ANSI.....	63
TABLA 2 TÉCNICA DE LAS 5W 1H (HEXÁMETRO DE QUINTILIANO).....	77
TABLA 3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SIRE S.A. ....22

## ÍNDICE DE APÉNDICES

APÉNDICE 1 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS OFICINAS DE SIRE S.A. ....	319
APÉNDICE 2 GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENTE GENERAL DE SIRE S.A. ....	320
APÉNDICE 3 CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE PROCEDIMIENTOS.....	321
APÉNDICE 4 GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACTUALES DE SIRE S.A. ....	324
APÉNDICE 5 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	327

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 PLANTILLA PARA COTIZACIÓN DE EQUIPOS .....	330
ANEXO 2 PLANTILLA DE COTIZACIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO .....	332
ANEXO 3 SOLICITUD DE VIÁTICOS POR GIRA .....	334
ANEXO 4 JUSTIFICACIÓN DE VIÁTICOS .....	335
ANEXO 5 CUADRO DE EGRESOS SEMANAL DE CAJA CHICA.....	336
ANEXO 6 ORDEN DE COMPRA A FABRICANTES.....	337
ANEXO 7 ORDEN DE TRABAJO.....	340
ANEXO 8 OFERTA PARA LICITACIÓN NACIONAL ABREVIADA Y/O CONTRATACIÓN DIRECTA .....	341
ANEXO 9 STICKER PARA EL SOBRE DE LA OFERTA .....	348
ANEXO 10 FACTURA COMERCIAL DE SIRE S.A.....	349
ANEXO 11 FACTURA DE LA CCSS.....	350
ANEXO 12 FORMATO DE ENTREVISTA .....	351

## INTRODUCCIÓN

El análisis administrativo es una herramienta de gran utilidad para las empresas, que implica el estudio de la situación actual de determinada área de trabajo en cuanto a sus funciones, responsabilidades, alcances, limitaciones, campo de acción, entre otros, que lo conllevan a su objetivo principal, que es lograr un mejoramiento y un correcto funcionamiento de las áreas y puestos de trabajo.

De aquí radica la importancia del empleo de este análisis para obtener ventajas como la reducción de tiempos ociosos por demoras injustificadas, eliminación de controles ineficientes, entre otras ventajas que justifican y hacen imprescindible la utilización de dicha herramienta.

SIRE S.A. es una empresa especializada en la entrega de paquetes médicos, paquetes para laboratorios y equipos veterinarios; consumibles y mobiliarios para hospitales públicos y privados, clínicas, laboratorios, centros de salud y de proyectos a nivel Centroamericano, que en los últimos años ha tenido un crecimiento importante, y que por esta razón han estimado conveniente la elaboración de dicho Manual, con el fin de contar con una instrumento técnico que contribuya al mejoramiento de sus procedimientos, de manera tal que le permita continuar de forma ordenada con ese crecimiento obtenido a la fecha.

Es por ello que el desarrollo del proyecto pretende lograr un óptimo funcionamiento de los Departamentos, brindándoles más eficacia y eficiencia en las labores, mediante la guía proporcionada, obtenida de la observación de funciones, respaldada con argumentación teórica e información proporcionada por la misma Empresa.

El estudio realizado se encuentra dividido en dos Tomos. El **Tomo I** está conformado por los siguientes capítulos:

El **Capítulo I** se presenta los Antecedentes de la Empresa, su naturaleza, ubicación, cantidad de personal, misión, visión, entre otras particularidades de ésta. Además, se muestran los antecedentes, los objetivos, los alcances y las limitaciones de la investigación.

En el **Capítulo II** se fundamentan teóricamente los temas tratados en el estudio, por lo que se incluyen temas como: la Administración, Análisis Administrativo, Manuales Administrativos, procedimientos, entre otros.

El **Capítulo III** comprende el Marco Metodológico de la investigación, el cual describe la manera cómo se desarrolló el estudio, se mencionan aspectos tales como: el tipo de investigación, las fuentes de información, los medios de recolección de la información, así como las herramientas de análisis y variables de estudio utilizadas.

En el **Capítulo IV** se describe la situación actual de los procedimientos de SIRE S.A. según la información recopilada, posterior a ello se presenta el análisis efectuado con la herramienta del Hexámetro Quintiliano, así como las conclusiones y recomendaciones para cada uno de los procedimientos.

El **Capítulo V** contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación tanto a nivel general como las relativas al Manual propuesto.

Finalmente, en el **Tomo II** se desarrolla la propuesta del Manual de Procedimientos

## CAPITULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo pretende dar a conocer un panorama general de la Empresa SIRE S.A. mediante el marco de referencia empresarial, en el cual se desarrollan aspectos tales como: antecedentes, ubicación geográfica, misión, visión y valores, así como la cantidad de colaboradores con los que cuenta. Se incluye, además, la justificación del estudio, definición del problema, los objetivos tanto generales como específicos así como los alcances y limitaciones del estudio.

### 1.1 Marco de Referencia Empresarial

#### 1.1.1 Antecedentes de la Empresa

Servicios Integrales de Representación Europea S.A., conocida por sus siglas SIRE S.A., es una empresa dedicada principalmente al área de equipamiento médico en Centroamérica. Desde octubre de 2009 inicia operaciones en San José, Costa Rica, convirtiéndose en la sede principal especializada en la entrega de paquetes médicos, paquetes para laboratorios y equipos veterinarios; consumibles y mobiliarios para hospitales públicos y privados, clínicas, laboratorios y centros de salud.

SIRE como empresa también se dedica al desarrollo de proyectos de financiamiento y distribución de equipo en instituciones educativas y oficinas a nivel de Centroamérica, constituyéndose colaborador de diferentes organizaciones de apoyo latinoamericano como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF), Banco Mundial, Comunidad Europea (EuropeAid) y Organización de las Naciones Unidas (ONU).

SIRE S.A. es reconocida por su responsabilidad, eficiencia, trabajo del más alto nivel y ha desarrollado una sólida reputación por su servicio, pese a ser una Empresa relativamente nueva en el mercado costarricense y estar conformada por un pequeño grupo de colaboradores.

### 1.1.2 Naturaleza

SIRE S.A. es una empresa dedicada a brindar soluciones de equipamiento médico tanto para el sector humano como veterinario en Centroamérica, así como de la distribución de consumibles y mobiliarios para hospitales públicos y privados, clínicas, laboratorios y centros de salud.

Por otra parte, SIRE S.A. también se encarga del desarrollo de proyectos de financiamiento externo y distribución de equipo en instituciones educativas y oficinas a nivel centroamericano.

Un punto relevante de SIRE S.A. es ser representante de marcas líderes en el mercado que permiten certificar la calidad de los equipos que ofrecen. Además de los servicios ligados a cada producto, como el mantenimiento preventivo/correctivo y capacitación de uso de los equipos, y amplio horario de atención por parte de los Ingenieros y Técnicos en caso de algún acontecimiento.

### 1.1.3 Ubicación

Las oficinas de SIRE S.A. se encuentran ubicadas en Rohrmoser, Pavas de la Embajada de los Estados Unidos 525 metros norte, opuesto al Colegio Alemán Humboldt.

#### 1.1.4 Cantidad de Personal

SIRE S.A. posee actualmente un total de once colaboradores que incluye personal tanto Administrativo como Operativo.

#### 1.1.5 Misión de la Empresa

La Misión de la Empresa se detalla a continuación:

Ofrecer a los consumidores Soluciones Integrales de Equipos Médicos, de Laboratorio y Veterinarios de la más alta calidad mediante un servicio claramente diferenciado.

#### 1.1.6 Visión de la Empresa

La Visión de la Empresa se transcribe seguidamente:

Posicionarnos como la empresa líder en el mercado latinoamericano mediante una mejora continua de todos sus procesos, para que en el 2015, se alcancen los objetivos financieros de la organización.

#### 1.1.7 Valores de la Empresa

Los valores que identifican a SIRE S.A. según las letras que conforman sus siglas son los siguientes:

**S** — Servicios Diferenciados  
**I** — Innovación  
**R** — Respeto  
**E** — Excelencia

Entre otros valores que forman parte de su cultura organizacional como los siguientes:

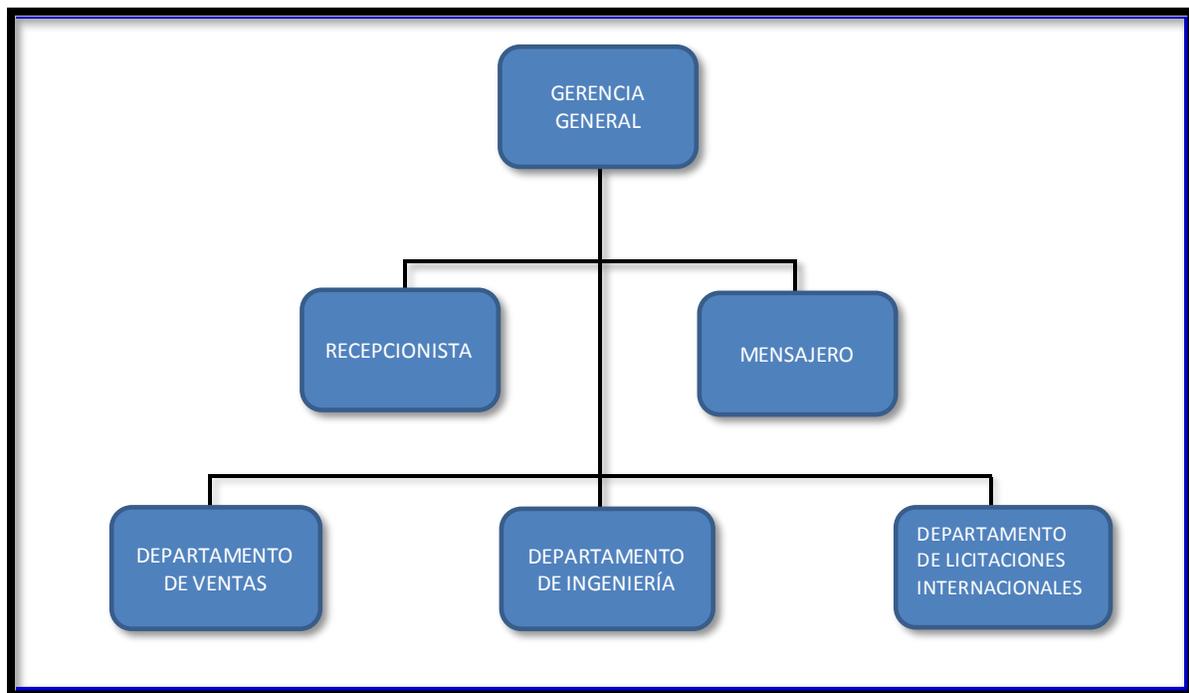
- ✓ **Respeto:** Respetamos a todos los que se relacionan con nuestra empresa: colaboradores, clientes, consumidores y comunidad en general.
- ✓ **Colaboración:** Proceso donde se involucra el trabajo de varias personas como un conjunto.
- ✓ **Responsabilidad:** La responsabilidad es la sabiduría que da la experiencia para poder cumplir con las obligaciones
- ✓ **Integridad:** Ser reales, auténticos.
- ✓ **Honradez:** El hombre honrado es el que mide un derecho por su deber.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Buscamos integrar armónicamente la diversidad de estilos de trabajo existentes en nuestra organización.

### 1.1.8 Organigrama de la Empresa

Es importante mencionar que al momento del estudio SIRE S.A. por diversas razones carecía de un organigrama formalmente establecido y en razón de la

importancia que tiene a nivel Administrativo, se procedió a su respectivo diseño, el cual se muestra a continuación:

**Figura 1 Organigrama de la Empresa SIRE S.A.**



FUENTE: Elaboración propia

### 1.1.9 Instalaciones Físicas

SIRE S.A. pertenece a la provincia de San José, específicamente al distrito de Pavas, donde se encuentran sus instalaciones físicas, las cuales están compuestas por cuatro oficinas, un área dividida en cubículos para los Técnicos, con el respectivo equipo de cómputo en cada puesto de trabajo, al igual que impresoras, fax, fotocopidora y teléfonos. Además, posee el área de recepción igualmente equipada, una bodega donde se almacena todo el equipo para mantenimiento y repuestos, una

sala de exhibiciones/sala de reuniones, cocina, tres baños, comedor y estacionamiento para dos vehículos.

### 1.1.10 Áreas involucradas en el Proyecto

La Gerencia y Departamentos de SIRE S.A. que fueron sujetos a estudio son los siguientes:

- 1) Gerencia General
- 2) Departamento de Ventas
- 3) Departamento de Ingeniería
- 4) Puestos de Asistencia Administrativa: Recepcionista y Mensajero.

A continuación se detalla específicamente el objetivo de cada puesto así como las funciones que tiene a su cargo:

#### ▪ **Gerencia General**

##### Objetivo:

Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la Empresa, orientando los esfuerzos realizados a cumplir el proceso Administrativo y sus funciones básicas de Planeación, Organización, Dirección y Control.

##### Funciones:

- Dirigir las funciones generales de la Empresa para un correcto funcionamiento.

- Supervisar las tareas realizadas por cada uno de los Departamentos.
- Proveer un seguimiento adicional a los clientes, de manera personal o por medio del Departamento de Ventas.
- Ejecutar la facturación de cada solicitud de pedido tanto de equipos como de consumibles, para mantener un control oportuno de ingresos y egresos.
- Coordinar con el Departamento de Ingeniería para asegurar que los registros y análisis de los mantenimientos e instalaciones se están ejecutando de forma correcta y oportuna.
- Conceder los períodos de disfrute de vacaciones.
- Efectuar los despidos y tramitar renunciaciones de los colaboradores.
- Atender las posibles disconformidades o sugerencias que planteen los colaboradores.
- Sancionar las acciones incorrectas o indebidas por parte de sus colaboradores.
- Velar por el debido cumplimiento del Código de Conducta de SIRE S.A.
- Contar con un fondo de dinero para gastos pequeños de la Empresa.
- Generar el pago correspondiente a salarios y viáticos a colaboradores.

▪ **Puestos de Asistencia Administrativa:**

Objetivo:

Desempeñar funciones Administrativas que optimicen el funcionamiento de SIRE S.A. y apoyen al desarrollo de los demás Departamentos.

Funciones:

- Atender la central telefónica
- Recibir documentos de empresas de paquetería
- Mantener el control de órdenes de trabajo
- Mantener control de pago a proveedores y facturas varias
- Programar citas para visitas de Mantenimiento
- Archivar y registrar de documentos
- Controlar y efectuar solicitud de suministros de oficina
- Apoyar al Departamento de Licitaciones Internacionales

▪ **Departamento de Ventas:**

Objetivo:

Procurar, dirigir, supervisar y seguir la venta de equipos y consumibles para los clientes actuales y futuros.

Funciones:

- Realizar cotizaciones para clientes bajo solicitud o propuesta.
- Realizar seguimiento de Adjudicaciones.
- Programar visitas comerciales.
- Controlar y efectuar solicitud de consumibles.
- Obtener de carteles de la CCSS.
- Brindar de DEMOS para clientes.
- Programar congresos y actividades

▪ **Departamento de Ingeniería**

Objetivo:

Mantener en correcto funcionamiento los equipos comercializados por la Empresa y brindar servicio de mantenimiento correctivo y preventivo para optimizar el funcionamiento de los mismos.

Funciones:

- Preparar cotizaciones de repuestos de equipos.
- Realizar reparaciones a equipos que se encuentren en contrato de mantenimiento.
- Efectuar mantenimientos correctivos y preventivos.
- Ofertar contratos de mantenimiento preventivo al sector privado.
- Brindar capacitaciones de uso de los equipos.
- Instalar equipo médico veterinario y humano.
- Controlar la entrega e ingreso de reactivos.
- Supervisar la utilización de equipos para DEMO.

## 1.2 Antecedentes del Estudio

SIRE S.A por ser una empresa de reciente creación, ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo para posicionarse dentro del mercado costarricense, sin embargo, conforme ha ido creciendo, ha observado la necesidad de dedicar tiempo a la estructuración interna de una manera formal, que le permita trabajar con mayor eficiencia y eficacia Administrativa y que le brinde a sus colaboradores una guía para realizar sus tareas de una forma más efectiva y concisa.

Es por ello que SIRE S.A consideró que para obtener mejores resultados, es necesario implementar un Manual de Procedimientos que le ayude a definir cada uno de los procedimientos propios de cada puesto de trabajo, así como diseñar de manera formal la estructura organizativa que la identifica y que le ayude a determinar con claridad los niveles jerárquicos con los que cuenta y su respectiva interacción.

El diseño de un Manual de Procedimientos es de gran importancia para SIRE S.A., partiendo del hecho que ésta es una herramienta administrativa relevante para cualquier tipo y tamaño de empresa, debido a que facilita la transmisión de información de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática, relativa a las actividades que realiza y a la forma en que deben ser ejecutadas por los miembros de la organización, por lo que se convierte en un medio de comunicación muy útil dentro de la empresa, debido a que es una forma muy eficaz de mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas y así evitar confusiones a la hora de llevarlas a cabo, a la vez constituye un instrumento de rendición de cuentas acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada colaborador.

Por lo tanto, SIRE S.A. con el diseño de dicho Manual pretende darle a los procedimientos con que cuenta, que a la fecha no se encuentran por escrito, un carácter formal u oficial, de manera que se constituyan en una guía orientadora en la consecución de sus objetivos.

A través del diseño del Manual de Procedimientos, SIRE S.A. pretende cumplir entre otros, los siguientes objetivos:

1. Dar a conocer a todo el personal involucrado, los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
2. Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
3. Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
4. Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia Administrativa.
5. Facilitar la inducción de los nuevos colaboradores de la Empresa.
6. Permitir la integración de todos los colaboradores así como la funcionalidad integral del personal.
7. Propiciar el ahorro de esfuerzos y recursos.

Finalmente, y con fundamento en lo antes expuesto, es conveniente indicar que el diseño de un Manual de Procedimientos para SIRE S.A. implica el diagnóstico de la situación actual de todas sus áreas de trabajo, en cuanto a sus funciones, responsabilidades, alcances, limitaciones, campo de acción, entre otros, para asegurar el cumplimiento de su objetivo principal, que es lograr un correcto funcionamiento tanto de las áreas como de los puestos de trabajo con que cuenta y a través de los cuales logra cumplir su razón de ser.

### 1.3 Planteamiento del Problema

En el primer semestre de 2015, ¿Qué herramienta técnica y diseño de estructura organizativa permitirá a la Empresa SIRE S.A. subsanar la carencia de un criterio de desempeño en sus colaboradores y en su proceso de transición de crecimiento orgánico?

### 1.4 Justificación del Estudio

Dentro de los principales propósitos de SIRE S.A. se encuentra el crecimiento y desarrollo de la Empresa, tanto a nivel interno como externo. Es por ello que ha considerado de gran importancia para lograr sus objetivos, el diseño e implementación en el corto plazo de un Manual de Procedimientos, que le permita unificar el criterio de desempeño en los procesos ejecutados actualmente por la Gerencia General y por los Departamentos de Ventas e Ingeniería y los puestos actualmente denominados de Asistencia Administrativa.

En cuanto al Departamento de Licitaciones Internacionales se excluye del estudio ya que el mismo se rige por sus propias normas ISO que lo regulan.

En los cinco años de funcionamiento de SIRE como Empresa, ha logrado consolidar de manera óptima su administración, y debido al gran avance que ha logrado obtener, considera necesario optimizar aún más la eficiencia de sus colaboradores, para responder a las exigencias de un mercado cada vez más amplio y más competitivo.

De igual manera, determinó que a lo largo de estos años, en razón de ser una empresa pequeña, se realizan muchas tareas interdepartamentales, es decir, son llevadas a cabo por recursos de diferentes departamentos, según la disponibilidad y el conocimiento del área, con el fin de darles cumplimiento preciso, a las cuales se le pretenden designar a un solo puesto con la implementación del Manual de Procedimientos y así mantener controles más oportunos sobre la realización de cada tarea.

Tal y como se indicó anteriormente, el Manual de Procedimientos para la Empresa SIRE S.A. le permitirá contar con una descripción lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades que tienen a cargo cada una de las dependencias que la conforman y con una guía de inducción y/o entrenamiento de su personal, ya que en éste se describirán de manera detallada los procedimientos vigentes en cada Departamento. Además, le permitirá uniformar los criterios de desempeño dentro de las diferentes áreas que la conforman, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la misma.

Para concluir, y como parte de los múltiples beneficios que obtendrá SIRE S.A. del diseño de dicho Manual, se estima conveniente resumirlos en los siguientes aspectos:

- ✓ Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.

- ✓ Facilitar un mejor entendimiento de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- ✓ Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- ✓ Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- ✓ Evitar desperdicios de materiales y de talento humano.
- ✓ Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- ✓ Facilitar la selección de nuevos colaboradores y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus tareas.
- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- ✓ Servir de base para la capacitación del personal.

## 1.5 Objetivos del Estudio

Los objetivos propuestos para el presente estudio son los siguientes:

### 1.5.1 Objetivo General

Elaborar un Manual de Procedimientos para la Empresa SIRE S.A. durante el primer semestre de 2015 que le permita trabajar con una mayor eficiencia Administrativa.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar los principales procedimientos que se llevan a cabo en la Empresa, específicamente en la Gerencia General, así como en los Puestos de Asistencia Administrativa, Departamentos de Ingeniería y Ventas, que conforman la estructura organizativa actual de la misma.
- b) Describir los procedimientos identificados según las disposiciones técnicas existentes en la materia que permitan conformar el Manual de Procedimientos requerido.
- c) Diseñar la estructura organizativa formal de la Empresa.

## 1.6 Alcances y Limitaciones del Estudio

### 1.6.1 Alcance del Estudio

El estudio consiste en la elaboración de un Manual de Procedimientos para la Gerencia General, Puestos de Asistencia Administrativa, los Departamentos de Ingeniería y Ventas, de la Empresa SIRE S.A., así como el diseño del organigrama formal de la Empresa. El mismo se desarrollará durante el primer semestre de 2015.

El estudio no incluye las labores subcontractadas, ni el Departamento de Licitaciones Internacionales.

### 1.6.2 Limitaciones del Estudio

- Limitación del tiempo del personal para obtener puntos de vista y procesos actuales.
- Imposibilidad de observación de procesos realizados dentro de hospitales por el personal de SIRE S.A., debido a regulaciones.
- Riesgo que la información disponible en la organización no sea suficiente para efectuar el diagnóstico adecuado.

## CAPITULO II MARCO TEORICO

En el presente capítulo se desarrolla el fundamento teórico que respalda el estudio realizado, por lo que incluyen conceptos relativos al Análisis Administrativo, específicamente en el tema de Manuales de Procedimientos, y en general a la Administración.

Inicialmente, se explican conceptos propios de esta ciencia, tales como el proceso Administrativo y términos como eficiencia y eficacia; posteriormente se detalla otra terminología más específica relacionada con dicha disciplina.

### 2.1 Administración

Administración como tal se encuentra definida por un sin número de autores, pero sin embargo todos con llevan al mismo fin. A continuación se expone el concepto específico de Administración.

#### 2.1.1 Concepto de Administración

Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p.4) define el concepto como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”

Entre las diversas definiciones que se encuentran de la Administración, existen autores que la definen como algo más que un Proceso Administrativo, según Chiavenato (2014, p. 8):

*La administración significa mucho más que simplemente planear, organizar, dirigir y controlar, como dice la mayor parte de los autores. Administrar significa tomar un conjunto de decisiones y acciones que se aplica a una variedad de organizaciones.*

A su vez Chiavenato (2014) indica que ésta admite varias interpretaciones como las resumidas a continuación:

1. *La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras para alcanzar metas y objetivos.*
2. *La administración implica coordinar y hacer uso de diversos recursos y competencias de la organización.*
3. *Esta exige varias acciones orientadas a alcanzar objetivos por medio de diferentes personas y órganos que trabajan en conjunto de forma integrada.*
4. *La misma implica liderar y dirigir las actividades desempeñadas por toda a organización y por personas de todos los niveles de la organización que cumplen diferentes funciones.*

### **2.1.2 Proceso Administrativo**

Un proceso es un conjunto de pasos necesarios que se deben llevar a cabo para lograr de manera efectiva determinada actividad, es por ello que el proceso Administrativo se conforma de cinco etapas fundamentales. Las cuales se explican a continuación:

- **Planear:** “es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro” (Franklin, 2014, p. 12).

Asimismo, Franklin menciona que sus componentes son:

- *Visión: Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes.*
  - *Misión: Enunciado que se constituye en guía de actuación que enlaza lo deseado con lo posible.*
  - *Objetivos: Propósito o fin que orientan las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados.*
  - *Metas: Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos.*
  - *Estrategias: Conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados que se diseñan para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.*
  - *Procesos: Conjunto ordenado de etapas que sistematizan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad.*
  - *Políticas: Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización.*
  - *Procedimientos: Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas para cumplir con una función, actividad o tarea.*
  - *Programas: Agrupación de diversas actividades a las que se asigna tiempo y recursos para su realización.*
  - *Enfoques: Forma de visualizar áreas de influencia que relaciona procesos o funciones.*
  - *Niveles: Definición del área de responsabilidad en función de la cadena escalar de autoridad.*
  - *Horizonte: Recursos para definir la espacialidad y temporalidad de las acciones de una organización.*
- Organizar: “se refiere al proceso que parte de la especialización y división de trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando y comunicación a un grupo de personas” (Franklin, 2014, p. 12).

Respecto a dicha definición Franklin (2014) hace referencia a los componentes de organizar que se detallan a continuación:

- *Estructura organizacional: Conformación orgánica de una entidad.*
- *División y distribución de funciones: Delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad Administrativa.*
- *Cultura organizacional: Conjunto de valores, actitudes, hábitos y supuestos que definen a una organización.*
- *Recursos Humanos: Elemento más valioso de una organización.*
- *Cambio organizacional: Capacidad de emprender acciones con otra óptica para innovar valor.*
- *Estudios Administrativos: Iniciativas para mejorar la dinámica organizacional.*
- *Instrumentos técnicos de apoyo: Instrumentos que coadyuvan a la correcta realización de las acciones y al aprovechamiento racional de los recursos.*

➤ Integrar el personal:

*Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. (Koontz et al. 2012, p. 31)*

- Dirección: “es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas que contribuyan con eficacia al logro de las metas de la organización” (Franklin 2014, p. 12).

Los componentes de dicha función Franklin (2014) los define de la siguiente manera:

- *Liderazgo: Poder de influencia sobre las personas para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.*
- *Comunicación: Medio para transmitir información con un significado comprensible.*

- *Motivación: Recurso para generar conductas y hechos positivos que integran habilidades y conocimientos que atienden un fin común.*
  - *Grupos y equipos de trabajo: Núcleos de trabajo productivos que integran habilidades y conocimientos que atienden un fin común.*
  - *Manejo del estrés, el conflicto y la crisis: Atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño de su personal.*
  - *Tecnología de la información: Recurso de apoyo para alcanzar resultados en la organización.*
  - *Toma de decisiones: Proceso estratégico para minimizar errores y maximizar resultados.*
  - *Creatividad e innovación: Capacidad para encontrar formas de hacer las cosas de una manera diferente a la tradicional para crear un valor agregado.*
- **Controlar:** “es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización, para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, metas de desempeño” (Franklin, 2014, p. 13).

Según Koontz et al. (2012), el control permite “asegurar que los hechos sean conformes a los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, si no que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas”.

## 2.2 Eficiencia y Eficacia

La eficacia y la eficiencia son conceptos importantes en lo que respecta a la gestión de las empresas, por ello a continuación el detalle de éstos:

### 2.2.1 Concepto de Eficiencia

Koontz et al. (2012, p. 14) define el término de eficiencia como “alcanzar los fines con el mínimo de recursos”.

Por otra parte, Chiavenato (2014) lo define como “la medida de los recursos que se utilizaron en el proceso. En términos económicos, la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas”

En relación a la eficiencia Chiavenato (2014, p. 49) hace mención a los principios de la eficiencia de Emerson, los cuales se transcriben a continuación:

1. *Trazar un plan bien definido, de acuerdo con los objetivos.*
2. *Establecer el predominio del sentido común.*
3. *Ofrecer orientación y supervisión competentes.*
4. *Mantener la disciplina.*
5. *Imponer la honestidad en los acuerdos, o sea, la justicia social en el trabajo*
6. *Llevar registros precisos, adecuados e inmediatos.*
7. *Ofrecer una remuneración proporcional al trabajo.*
8. *Fijar normas estandarizadas para las condiciones del trabajo.*
9. *Fijar normas estandarizadas para el trabajo en sí.*
10. *Fijar normas estandarizadas para las operaciones.*
11. *Establecer instrucciones precisas.*
12. *Ofrecer incentivos al personal a efecto de aumentar el rendimiento y la eficiencia.*

### 2.2.2 Concepto de Eficacia

Koontz et al. (2012), hace referencia a que: “...para que una compañía de alto desempeño sea eficaz, debe primero ser efectiva y eficiente...”

Para Chiavenato (2014) la eficacia es “una medida en que se alcanzan los resultados”. Además, Chiavenato (2014) muestra en su libro una relación importante que realiza Emerson de Eficiencia frente a Eficacia, la misma se resume a continuación: “es la relación entre lo que se ha conseguido y lo que se puede conseguir”. De ahí la expresión “porcentaje de eficiencia” que utiliza para representar dicha razón. La eficiencia se refiere a la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas para que los recursos (personas, máquinas, materias primas) sean utilizados de forma más racional posible. La eficiencia no se ocupa de los fines si no de los medios. Lograr los objetivos no está dentro del ámbito de la eficiencia si no que es asunto de la eficacia. Eficacia se refiere a alcanzar los objetivos por medio de los recursos disponibles, cuando el administrador se ocupe de ellos se estará ocupando de la eficacia.

## **2.3 Análisis Administrativo**

A continuación se detalla el concepto de Análisis Administrativo, así como sus objetivos, estudios y premisas, los cuales tienen gran relevancia para el presente estudio:

### **2.3.1 Definición de Análisis**

El análisis en su sentido más general y según Hernández (2010) “lo entendemos como la acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas particulares y sobre el todo”.

### 2.3.2 Definición de Análisis Administrativo

Asimismo, Hernández (2010) señala que el Análisis Administrativo es un área fundamental de la Administración que permite investigar de forma ordenada y sistemática los componentes de los factores en estudio, a través de técnicas específicas.

### 2.3.3 Objetivos del Análisis Administrativo

Los objetivos del Análisis Administrativo, propuestos por Hernández (2010) se detallan a continuación:

1. Reducir los costos a través de la optimización en el uso de los recursos necesarios para la ejecución de las labores.
2. Reducir los tiempos de ocio y las demoras en la ejecución de los procedimientos, a través de mejoras en la supervisión y distribución del trabajo.
3. Reducir las deficiencias que se dan en las labores de supervisión, para evitar el desperdicio de recursos que pueden ser utilizados eficientemente.
4. Reducir las deficiencias generadas por ámbitos de control muy amplios, por el desconocimiento de las relaciones entre puestos de trabajo, por las responsabilidades que se deben ejercer y por los puestos en general.
5. Reducir las deficiencias causadas por la incorrecta asignación de los equipos de trabajo, por la inadecuada distribución del espacio físico y por la asignación desproporcionada de las cargas laborales.

### 2.3.4 Estudios del Análisis Administrativo

El Análisis Administrativo se conforma de dos tipos de estudios, en los cuales en su definición concuerdan Jaubert (2013) y Hernández (2010).

El Análisis Administrativo se concibe en dos niveles de aplicación:

- *Macroanálisis Administrativo: Estudio global de más de una Institución, vistas como unidades de un sistema total de administración general.*
- *Microanálisis Administrativo: Se circunscribe al estudio de una institución o de un órgano, desde el nivel más general hasta el del mínimo detalle operativo. Evalúa la naturaleza doctrinaria del ente, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas, formas, normas, recursos y planta, para asegurar su congruencia con los fines establecidos.*

### 2.3.5 Premisas del Análisis Administrativo

Franklin (2014) proyecta como premisas del Análisis Administrativo las siguientes:

1. Las Empresas son dinámicas, y por tanto, deben adaptarse a los cambios que se presenten en su entorno a través del estudio de sus sistemas, su talento humano, así como sus procesos y procedimientos.
2. Se debe implementar la investigación, como un método para determinar la mejor forma de desempeñar las funciones de la organización y así sobresalir en un ambiente externo altamente competitivo.

3. De igual forma, debido al dinamismo de las Empresas, los manuales Administrativos y documentos en general se vuelven obsoletos; por tanto deben mantenerse en constante revisión y estudio, con el fin de que permanezcan actualizados y no afectar la estructura organizacional.
4. Se debe incrementar la productividad en los procesos y procedimientos, lo cual es posible a través del estudio y aplicación de las nuevas tendencias de la Administración moderna; y así además incrementar la rentabilidad.

## 2.4 Estructura Organizacional

En el presente apartado se definen los conceptos de estructura organizacional y de organigrama, así como su respectiva importancia.

### 2.4.1 Definición de Estructura Organizacional

Según Gómez (1994, p. 212) la estructura se define como “la forma en que están ordenadas las unidades Administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí”

En cuanto a la organización Gómez (1994, p. 212) la define como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados”.

Por medio de estas dos definiciones Gómez (1994, p. 213) le atribuye la siguiente definición a estructura organizacional:

*Es la que establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de la organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.*

## 2.4.2 Definición de Organigrama

Gómez (1994, p. 229) define dicho término como “representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad”.

Además, dicho autor refiere que los organigramas muestran lo siguiente:

- a) *La división de funciones.*
- b) *Los niveles jerárquicos.*
- c) *Las líneas de autoridad y responsabilidad.*
- d) *Los canales formales de la comunicación.*
- e) *La naturaleza lineal o asesoramiento de departamento.*
- f) *Los jefes de cada grupo de empleados, entre otros.*
- g) *Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.*

Franklin (2014) define el organigrama como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestra la composición de las unidades Administrativas que la integran, sus relaciones, niveles

jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

Gómez (1994) describe el contenido principal que debe tener un organigrama, el cual se transcribe a continuación:

1. *Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.*
2. *Nombre del funcionario.*
3. *Fecha de formulación.*
4. *Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, entre otros)*
5. *Leyenda, o sea explicación de líneas y símbolos especiales.*

El mismo deberá modificarse a medida que ocurran cambios que lo afecten, con las aprobaciones que antes se indicaron.

### 2.4.3 Importancia del Organigrama

Un organigrama es de gran importancia en una organización debido a que como lo plantea Franklin (2014, p. 100) es “el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, representando un elemento técnico valioso para el análisis organizacional, facilitando el conocimiento de una organización, así como sus relaciones de jerarquía y coordinación”.

Dentro de la importancia del mismo Gómez (1994, p. 229) cita las siguientes ventajas:

1. *Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.*
2. *Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.*

3. *Muestra quién depende de quién.*
4. *Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.*
5. *Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.*
6. *Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y la formulación del plan ideal.*

#### 2.4.4 Clasificación de los organigramas

Según Franklin (2014, p. 101) los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes criterios:

1. *Por su naturaleza: Micro Administrativos, Macro Administrativos, Meso Administrativos.*
2. *Por su ámbito: Generales y Específicos.*
3. *Por su contenido: Integrales, Funcionales, De puestos, plazas y unidades.*
4. *Por su presentación: Verticales, Horizontales, Mixtos, y De bloque.*

#### 2.4.5 Tipos de Organigramas

Existen diferentes tipos de organigramas en el diseño de la departamentalización, al respecto Sierra y Bernal (2013), indican los siguientes:

- *Funcional*
- *Por productos o divisional*
- *Por proceso*
- *Geográfica*
- *Por proyectos*
- *Por clientes*
- *Matricial*

## 2.5 Manual Administrativo

En el siguiente apartado se define lo que es un Manual Administrativo, sus objetivos, así como su clasificación, importancia y contenido.

### 2.5.1 Definición de Manual Administrativo

Franklin (2014, p. 194) define los Manuales Administrativos de la siguiente manera:

*Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.*

Gómez (1994, p. 378) los define como:

*Instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificaciones de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad Administrativo, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.*

### 2.5.2 Objetivos de los Manuales Administrativos

Franklin (2014) define los objetivos de los Manuales Administrativos de una forma clara y concisa como se observa a continuación:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad Administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la entidad.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

### 2.5.3 Clasificación de los Manuales Administrativos

En la clasificación de los Manuales Administrativos, Gómez (1994, p. 380) y Franklin (2014, p. 194) coinciden puntualmente en la clasificación básica, sin embargo, ambos realizan un desglose un poco diferente en su generalidad.

Franklin (2014, p. 194) realiza la clasificación de la siguiente manera:

- Por su naturaleza o área de aplicación:
  - Micro Administrativos: Manuales que corresponden a una sola organización.
  - Macro Administrativos: Documentos que contienen información de más de una organización.
  - Maso Administrativos: Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.
  
- Por su contenido:
  - De organización: contienen información detallada sobre los antecedentes, funciones organizacionales y otros.
  - De procedimientos: Documentos técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica de las operaciones.
  - De gestión de la calidad: Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad.
  - De historia de las organizaciones: documentos que refieren la biografía y la cronología de la entidad.
  - De políticas: También conocidos como de normas, incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones.
  - De contenido múltiple: Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

- De puestos: Conocido también como manual individual, precisa la identificación de relaciones, funciones y responsabilidades asignadas.
- De técnicas: Detalla principios y criterios necesarios para emplear herramientas técnicas.
- De ventas: Información específica para apoyar la función de ventas
- De producción: Elemento de soporte para dirigir y coordinar todas las fases de los procesos productivos.
- De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos.
- De personal: Llamados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o del empleo.
- De operación: Se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones especializadas.
- De sistemas: Instrumento de apoyo para conocer el sistema de información.

➤ Por su ámbito:

- Generales: Contienen información general de la organización.
- Específicos: Concentran información de un área o unidad administrativa de una organización.
- Enfoque: Información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de calidad.

Gómez (1994, p. 380) los agrupa de la siguiente manera:

➤ Por su alcance:

1. Generales o de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica.
3. De puestos o de aplicación individual.

- Por su contenido:
  1. De historia de la empresa o institución.
  2. De organización.
  3. De políticas.
  4. De procedimientos.
  5. De contenido múltiple (Manual de Técnicas).
  
- Por su función específica o área de actividad:
  1. De personal.
  2. De ventas.
  3. De producción o ingeniería.
  4. De finanzas.
  5. Generales que se ocupen de dos o más funciones específicas.
  6. Otras funciones.

#### 2.5.4 Importancia de los Manuales Administrativos

La importancia de los Manuales Administrativos radica en las ventajas de su uso tal y como lo señala Gómez (1994, p. 379):

Un Manual bien concebido tiene entre otras las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de la organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.

5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las funciones y puestos, suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quién.
9. Conserva un rico fondo de experiencia Administrativa de los funcionarios antiguos.
10. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

En este mismo sentido Herrera (2007) indica que:

Representan una guía práctica, que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la Empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Además, *“se consideran eficaces para la toma de decisiones en la Empresa, debido a que facilitan el aprendizaje y orientan las acciones de los colaboradores, principalmente a nivel operativo”* (Herrera, 2007).

### 2.5.5 Contenido de los Manuales Administrativos

Según Franklin (2014, pp. 197-209) el contenido de los Manuales Administrativos difiere según su clasificación.

Por otro lado, Herrera (2007) señala que los Manuales Administrativos *“incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el*

*transcurso del tiempo y su relación con las funciones, procedimientos y la forma en la que la Empresa se encuentra organizada”.*

Además, indica que *“los Manuales Administrativos tienen como objetivo informar y orientar al personal de la Empresa, unificando los criterios de desempeño que se deben de seguir para cumplir con las metas en la organización. La información que contenga el Manual Administrativo depende de las necesidades de la Empresa, su alcance se limita por las exigencias de éstas”.*

## **2.6 Manual de Procedimientos**

Una vez propuestos los principales conceptos de la temática de procedimientos, a continuación se exponen los términos esenciales de un Manual de Procedimientos, en los que destaca la definición, los objetivos y funciones, el contenido del Manual, entre otros conceptos de interés para el presente estudio.

### **2.6.1 Definición de Manual de Procedimientos**

Gómez (1994, p. 382) hace referencia a que también son llamados *“Manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción sobre el trabajo”.*

Franklin (2014, p. 194) por su parte lo define como *“Documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización”.*

## 2.6.2 Objetivos y Funciones del Manual de Procedimientos

En relación a los objetivos y funciones que se logran con un Manual de Procedimientos, Franklin (2014) destaca los siguientes:

- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Apoyar a la evaluación y supervisión del trabajo de los integrantes de la Empresa.
- Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución de funciones al evitar la repetición de instrucciones.
- Colaborar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidades.
- Determinar la responsabilidad de cada Unidad Administrativa y puesto de la organización.
- Aprovechar racionalmente recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles en la empresa.
- Mostrar el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la compañía.
- Facilitar la inducción de nuevos colaboradores.

En relación al objetivo general que persigue un Manual de Procedimientos se estima conveniente indicar que permite divulgar entre los colaboradores de la organización, el método deseado para desempeñar determinados trabajos (Franklin, 2014).

Gómez (1994, p. 398) por su parte refiere los siguientes objetivos:

- a) Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo.
- b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- c) Determinar de forma más sencilla las responsabilidades por fallas y errores.
- d) Facilitar las labores de auditoría.
- e) Aumentar la eficiencia de los empleados.
- f) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- g) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo.

### 2.6.3 Contenido del Manual de Procedimientos

Para la realización del Manual de Procedimientos es necesario considerar los siguientes puntos expuestos por Franklin (2014, pp. 202-206), como elementos que contiene el Manual en estudio:

- ❖ **Identificación:** Se refiere al logotipo y nombre de la Empresa, denominación y extensión, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de su elaboración y revisión, así como la clave de la forma, (en el caso del Manual de Procedimientos para SIRE S.A. representa el código.)
- ❖ **Índice o contenido:** Capítulos que forman parte del documento.
- ❖ **Introducción:** Pequeña referencia acerca del documento, su contenido, objetivo, áreas de aplicación, fecha de actualización y revisión.
- ❖ **Objetivo del procedimiento:** Se expone el propósito del documento y qué se pretende lograr con el mismo.
- ❖ **Área de aplicación:** Sector que va a cubrir los procedimientos.

- ❖ **Responsables:** Se especifican los puestos que intervienen a lo largo del proceso.
- ❖ **Políticas de operación:** Incluyen todos los lineamientos, políticas y normas que rigen el procedimiento.
- ❖ **Conceptos:** Terminología utilizada a lo largo del proceso para su respectivo análisis.
- ❖ **Procedimientos:** Secuencia de cada uno de los pasos que se realizan en los diferentes procedimientos.
- ❖ **Formularios:** Documentos impresos necesarios para llevar a cabo el procedimiento y que se adjuntan al final como apéndice.
- ❖ **Diagrama de flujo:** Representación gráfica del procedimiento por medio de figuras, las cuales guían el proceso (especificar los responsables de cada operación).

#### 2.6.4 Beneficios del Manual de Procedimientos

Según lo refiere Gómez (1994, p. 392) el Manual de Procedimientos independientemente de servir como medio de consulta y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas.

De la misma forma destaca algunos de los beneficios tangibles y reconocidos que se derivan de éste, los cuales se anotan seguidamente:

- Reducción de gastos generales.
- Control de las actividades.

- Mejoramientos de la eficiencia de la operación y reducción de costos.
- Sistematización de actividades.
- Adiestramiento.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- Auditoria Administrativa de políticas procedimientos y controles.

## 2.7 Procedimientos

Seguidamente se detalla la definición del concepto de procedimientos, los objetivos correspondientes, así como su importancia.

### 2.7.1 Definición de Procedimientos

Los procedimientos se pueden definir como el “ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado” (Hernández, 2010).

Gómez (1994, p. 399) lo define como “una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias dependencias para obtener el resultado que se desea”.

### 2.7.2 Objetivos de los Procedimientos

Rodríguez (2002), enumera diferentes objetivos de los procedimientos y determina como el principal “*el simplificar los métodos de trabajo*”. Los objetivos a los que se refiere el autor son los siguientes:

1. Eliminar operaciones al combinarlas entre sí o suprimirlas.
2. Cambiar el orden de las operaciones para lograr eficiencia.
3. Eliminar envíos y demoras innecesarios o reducirlos al mínimo.
4. Centralizar las inspecciones para considerar el control interno.
5. Aumentar la fluidez de los procesos evitando los “cuellos de botella”.

### 2.7.3 Importancia de los Procedimientos

Rodríguez (2002) refiere que la importancia de los procedimientos radica en “El cómo se hacen las cosas, las formas y los medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas, y la metodología de los procesos de trabajo empleados, que ayuda a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones.”

## 2.8 Diagrama de Flujo

Los Diagramas de Flujo forman parte importante de la investigación y planteamiento de un Manual de Procedimientos, razón por la cual a continuación se plantea su correspondiente definición.

### 2.8.1 Definición de Diagramación

Según Franklin (2014, p. 234), la Diagramación consiste en “representar gráficamente hechos situaciones, movimientos, relaciones, o fenómenos de todo tipo, por medio d símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades Administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos”.

## 2.8.2 Definición de Diagrama de Flujo

Para Franklin (2014, p. 206), un Diagrama de Flujo es el que “representa de manera gráfica la sucesión en que realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades Administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita”.

Otra definición propuesta por MIDEPLAN (2009) establece lo siguiente:

Los diagramas de flujo también conocidos como fluxogramas son “...una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual.” Es decir, son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras son la representación simbólica de los procedimientos Administrativos.

## 2.8.3 Objetivos del Diagrama Flujo

Los Diagramas de Flujo según MIDEPLAN (2009) deben conllevar al cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Facilitar a los funcionarios el análisis de los procedimientos, mostrando gráficamente quién proporciona insumos y a quién van dirigidos.
2. Mostrar la composición de un proceso por lo que favorecen su comprensión al mostrarlo como un dibujo. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

3. Agregar valor debido a que el proceso está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas.
4. Capacitar a los nuevos funcionarios y dar apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda reemplazarlo.
5. Identificar “cuellos de botella”, posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.

#### 2.8.4 Ventajas de la Diagramación

Los diagramas de flujo ofrecen diversas ventajas entre las que destacan las propuestas por Franklin (2014, p. 234):

1. De uso: facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
2. De destino: permite al personal identificar y realizar correctamente sus actividades.
3. De aplicación: hace accesible la puesta en práctica de sus operaciones.
4. De comprensión e interpretación: puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
5. De interacción: más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
6. De simbología: disminuye la complejidad.
7. De diagramación: no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

### 2.8.5 Simbología utilizada

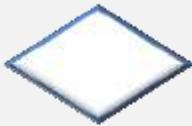
Según MIDEPLAN (2009), el lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación unívoca del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y escogencia de determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.

Frecuentemente los símbolos que se utilizan para graficar fluxogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal.

Franklin (2014), señala que los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por diferentes instituciones como: American Society of Mechanical Engineers (ASME), American National Standard Institute (ANSI), entre otros.

La Tabla 1 presenta el detalle de la simbología utilizada para los Diagramas de Flujo según la norma ANSI (Diagramación Administrativo) que es la que corresponde emplear para el presente estudio:

**Tabla 1 Simbología ANSI**

Simbología	Nombre	Descripción
	Inicio o termino	Indica el principio o fin del flujo.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa algún documento que se utilice en el procedimiento.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de páginas	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

FUENTE: Franklin (2014)

## 2.9 Formularios

Los formularios forman parte importante del Manual de Procedimientos de una organización, por lo tanto, la definición de los mismos, los tipos, la importancia, el diseño y el análisis son relevantes para el presente estudio. A continuación el detalle.

### 2.9.1 Definición de Formularios

Los formularios según Hernández (2010), se pueden definir como “...un documento impreso que trasmite información específica de una persona a otra o de una unidad a otra. El formulario es un papel portador de datos e información y es parte integrante del método”.

### 2.9.2 Tipos de Formularios

Debido a que existen diferentes tipos de formularios, éstos han sido clasificados en cuatro clases dependiendo de las necesidades de la organización. Al respecto Franklin (2014), plantea lo siguiente:

- ✓ De casillas: Consiste en encerrar un dato fijo dentro de una casilla, preferentemente en el ángulo superior izquierdo y con letra pequeña pero legible; así el dato variable se distinguirá fácilmente del fijo. Las casillas se forman en línea horizontal ocupando un renglón.
- ✓ Combinado: Incluye en su composición varias opciones de presentación por lo que puede combinar casillas y bloques.
- ✓ De línea: Es la clase de forma más sencilla que existe, pues su contenido se basa en datos fijos (letras) que van seguidos de una línea sobre la cual se anotarán los datos variables. En un mismo renglón pueden aparecer distintos datos fijos, de modo que se

van formando líneas por cada renglón. Sólo se emplea cuando la información es mínima y se anota preferentemente a mano.

- ✓ De columnas: Contiene columnas y renglones para su llenado y se utiliza cuando los datos que se anotan (variables) son afectados por varios datos fijos que regularmente se ponen en la parte superior de la forma (encabezado) o, en casos especiales, al pie. Llega a ser tan compleja como datos fijos presentes, ya que a veces una de las columnas, generalmente la izquierda, contiene conceptos fijos que pueden variar en cada renglón. Se utiliza cuando los datos variables son cifras numéricas.

### 2.9.3 Importancia de los Formularios

Hernández (2010, p. 27), señala que la importancia de un formulario bien elaborado prevalece en que ahorra tiempo en las labores rutinarias, disminuye el error, estandariza el trabajo, facilita la tarea, favorece el control, aumenta la confianza del colaborador y del usuario en la operación, elige el tipo de información necesaria y se estructura su presentación en la fórmula, evitando omisiones de ésta y el reunir información innecesaria.

### 2.9.4 Diseño de los Formularios

Para la confección de los formularios se deben tomar en consideración una serie de cuestionamientos que según lo expresa Hernández (2010) son los siguientes:

- ¿Es necesario el formulario?
- ¿Cuáles son las funciones del formulario?
- ¿Cuándo se van a utilizar?
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Cuántas copias se requieren y dónde se guardan?
- ¿Qué tipo de información se da? ¿Confidencial o rutinaria?

En relación a las preguntas antes planteadas, se procede a elaborar el formulario con el siguiente formato propuesto por Hernández (2010):

- Identificación institucional
- Localización de la Empresa
- Objetivo del formulario
- Identificación del usuario
- Localización del usuario
- Cuerpo del formulario
- Respaldos (Firma del usuario) y Controles (Nº consecutivo).

Para Franklin (2014) el formulario debe contener otra serie de aspectos, entre los que destacan los siguientes:

- Logotipo de la organización.
- Título.
- Fecha.
- Número de página.
- Nombre de quien lo elabora, revisa y/o autoriza.
- Clave del formulario.
- Secuencia de datos.
- Flujo de trabajo.
- Cuerpo (datos principales).
- Instrucciones.

## 2.9.5 Análisis de los Formularios

Según Franklin (2014) al momento de realizar el análisis de los formularios es preciso tomar en cuenta aspectos tales como:

- ✓ Exceso de formularios de poco uso.
- ✓ Formularios cuyo diseño no satisface el propósito para el que fueron creados.
- ✓ Formularios cuyas dimensiones no coinciden con el tamaño de los equipos en que se procesan.
- ✓ Formularios para trámites en los que no son necesarios
- ✓ Formularios sin la forma y el contenido requeridos.
- ✓ Formularios con un número de copias innecesario.
- ✓ Duplicación de formas con un mismo fin.

## 2.10 Políticas

La definición de Políticas como concepto es relevante para los Manuales de Procedimientos, por lo que a continuación se presenta su concepto.

### 2.10.1 Definición

Las políticas se pueden definir tal y como lo plantean Sierra y Bernal (2013): “Pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos. Asimismo, son marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones”.

Por otra parte Koontz et al. (2012), define el término de una forma más concisa, tal y como se detalla seguidamente: “Declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que estas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tiene el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron”.

## **2.11 Investigación**

Seguidamente, se desarrollan los componentes teóricos relativos a una investigación, se destaca su definición y su importancia, además de los tipos de investigación que existen:

### **2.11.1 Definición**

Hernández, Fernández y Baptista (2014), define el término como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”

### **2.11.2 Importancia de la Investigación**

Según Hernández et al. (2014) “La importancia de la investigación radica en la observación y evaluación de fenómenos, con el fin de establecer hipótesis y así demostrar su validez o no, las cuales son revisadas a través de diversas pruebas o análisis”.

### **2.11.3 Tipos de Investigación**

Dentro de la investigación hay diferentes tipos, a los cuales Hernández et al. (2014), hace referencia de la siguiente forma:

### **1. Investigación correlacional**

Se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

### **2. Investigación explicativa**

Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian, van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos.

### **3. Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa se refiere a la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

### **4. Investigación cuantitativa**

Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### **5. Investigación exploratoria**

Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

### **6. Investigación descriptiva**

Esta investigación busca especificar propiedades, características y riesgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

## **2.12 Fuentes de Investigación**

Seguidamente, se desarrollan los componentes teóricos relativos a una investigación, se destaca su definición e importancia, además de los tipos de investigación que existen.

### 2.12.1 Definición

Según Torres (2006) las fuentes de investigación son: “Todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados”.

Según Méndez (2006, p. 248) una fuente de investigación se define como los “hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información”.

Mientras que para Gómez (2012, p. 37) una fuente de datos “se entiende el origen de la información utilizada en el estudio o análisis, es decir, de dónde vienen o se tomaron los datos”.

### 2.12.2 Tipos de Fuentes

Torres (2006) expresa que las fuentes de investigación se clasifican de acuerdo a su origen en:

- Fuentes primarias: Son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población. A su vez las Fuentes primarias pueden subdividirse en:
  - Observación directa: cuando el investigador toma directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios, entrevistadores.
  - Observación indirecta: cuando los datos no son obtenidos directamente por el investigador, ya que precisa de un cuestionario, entrevistador u otros medios para obtener los datos del estudio.

- Fuentes secundarias: Son aquellas que parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación

Las Fuentes Secundarias para ser utilizadas deben ser analizadas bajo cuatro preguntas básicas que son:

- ¿Es pertinente? cuando la información se adapta a los objetivos
- ¿Es obsoleta? cuando ha perdido actualidad
- ¿Es fidedigna? cuando la veracidad de la fuente de origen no es cuestionada
- ¿Es digna de confianza? si la información ha sido obtenida con la metodología adecuada y honestidad necesaria, con objetividad, naturaleza continuada y exactitud.

## 2.13 Sujetos de Investigación

Los sujetos de investigación se constituyen en una parte importante del desarrollo de una investigación, por lo que a continuación se plantea su definición.

### 2.13.1 Definición

Hernández et al. (2014), lo define como “qué o quiénes”, lo que corresponde a los participantes, objetos o comunidades en análisis. En otras palabras, son los responsables de brindar la información necesaria para alcanzar el objetivo de la investigación.

De acuerdo con lo que propone Gómez (2012, p. 6) los sujetos tienen que ver con “observaciones o valores observados correspondientes a una cierta característica y realizados en lo que se denomina unidades estadísticas elementales o de estudio”.

## 2.14 Técnicas de Recolección de Información

Lo siguiente en una investigación, es definir las técnicas de recolección de información, por lo que en este apartado se incluye la definición y los tipos de técnicas que se pueden utilizar.

### 2.14.1 Definición

Para Hernández et al. (2014, p. 198) las técnicas de recolección de información se refieren a “un conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación”.

### 2.14.2 Tipos de Técnicas

Según Hernández et al. (2014, pp. 217-251) entre los diversos tipos de técnicas de recolección de datos destacan los siguientes:

1. **Cuestionarios:** Se refieren a un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir como objetivo de la investigación, las cuales pueden ser abiertas o cerradas. Se trata de una técnica fundamental para la obtención de datos, y éste puede ejecutarse de forma auto-administrada, por entrevista personal o por entrevista telefónica.
2. **Entrevistas:** Esta técnica se refiere a una comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas al problema de investigación propuesto.

Las características de las entrevistas referidas por este mismo autor son las siguientes:

- Pueden ser estructuradas mediante un formulario o cuestionario.
- Están rígidamente estandarizadas.
- Pueden ser no estructuradas (son más flexibles y abiertas).

Dentro de las mismas se pueden encontrar dos clasificaciones:

- Entrevista personal: Se refiere a la entrevista que se realiza cara a cara, y que puede desarrollarse ya sea en el hogar del entrevistado, en su trabajo, o en cualquier otro sitio.
  - Entrevista telefónica: Corresponde a la entrevista en donde se conversa mediante una llamada telefónica.
- 3. Observación:** Consiste en registrar sistemáticamente el comportamiento o conductas que se manifiestan en los individuos o en procesos organizacionales.

Los tipos de Observación según Hernández et al. (2014), son los siguientes:

1. La observación participante:

- a) El investigador se involucra total o parcialmente con investigación.
- b) La observación se hace desde el interior del grupo.
- c) Pueden intervenir las emociones del investigador.

2. La observación NO participante:

- a) El investigador no se involucra en la actividad de estudio.
- b) Los datos pueden ser más objetivos.
- c) Al no integrarse al grupo los datos pueden resultar ser no exactos, reales y veraces.
- d) Escalamiento Likert: Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones opcionales para su selección, de manera que cuantifique la reacción del sujeto en estudio en varias categorías.

## 2.15 Variables de Estudio

Hernández et al. (2014), las define como “propiedades que pueden cambiar, en donde esta modificación es susceptible a la medición y a la observación.”

Según Franklin (2014, pp. 203-205) en la elaboración de un Manual de Procedimientos intervienen una serie de variables para su correspondiente estudio, entre las que destacan las siguientes:

- i. Nombre del procedimiento**  
Identifica al procedimiento, debe ser representativo a lo que se logra con la realización del mismo.
- ii. Objetivo del procedimiento**  
Explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
- iii. Unidad Administrativa a la que pertenece**  
Se refiere al departamento en el que se ejecuta el puesto dentro de la organización.
- iv. Responsable**  
Se refiere al que tiene a cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.
- v. Políticas o Normativa**  
Son criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.
- vi. Alcance**  
Se refiere a la esfera de acción que cubre el procedimiento.

**vii. Formularios**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo.

**viii. Descripción de procedimiento**

Este apartado se refiere a la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo.

**ix. Aplicaciones computacionales**

Este aspecto hace referencia a un programa informático que permite a un usuario utilizar una computadora con un fin específico, son parte del software de una computadora, y suelen ejecutarse sobre el sistema operativo.

**x. Conceptos clave**

Se refiere a conceptos, y no palabras, que dan una idea aproximada del contenido del texto.

## 2.16 Definición de Técnicas de Análisis utilizadas

Para la elaboración del Manual de Procedimientos es necesario emplear una o más técnicas de análisis. A continuación se describe la técnica utilizada en el presente estudio:

### 2.16.1 Hexámetro Quintiliano. (5W´ 1H)

En relación a dicha técnica, Hernández (2010) señala que “esta técnica de análisis creada por Marco Fabio Quintiliano nos ofrece una serie de adverbios

españoles de su famoso Hexámetro, usado como retórica en las causas criminales, y que han resultado de gran aplicabilidad en la investigación Administrativa”.

Cabe destacar que este método también llamado Método de las 5W 1H, corresponde a las seis palabras con las que inician las preguntas que permiten la descripción del hecho en estudio.

Las cinco letras “W” significan:

- ❖ What (Qué).
- ❖ When (Cuándo).
- ❖ Where (Dónde).
- ❖ Who (Quién).
- ❖ Why (Por qué).
- ❖ How (Cómo).

En la siguiente Tabla 2 se detalla cada una de las preguntas de la técnica según Fallas (2013):

**Tabla 2 Técnica de las 5W 1H (Hexámetro de Quintiliano)**

<b>5W 1H</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Objetivo</b>
<b>¿Qué? (Naturaleza)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué se está haciendo?</li> <li>2. ¿Qué se debe hacer?</li> </ol>	Eliminar actividades innecesarias.
<b>¿Por qué? (Propósito)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Por qué se hace?</li> <li>2. ¿Por qué se hace en ese momento?</li> <li>3. ¿Por qué se hace de esa manera?</li> <li>4. ¿Por qué esa persona lo hace?</li> </ol>	Describir de forma clara la intención del puesto.
<b>¿Dónde? (Lugar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Dónde se hace?</li> <li>2. ¿Dónde debería hacerse?</li> </ol>	Cambiar las áreas donde sea posible.
<b>¿Cuándo? (Sucesión)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuándo se hace?</li> <li>2. ¿Cuándo debería hacerse?</li> </ol>	Reordenar las actividades de acuerdo a su frecuencia.
<b>¿Quién? (Persona)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quién lo hace?</li> <li>2. ¿Quién debería hacerlo?</li> </ol>	Cambiar el encargado de la actividad.
<b>¿Cómo? (Medios)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se hace?</li> <li>2. ¿Cómo se debería hacer?</li> <li>3. ¿De qué otra manera se puede hacer?</li> </ol>	Tratar de simplificar la operación.

FUENTE: Fallas (2013).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente Capítulo se detallan los aspectos relacionados con la Metodología de la Investigación. Específicamente, el tipo de investigación aplicado al estudio, las fuentes de información consultadas y los sujetos de estudio que suministraron la información requerida para la realización del Manual de Procedimientos, así como los medios utilizados para la recolección de ésta. Finalmente, se describen las diferentes técnicas o herramientas de análisis, las variables de estudio y la descripción general de cómo se desarrolló el estudio.

Para la creación del Manual de Procedimientos de SIRE S.A. se utilizaron diferentes tipos de investigación entre ellos la Investigación Cualitativa, Descriptiva y Exploratoria.

El detalle de las mismas se expone a continuación.

#### **3.1.1 Investigación Cualitativa**

Se empleó este tipo de investigación ya que no fueron precisas las mediciones numéricas o datos estadísticos para elaborar las preguntas de investigación y/o procesar la información utilizada para la creación del Manual de Procedimientos.

Mediante este tipo de investigación y el uso de técnicas como la observación directa, los cuestionarios y las entrevistas aplicadas a los sujetos de investigación, se realizó el detalle de cada procedimiento a través de los pasos ejecutados en cada proceso.

### 3.1.2 Investigación Descriptiva

El Manual de Procedimientos de SIRE S.A. fue realizado principalmente a través de la descripción y especificidad de cada paso realizado en los procesos.

A través de este tipo de investigación se realizó la descripción de los procesos llevados a cabo en la Gerencia General de la Empresa, de igual manera en los Departamentos de Ventas e Ingeniería y Puestos de Asistencia Administrativa como lo son la Recepcionista y el Mensajero.

En este proceso de descripción se utilizó la herramienta llamada Hexámetro Quintiliano, con base en la cual posteriormente se plantearon diferentes recomendaciones que permitieran mejorar la eficiencia y eficacia de la labores de los colaboradores de la Empresa en estudio.

### 3.1.3 Investigación Exploratoria

SIRE S.A. carecía de un Manual de Procedimientos al momento del estudio, por lo que fue necesario recopilar la información relativa a cada proceso analizado, sus objetivos y la unidad Administrativa a la que pertenece, el responsable y los respectivos formularios.

Es por ello que para el presente estudio se requirió de una Investigación Exploratoria al tratarse de un tema de investigación no abordado antes y poco examinado en SIRE S.A.

### **3.1 Fuentes de Investigación**

Para la elaboración del proyecto se consultaron diferentes fuentes para obtener información fidedigna de la Empresa y sus procesos. Entre ellas las siguientes:

#### **3.1.1 Fuentes Primarias de Información**

Con el fin de conocer a profundidad los procesos realizados en cada uno de los puestos en estudio de SIRE S.A., se consultó a los ocupantes de los puestos, debido a que ellos representaron las fuentes primarias del estudio.

Para la obtención de información se utilizó la entrevista no estructurada, la cual fue aplicada al Gerente General para recolectar datos referentes a las generalidades de la Empresa. Dicha entrevista estuvo conformada por una serie de preguntas abiertas (ver Apéndice 2).

Asimismo, se recurrió a la aplicación de un cuestionario a cada uno de los colaboradores de área para determinar los procedimientos realizados por cada uno de ellos, así como la unidad Administrativa a la que pertenece y el objetivo del procedimiento realizado (Ver Apéndice 3).

Por medio de la observación directa se corroboraron los pasos realizados en cada procedimiento y la ejecución del mismo por el colaborador responsable, según la indicación dada en el cuestionario previamente aplicado.

#### **3.1.2 Fuentes Secundarias de Información**

Con el propósito de complementar la información brindada por las fuentes primarias y para la realización del Marco Teórico, se consultaron diversas fuentes

secundarias como libros y medios electrónicos en relación con los temas de Metodología de la Investigación, Administración General, Análisis Administrativo, Manuales de Procedimientos, entre otros temas relevantes.

Con el mismo fin, se consultaron documentos físicos y electrónicos propiedad de la Empresa para conocer a profundidad sus antecedentes, estructura organizativa, misión, visión, entre otros aspectos propios de ésta.

### 3.2 Sujetos de Investigación

Los sujetos de estudio son cada uno de los responsables que suministraron la información, que permitió sustentar el estudio realizado a los Departamentos, los cuales son los mismos que ejecutan los procedimientos analizados.

Dichos Departamentos y puestos son los siguientes:

- Gerencia General
- Puestos de Asistencia Administrativo:
  - Recepción
  - Mensajería
- Departamento de Ventas
  - Jefe de Departamento
  - Asistente Administrativo de Ventas
  - Vendedor 1

- Departamento de Ingeniería
  - Jefe de Departamento
  - Técnico 1
  - Técnico 2

Para obtener un mayor detalle respecto a la amplitud del estudio y a los sujetos de información del estudio, consultar el Apéndice 5, donde se describe con mayor especificidad el nombre, cargo, departamento y procedimiento en los que participan cada uno de ellos.

### **3.3 Medios de Recolección de la Información**

Los medios utilizados para recolectar la información requerida para el estudio y la elaboración del Manual de Procedimientos de SIRE S.A. se detallan a continuación:

#### **3.3.1 Entrevista**

Se aplicó una entrevista no estructurada al Gerente General, con el fin de obtener información relativa a los inicios de la Empresa y su desarrollo actual, que permitiera una mejor adaptación del estudio a las necesidades de la investigación, por lo que se consultaron aspectos tales como fecha de inicio de operaciones, función SIRE, sectores que abarca del mercado, entre otra información requerida.

Para la aplicación de la entrevista se elaboró una guía con una serie de preguntas abiertas que fueron realizadas al Gerente General, con el propósito de que la información brindada por el entrevistado no se limitara única y exclusivamente a las preguntas formuladas en la guía.

En cuanto a la ejecución de dicha entrevista, se acordó una cita previa a realizarse en horas de la mañana en las Instalaciones de SIRE S.A. y se solicitó permiso para grabar dicha entrevista, a lo que accedió el Gerente General.

La duración de la misma estuvo acorde a la amplitud de lo consultado y conversado con el Gerente General, ya que ciertas preguntas requirieron de un tiempo mayor (Ver Apéndice 2).

### 3.3.2 Cuestionario

Para recopilar mayor información sobre los procedimientos realizados por cada colaborador, se elaboró un cuestionario conformado por 9 preguntas que respondieran a aspectos propios de la ejecución de éstos.

Dicho cuestionario fue subdividido en dos segmentos a saber:

1. Información básica del entrevistado.
2. Información del Procedimiento ejecutado.

Los cuestionarios se administraron de forma personal, sumando un total de ocho cuestionarios aplicados, donde se especificaron la cantidad de procedimientos realizados por cada uno de los colaboradores y los respectivos pasos de realización (Ver Apéndice 3).

### 3.3.3 Observación Directa

Debido a que la recopilación de información por medio del cuestionario y la entrevista requirieron de otra fuente complementaria, se decidió utilizar la observación directa para presenciar cada uno de los procesos realizados y los pasos que conllevan.

Cabe señalar que dicha técnica se aplicó desde del inicio del estudio y que demandó un tiempo mayor que las demás técnicas utilizadas, debido a que algunos de los procedimientos no se ejecutan todos los días y fue preciso corroborar la información y pasos de todos los procedimientos involucrados en el estudio.

Para llevar a cabo la observación directa y obtener de ésta el máximo provecho, se aplicó una guía de preguntas que facilitaron al observador la recopilación de la información requerida. La guía estuvo conformada por un total de 11 preguntas abiertas y un espacio destinado a observaciones. Esta guía se muestra en el Apéndice 4.

### 3.4 Herramientas de Análisis

Para el estudio de los procedimientos realizados en Gerencia General, Departamento Administrativo, Departamento de Ventas y Departamento de Ingeniería, se utilizó el Hexámetro de Quintiliano, conocido también como “5W, 1H”, ya que al tratarse de una técnica que conlleva a responder seis preguntas relevantes sobre los procedimientos, se consideró de gran importancia y aplicabilidad para el estudio y sus requerimientos específicos. Dichas preguntas se detallan a continuación:

1. Who:

#### **¿Quiénes son los responsables de los procedimientos?**

Ayudó a identificar los colaboradores responsables de los procedimientos realizados en cada área de estudio.

2. What

**¿Qué procedimientos se realizan en un determinado departamento?**

Permitió determinar el nombre del procedimiento, objetivo y políticas concernientes para cada proceso.

3. Where

**¿Dónde realiza el procedimiento?**

Determinó el departamento o Unidad Administrativa en la cual cada colaborador ejecuta los procedimientos analizados.

4. Why

**¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

Expuso el fin por y para el cual se ejecuta cada procedimiento dentro la unidad establecida.

5. When

**¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

Estableció el momento adecuado en que se deben realizar los procedimientos en la Empresa.

6. How

**¿Cómo lleva a cabo dicho procedimiento?**

Mostró la forma de realización de los procedimientos por medio de pasos tal y como lo efectúan los colaboradores.

### 3.5 Variables del Estudio

En la realización del Manual de Procedimientos de SIRE S.A. se tomaron en cuenta diversas variables de importancia, las cuales se definen a continuación:

- **Logotipo:** Logo que identifica a SIRE S.A.
- **Nombre Oficial de la Empresa:** Nombre de registro de la Empresa.
- **Procedimiento:** Nombre con el que se denominó el procedimiento por parte del colaborador que lo realiza.
- **Objetivo del Procedimiento:** Corresponde al propósito de realización del procedimiento según definición realizada en el cuestionario por los colaboradores y por medio de la observación directa.
- **Responsable de su elaboración:** Nombre del colaborador que lo ejecuta actualmente, obtenido del cuestionario aplicado.
- **Políticas o Normativas:** Se identificaron Políticas que deben seguir los responsables que realizan los procedimientos según lo estipulado y definido por el Gerente General.
- **Alcance:** Al tratarse del propósito esperado de cada procedimiento que se ejecuta, fue definido con la ayuda del Gerente General.
- **Formularios:** Documentos utilizados en la realización de los procedimientos analizados, fueron identificados por medio del cuestionario aplicado a los colaboradores.
- **Aplicaciones computacionales:** Al tratarse de las herramientas utilizadas para la ejecución de los procedimientos, fueron observadas en el proceso.

En el caso de SIRE S.A., para la ejecución de las tareas propias de su quehacer diario se utilizan dos herramientas computacionales, una llamada **Insightly** en la que se guarda todo tipo de información concerniente a Clientes y la programación de tareas de los colaboradores, la cual es resguardada en la nube. La otra herramienta se trata del servidor utilizado que también es resguardado en la nube, se denomina **Egnyte**, donde se guarda toda la información documentada de la Empresa, tales como cotizaciones, brochure de producto, currículums de los colaboradores, entre otros.

### 3.6 Cronograma de Actividades

Para la realización de todas las actividades requeridas en el proyecto se realizó un cronograma para una correcta administración del tiempo. A continuación se muestra la distribución de actividades conforme fueron ejecutadas.

**Tabla 3 Cronograma de Actividades**

SEMANA	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FECHA LÍMITE
1	Afinación de Anteproyecto	02/02/2015	06/02/2015	
	Recopilación Referencia Empresarial			
2	Referencia Empresarial	09/02/2015	13/02/2015	
3	Marco teórico	16/02/2015	20/02/2015	
4	Entrega de Anteproyecto	23/02/2015	27/02/2015	27/02/2015
	Marco Teórico			
5	Marco Teórico	02/03/2015	06/03/2015	
6	Marco teórico/ Marco Metodológico	09/03/2015	13/03/2015	
7	Entrega I Avance	16/03/2015	20/03/2015	20/03/2015
	Marco Metodológico			
8	Marco Metodológico	23/03/2015	27/03/2015	
9	Marco Metodológico/ Diagnóstico Situación actual	30/03/2015	03/04/2015	
10	Diagnóstico de la Situación Actual/ Resultados	06/04/2015	10/04/2015	
11		13/04/2015	17/04/2015	
12	Resultados	20/04/2015	24/04/2015	
	Entrega II Avance			24/04/2015
13	Conclusiones y Recomendaciones	27/04/2015	01/05/2015	
14		04/05/2015	08/05/2015	
15	Entrega III Avance (Final)	11/05/2015	15/05/2015	15/05/2015

## CAPITULO IV

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el siguiente Capítulo se detallan los principales procedimientos ejecutados actualmente en SIRE S.A., en conjunto con su respectivo análisis por medio de la técnica del Hexámetro Quintiliano. Además, se presentan las conclusiones y recomendaciones para cada procedimiento diagramado.

A continuación se detallan los procedimientos más importantes de SIRE S.A.:

1. Solicitud de Cotización.
2. Oferta de Renovación de Mantenimiento Preventivo.
3. Pago de Viáticos.
4. Registro de equipos ante el Ministerio de Salud.
5. Pedidos a Fabricantes.
6. Subsanaciones.
7. Inducción de Personal.
8. Instalación y Capacitación de Uso de Equipo Nuevo.
9. Mantenimiento Correctivo a Hospitales.
10. Mantenimiento Preventivo Sector Privado.
11. Pedido de Consumibles.
12. Oferta de Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa.

13. Ejecución por Adjudicación de Licitación Nacional Abreviada o Contratación Directa.
14. Visita Comercial por Solicitud.
15. Facturación.
16. Visita Comercial Sector Público.
17. Mantenimiento Correctivo Sector Privado.
18. Selección de Personal.

#### **4.1 Descripción y análisis de los principales procedimientos ejecutados actualmente en SIRE S.A.**

A continuación se detallan los procedimientos de mayor relevancia en SIRE S.A., los cuales se presentan en forma narrativa y gráfica (diagramas de flujo), Además, se realiza el análisis de cada uno de éstos por medio del Hexámetro Quintiliano, que conlleva a las conclusiones y recomendaciones que correspondan.

#### 4.1.1 Solicitud de Cotización

**Objetivo del procedimiento:** Definir el procedimiento que se debe seguir al momento que el Cliente solicita la cotización de algún equipo Médico Humano o Médico Veterinario.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Departamento de Ventas.

**Responsables:**

- Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.
- Jefe del Departamento de Ventas.
- Recepcionista.

**Políticas:**

- El colaborador debe atender de manera atenta y personalizada al Cliente que realiza la solicitud, sin tomar en consideración la disponibilidad o no del equipo solicitado.

- La llamada debe ser siempre transferida al Departamento de Ventas, sin incumbir si no la puede atender el Asistente Administrativo del Departamento de Ventas, la misma debe ser redirigida al personal de Ventas disponible.

**Alcance:**

Es aplicable para los colaboradores del Departamento de Ventas y demás colaboradores de la Empresa que reciban consulta o solicitud de compra sobre algún equipo.

**Formularios:**

Plantilla de cotización de Equipos (Quotesheet en Egnyte).

**Aplicaciones  
computacionales:**

Insightly, Servidor Egnyte,  
Correo Outlook.

## A) Descripción del Procedimiento

**SIRE S.A.**  
**Procedimiento**  
Solicitud de Cotización

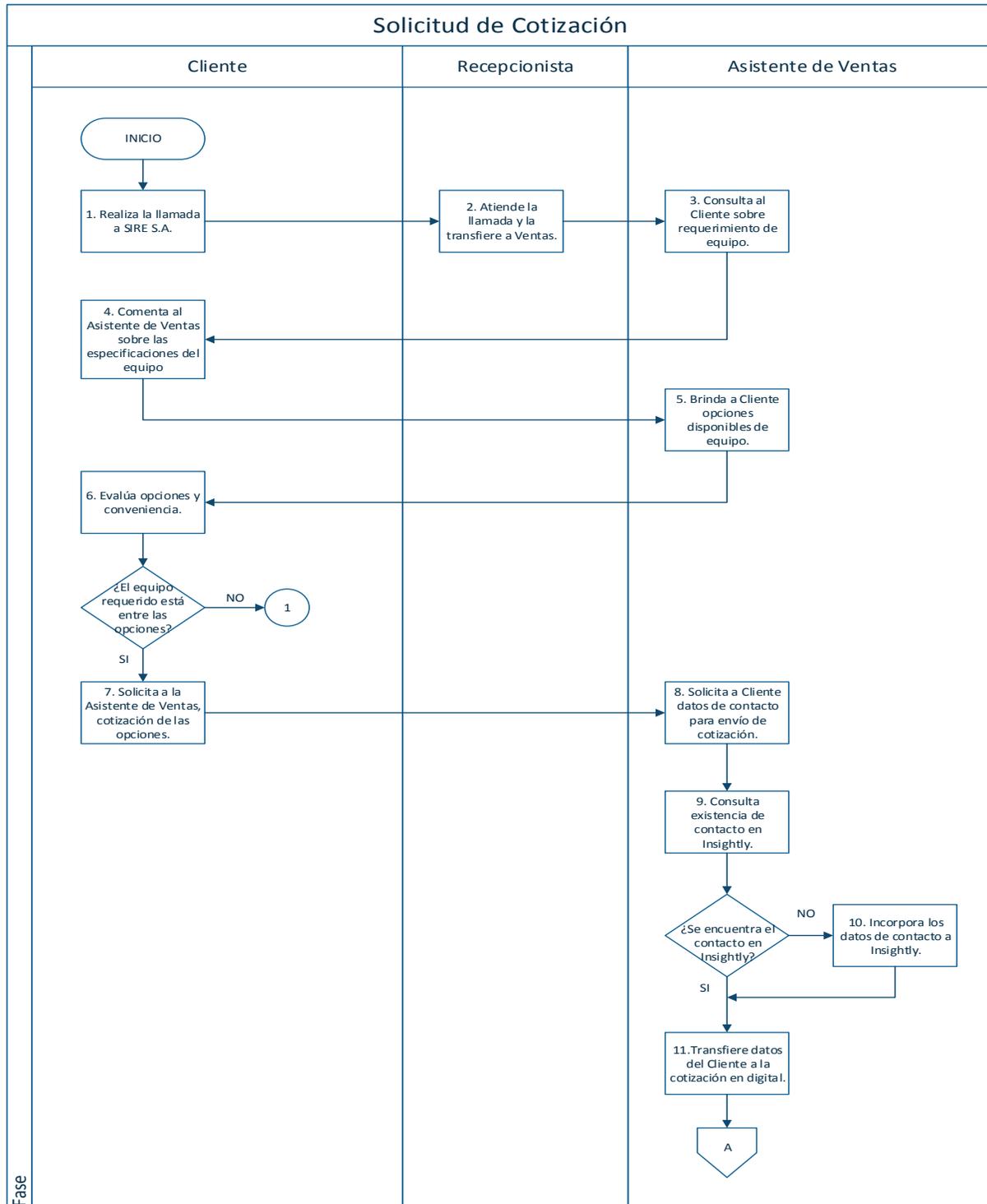
Secuencia	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Realiza la llamada a SIRE S.A.	Cliente
2	Atiende la llamada y consulta motivo de la llamada y transfiere al Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.	Recepcionista
3	Atiende la llamada y consulta sobre el equipo que busca y sus requerimientos específicos.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
4	Comenta al Asistente Administrativo del Departamento de Ventas, sobre equipo requerido con sus correspondientes especificaciones técnicas.	Cliente
5	Comenta a Cliente sobre opciones disponibles para el equipo que solicita con las correspondientes especificaciones.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
6	<p>Evalúa las opciones propuestas y la conveniencia en cuanto a especificaciones técnicas.</p> <p>¿El equipo requerido está entre las opciones que ofrece SIRE S.A.?</p> <p><b>SI:</b> Paso 7      <b>NO:</b> FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>	Cliente

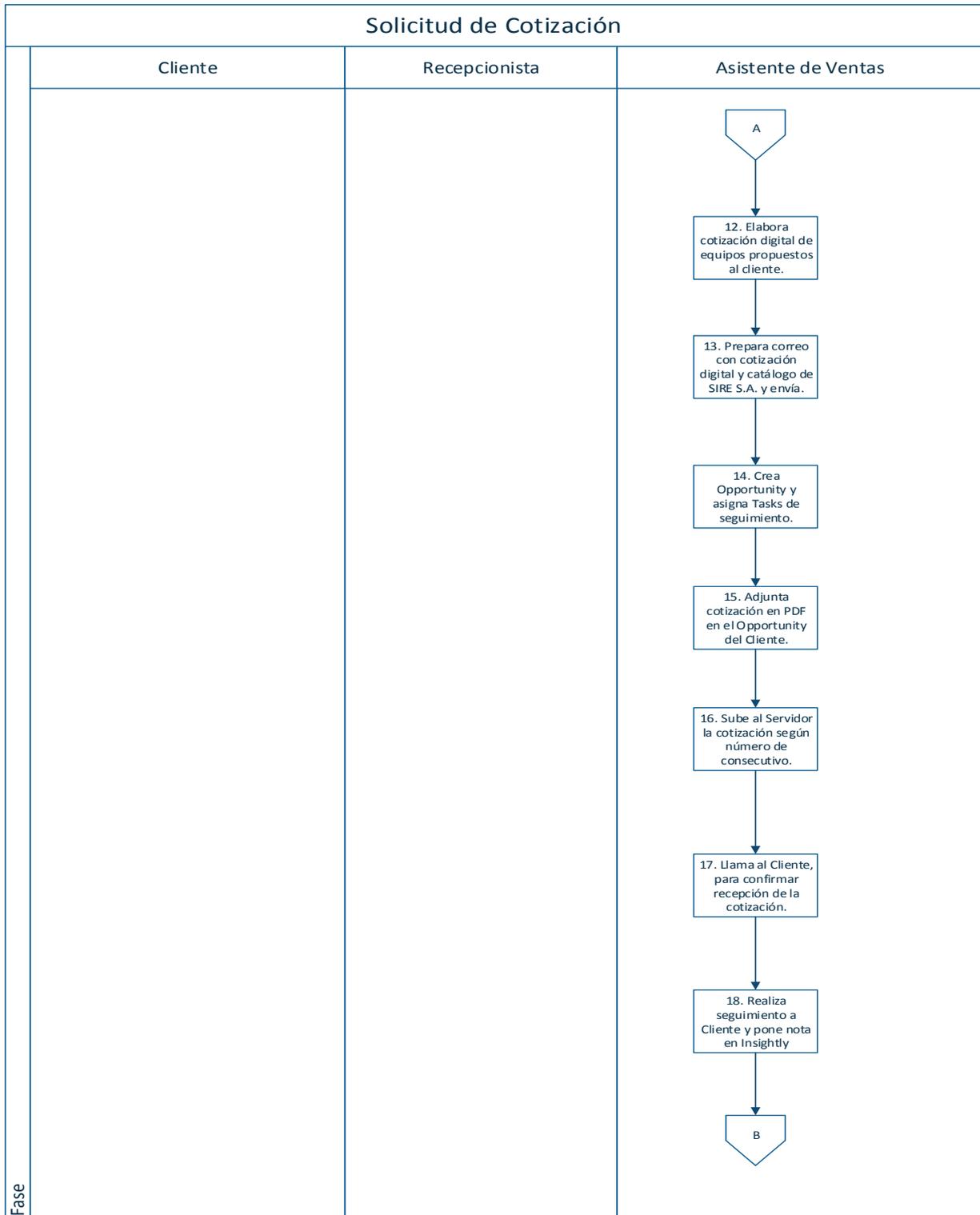


		Ventas
14	Crea Opportunity y asigna Tasks de seguimiento por medio de Activity Set.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
15	Adjunta cotización en formato PDF en el Opportunity del Cliente en Insightly.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
16	Sube la cotización digital al servidor Egnyte, según número de consecutivo.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
17	Llama al día siguiente al Cliente para confirmar recepción de cotización digital.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
18	Realiza segundo seguimiento para evaluar aceptación del Cliente y verificar si tiene dudas o consultas, y crea nota de lo conversado en Insightly en el Opportunity.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
19	Decide junto con el Jefe del Departamento de Ventas si mantiene abierto el Opportunity del Cliente ¿Mantiene abierto el Opportunity del Cliente? <b>NO:</b> Paso 20 <b>SI:</b> Paso 21	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
20	Cierra Opportunity y Tasks de seguimiento del Cliente y pone nota en Insightly.	Asistente Administrativo del

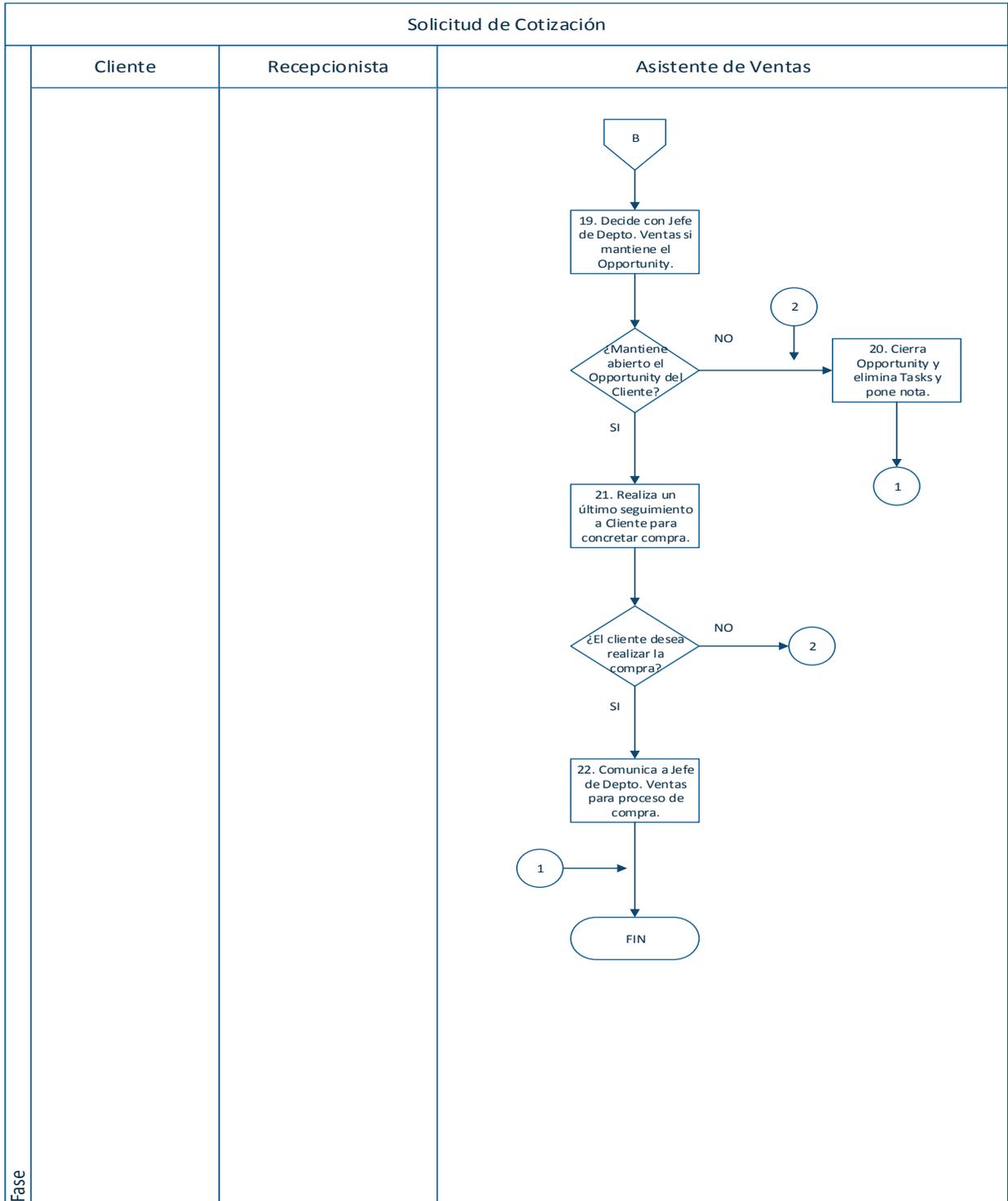


## B) Diagrama de Flujo





Fase



### **C) Análisis del Procedimiento: Solicitud de Cotización.**

El análisis del Procedimiento de Solicitud de Cotización realizado con el Hexámetro Quintiliano se detalla a continuación, seguido de las respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El responsable es de manera directa el Asistente Administrativo del Departamento de Ventas. Interviene la Recepcionista que da inicio al proceso en el momento que el Cliente llama y el Cliente es quien realiza la solicitud por medio de la cual se ejecuta dicho procedimiento.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el Departamento?**

La solicitud de cotización es el procedimiento realizado en el Departamento de Ventas, con el objetivo de que el Cliente que llama, conozca los equipos ofertados por SIRE S.A. y poder satisfacer sus necesidades de la mejor manera, y que en caso contrario de no contar con el equipo que requiere, quedar en la mente del Cliente por la buena atención y disposición para cuando requiera de otro equipo o servicio.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento diagramado y analizado se lleva a cabo en el Departamento de Ventas.

❖ **¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El motivo por el cual se realiza dicho procedimiento es porque SIRE S.A. es reconocida en el mercado por el servicio y atención que brinda al Cliente, por la disposición de ayudar, al mismo tiempo que se da a conocer y abre la posibilidad de concretar una venta.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

La solicitud de cotización se lleva a cabo cuando el Cliente determina que tiene una necesidad y decide externarla a SIRE S.A. en busca de ayuda.

❖ **¿Cómo se lleva a cabo dicho procedimiento?**

Se lleva a cabo por medio de la atención que se le brinda al Cliente, la disposición de ayudarlo y de suministrarle información de los equipos que venden. Se le brinda la cotización para que valore opciones de precio, garantía y mantenimiento, posterior a esto se le da seguimiento para cubrir cualquier necesidad de información que posea, finalmente, se obtiene la decisión del Cliente que puede ser de aceptación o de rechazo.

### Conclusiones del procedimiento

1. El procedimiento es llevado a cabo en el Departamento de Ventas, específicamente por el Asistente Administrativo de Ventas.
2. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, pero una vez que el cliente desiste de la oferta se pierde el contacto.
3. En el procedimiento actual, no se realiza un contacto posterior con el Cliente que llamó a consultar sobre un equipo y que no estaba entre las opciones ofrecidas por SIRE S.A.
4. En caso de que un Cliente decida comprar un equipo de los que se le cotizó, no cuenta con un seguimiento post venta, que mida el grado de satisfacción del Cliente con el equipo adquirido.
5. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa.
6. El alcance y las políticas del procedimiento se encuentran claramente definidas.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Que la Asistente Administrativo del Departamento de Ventas comunique a la Recepcionista, que siempre que reciba una llamada para consultas de equipo, la dirija al Departamento de Ventas, con el fin de cumplir a cabalidad las políticas del procedimiento.
2. Que el Procedimiento cuente con la opción de programar un Task de seguimiento futuro pese a que la decisión del Cliente sea de rechazo, con el fin

de mantenerlo en contacto por si en otra oportunidad llegara a requerir algún otro equipo.

3. Asignar un Task de “Contacto con Cliente”, con el fin de mantener contacto con los potenciales clientes, pese a que en dicha ocasión no se le pudo cotizar.
4. Programar en un tiempo prudencial, un Task de “Satisfacción al Cliente”, con el fin de conocer la satisfacción del Cliente con el equipo y mantener contacto con este.
5. Que el procedimiento en cuestión se documente tomando en consideración las recomendaciones respectivas.
6. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
7. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.2 Oferta de Renovación de Mantenimiento Preventivo

**Objetivo del procedimiento:** Definir el procedimiento a seguir para renovar el contrato de Mantenimiento Preventivo de los equipos instalados.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Departamento de Ingeniería.

**Responsables:**

- Jefe del Departamento de Ingeniería.
- Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.

**Políticas:**

- Debe mantenerse actualizada la información de los equipos que se encuentran fuera y dentro de contrato de Mantenimiento Preventivo.
- La oferta de mantenimiento será realizada cuando el Jefe del Departamento de Ingeniería así lo indique y/o bajo su aprobación.

**Alcance:** Es aplicable para todos los equipos vendidos, que se encuentren fuera de contrato de Mantenimiento Preventivo o próximos a vencer.

**Formularios:** Plantilla de cotización de Mantenimiento Preventivo (Quotesheet en Egnyte).

**Aplicaciones computacionales:** Insightly, Servidor Egnyte, Correo Outlook.

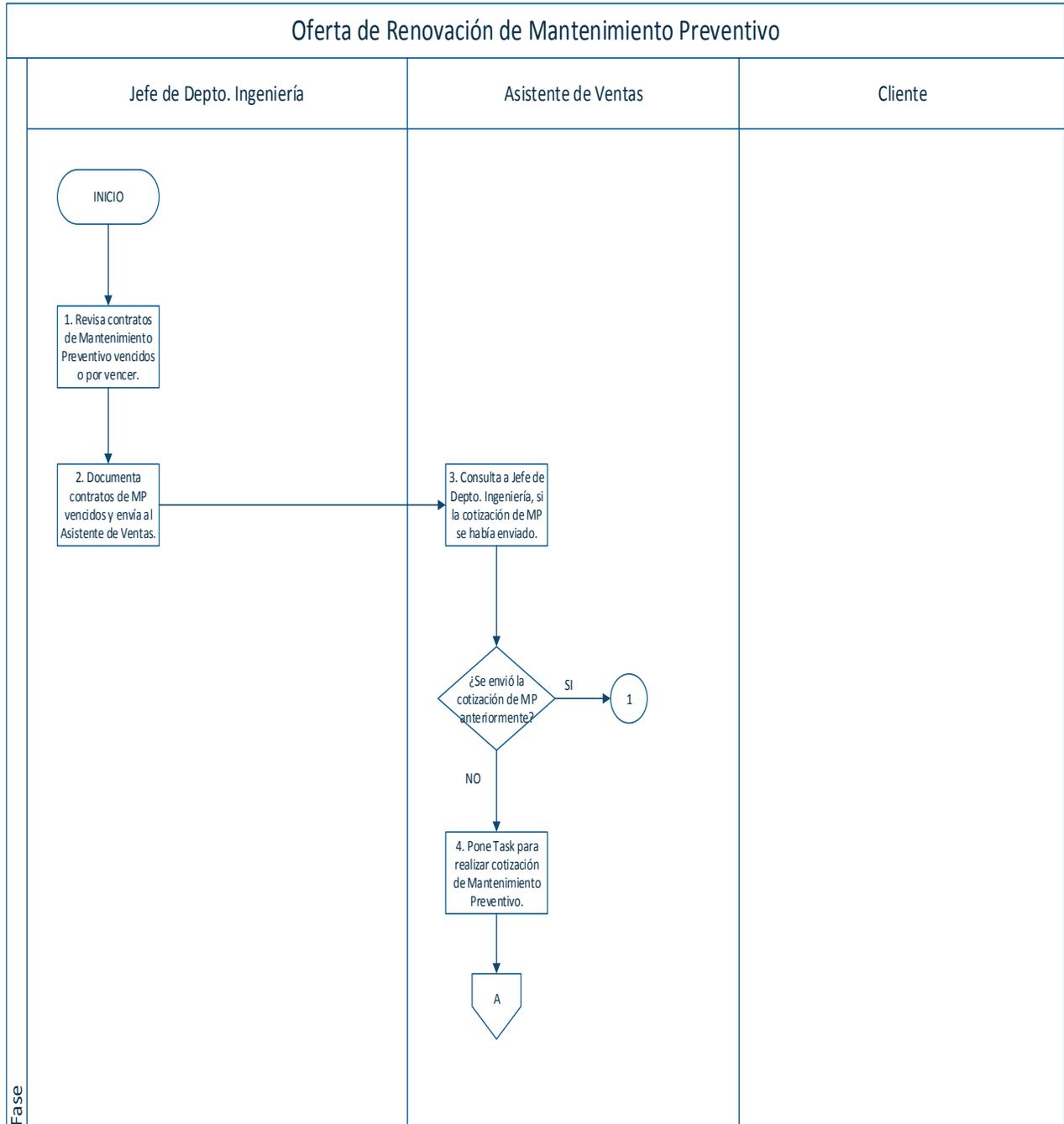




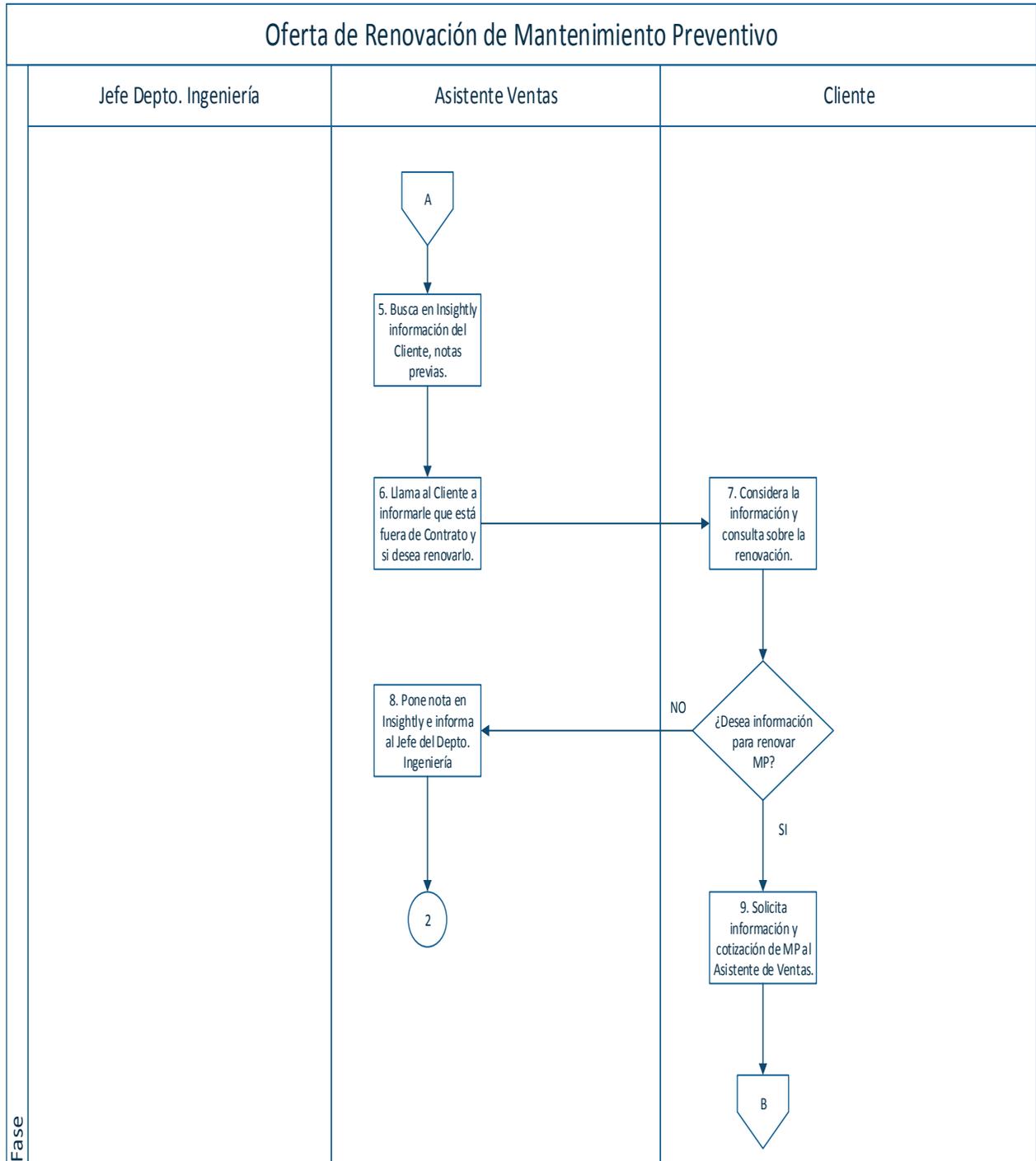
		Ventas
12	Envía cotización digital al Cliente con copia al Jefe del Departamento de Ingeniería.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
13	Pone Task para dar seguimiento de recepción y aceptación de oferta por parte del Cliente.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
14	Guarda cotización en el servidor Egnyte según número de consecutivo.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
15	Llama al Cliente para confirmar recepción y evaluar decisión de aceptación o rechazo. ¿Desea el Cliente renovar el Contrato de Mantenimiento Preventivo? <b>SI:</b> Paso 16 <b>NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
16	Informa al Jefe del Departamento de Ingeniería sobre aceptación del Contrato de Mantenimiento Preventivo por parte del Cliente.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
17	Consulta al Jefe del Departamento de Ingeniería sobre la disponibilidad de horarios para realizar el mantenimiento.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
18	Consulta calendarización y disponibilidad de los Técnicos e informa a Asistente Administrativo del	Jefe del Departamento de

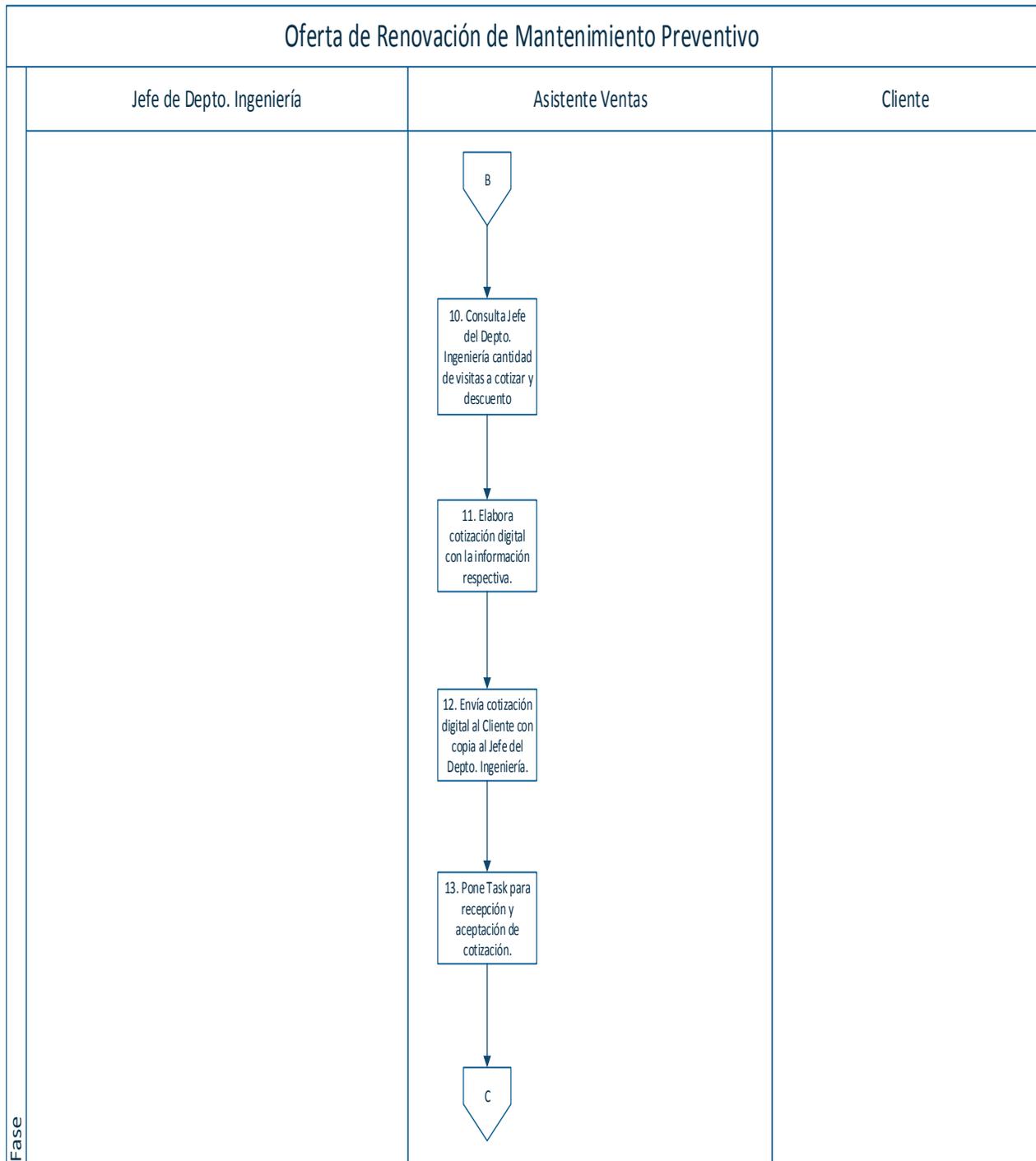
	Departamento de Ventas, la fecha que se puede programar.	Ingeniería
19	Conversa con el Cliente, se acuerda una fecha para el mantenimiento según disponibilidad de Técnicos.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
20	Informa fecha y decisión final al Jefe del Departamento de Ingeniería.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
21	Coordina con Técnicos la programación del Mantenimiento Preventivo.	Jefe del Departamento de Ingeniería
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

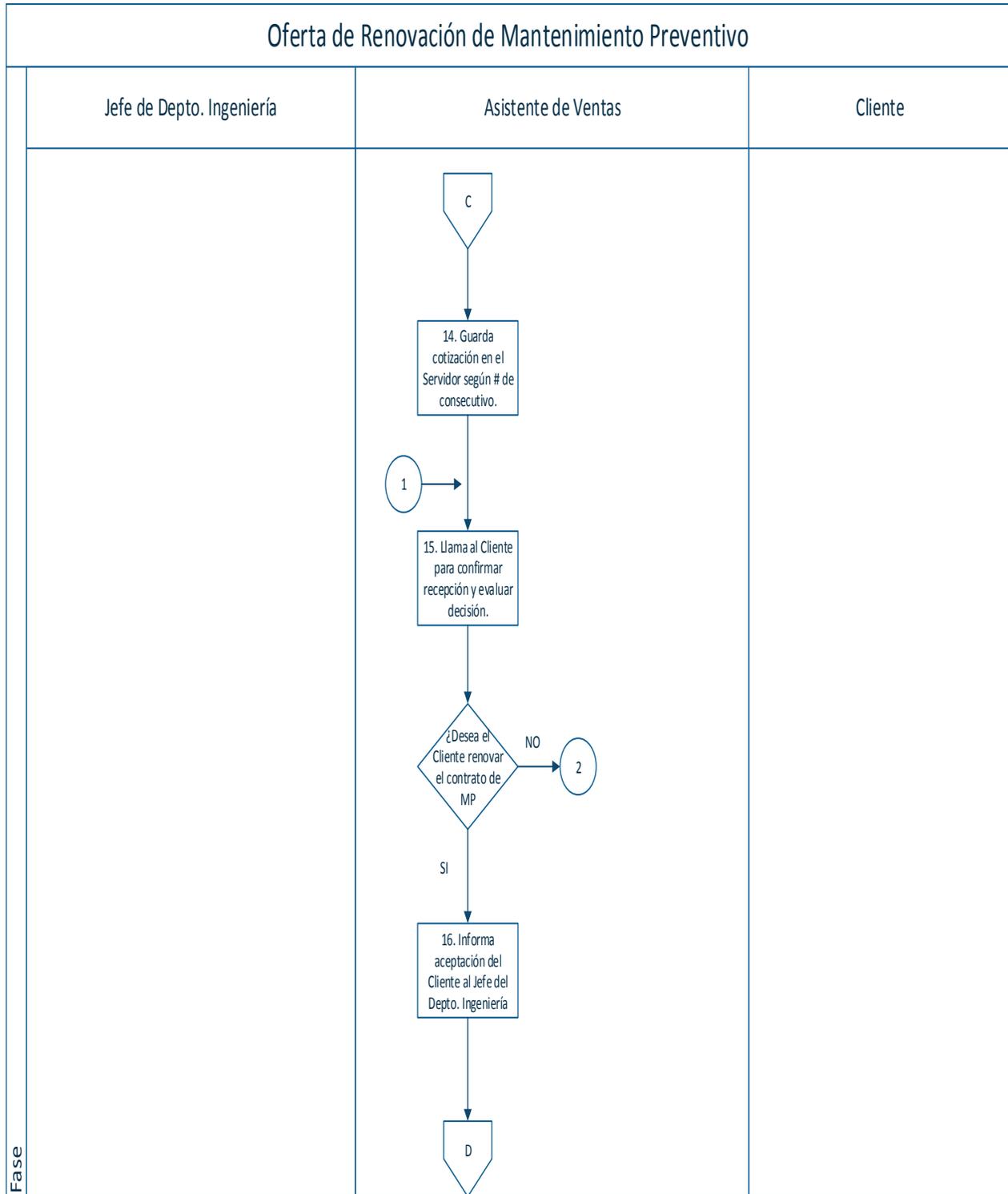
## B) Diagrama de Flujo

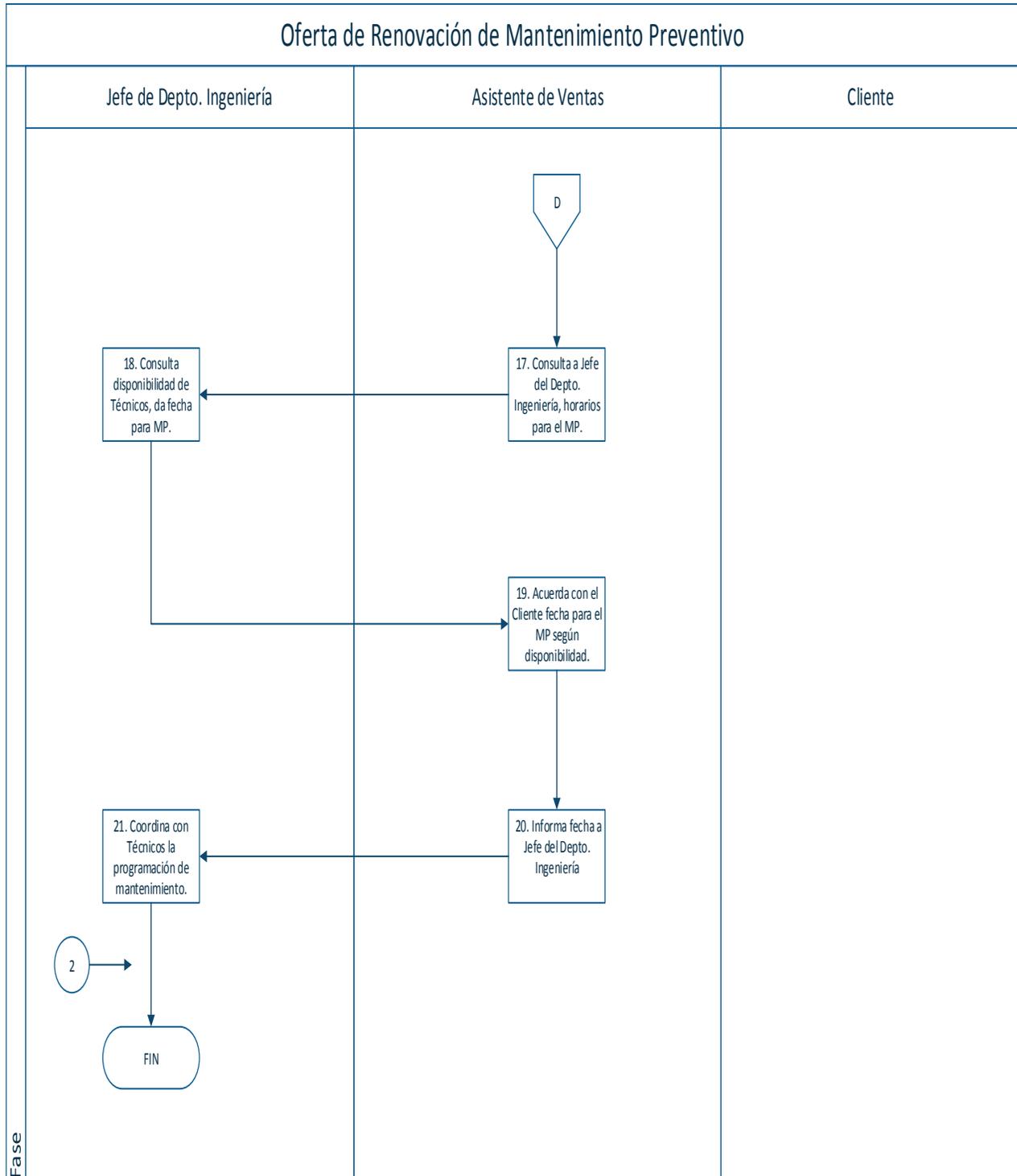


Fase









Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Oferta de Renovación de Mantenimiento Preventivo.**

El análisis del Procedimiento de Oferta de Renovación de Mantenimiento Preventivo efectuado con el Hexámetro Quintiliano se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El responsable de manera directa es el Jefe del Departamento de Ingeniería, seguido del Asistente Administrativo del Departamento de Ventas, quien realiza el proceso de la oferta de contrato de Mantenimiento Preventivo a Clientes que están próximos a vencerse o que ya están fuera de contrato.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

La oferta de Renovación de Mantenimiento Preventivo es el procedimiento que se realiza en el Departamento, con el fin de que el Cliente mantenga su relación con la Empresa y prolongue la vida útil de sus equipos brindándoles mantenimiento periódicamente por medio de la renovación anual del contrato.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento diagramado y analizado se lleva a cabo en el Departamento de Ingeniería con la ayuda del Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.

❖ **¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

Dicho procedimiento se realiza en la Empresa con el propósito de mantener a los Clientes y brindarles un buen servicio post venta y que los Clientes prolonguen la vida útil de sus equipos. Asimismo, mantener la imagen y el reconocimiento de la buena atención que brinda SIRE S.A. a sus Clientes.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

El procedimiento se realiza en el momento en que el contrato de Mantenimiento Preventivo de los equipos vence o está próximo a vencerse.

❖ **¿Cómo se lleva a cabo dicho procedimiento?**

El procedimiento se lleva a cabo por medio del seguimiento que realiza el Ingeniero Jefe de Departamento a sus Clientes, que de esta manera lleva el control de los que ya están fuera de contrato Mantenimiento Preventivo y los que están próximos a vencerse, de ahí extrae la información para darla el Asistente de Ventas y que ella realice la correspondiente oferta y seguimiento para renovar contratos de Mantenimiento Preventivo si el Cliente lo desea.

### Conclusiones del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo el Asistente Administrativo del Departamento de Ventas con la información brindada por el Jefe del Departamento de Ingeniería.
2. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento se tienen claramente definidas.
3. El alcance del procedimiento está acorde al procedimiento realizado.
4. Para efectuar este procedimiento se requiere de la información y autorización del Jefe del Departamento de Ingeniería, con la ayuda directa del Asistente Administrativo de Ventas.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Que el procedimiento en cuestión se documente tomando en consideración las recomendaciones respectivas.
2. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
3. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

### 4.1.3 Pago de Viáticos

**Objetivo del procedimiento:** Definir el proceso que se lleva a cabo para pagar viáticos semanales y por giras para los colaboradores.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Gerencia General.

**Responsables:**

- Gerente General,
- Colaboradores que hacen uso de viáticos.

**Políticas:**

- El pago de viáticos será siempre en efectivo para todos los colaboradores que lo tienen autorizado.
- Los viáticos siempre serán cancelados por medio de caja chica.
- La cancelación de viáticos se realizará semanalmente, los días viernes.

- La autorización de viáticos por concepto de giras, debe realizarse antes de la gira con montos aproximados de gasto.
- La justificación de viáticos será por medio del formulario y facturas, como comprobantes de gastos.

**Alcance:**

Mantener el control de pago y uso de viáticos por parte de los colaboradores.

**Formularios:**

- Solicitud de Viáticos por gira.
- Justificación de Viáticos.
- Hoja de Egresos de Caja Chica.

**Aplicaciones  
computacionales:**

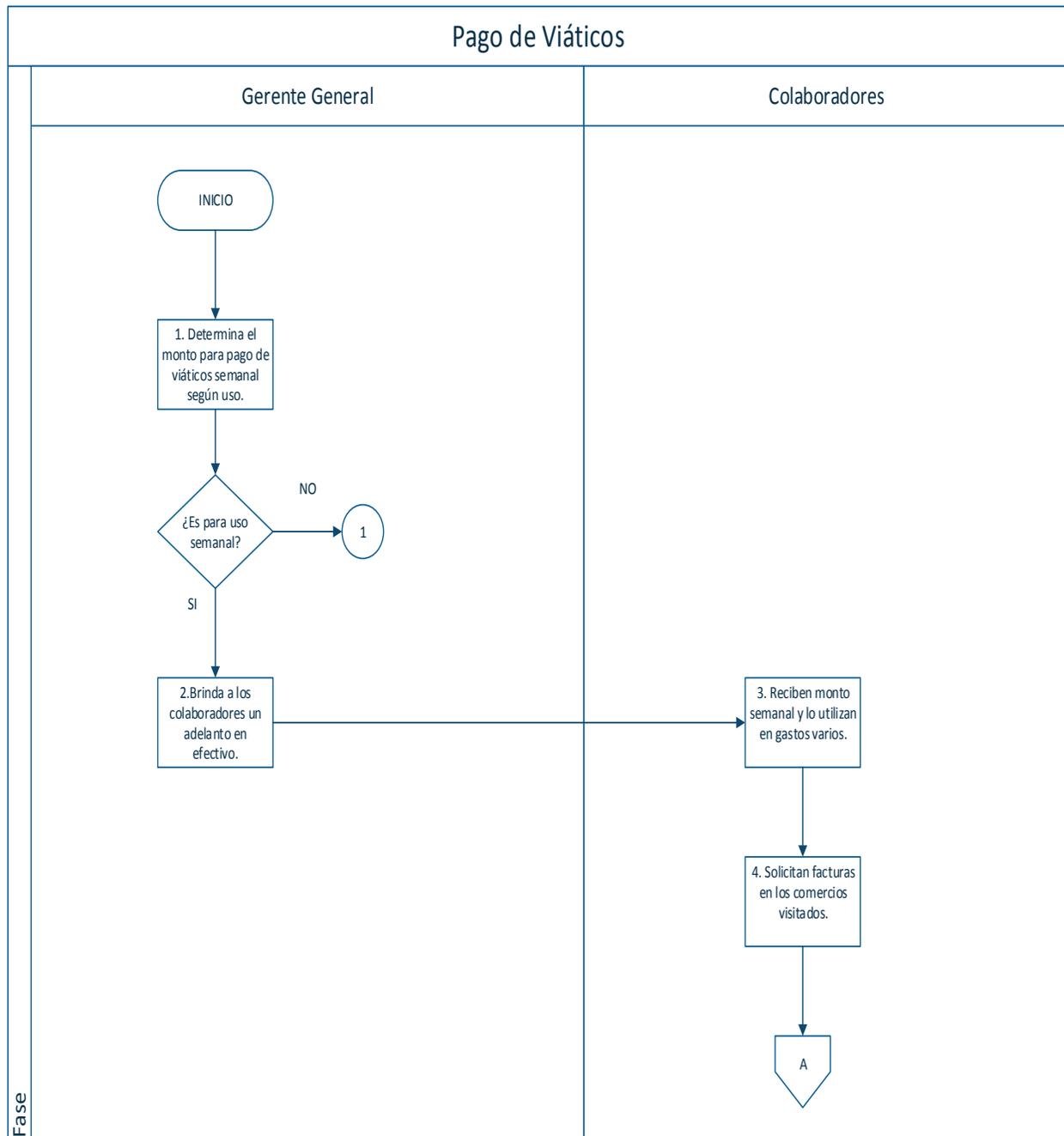
Insightly, Egnyte, Excel.

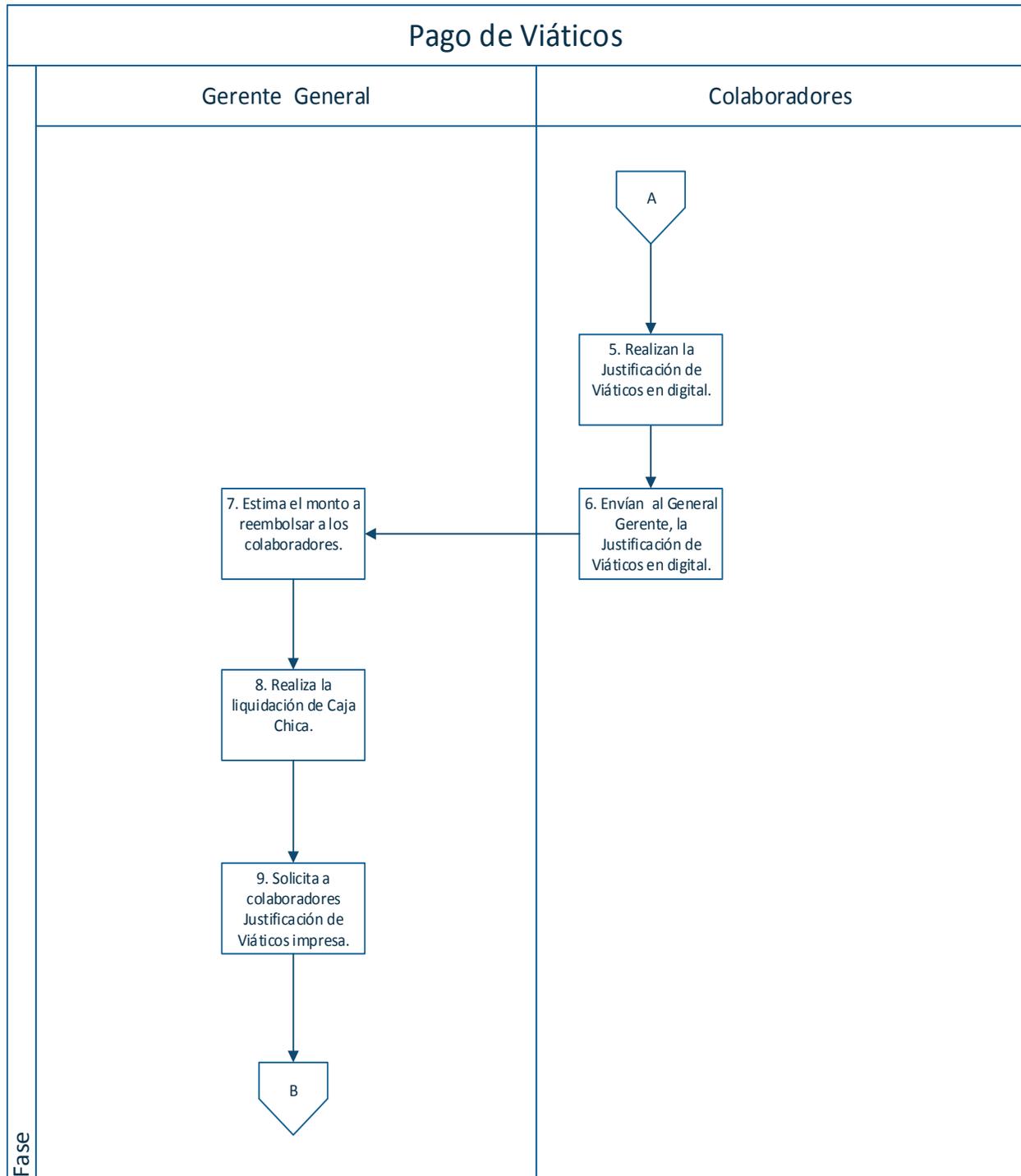


	posterior las facturas de comercios.	
10	Atienden la solicitud del Gerente General, adjuntan las facturas y reintegran el documento al Gerente General.	Colaboradores
11	Recibe documento y completa el formulario de Egresos de Caja Chica de la semana.	Gerente General
12	Imprime formulario Egresos de Caja Chica semanal, adjunta Justificación de Viáticos realizada por los colaboradores, y solicita firma por parte de ellos.	Gerente General
13	Archiva documentos de Egresos y Justificación de Viáticos.	Gerente General
14	Guarda documentación en digital en el Servidor en la carpeta de reportes.	Gerente General
15	Reembolsa dinero en efectivo por concepto de viáticos a los colaboradores para nueva semana de uso.	Gerente General
16	Realiza cierre de Caja Chica al finalizar la semana. <b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Gerente General
17	Realiza presupuesto de los posibles gastos en que va a incurrir para la gira.	Gerente General
18	Realiza la Solicitud de Viáticos para gira por medio del formulario en Excel.	Colaborador

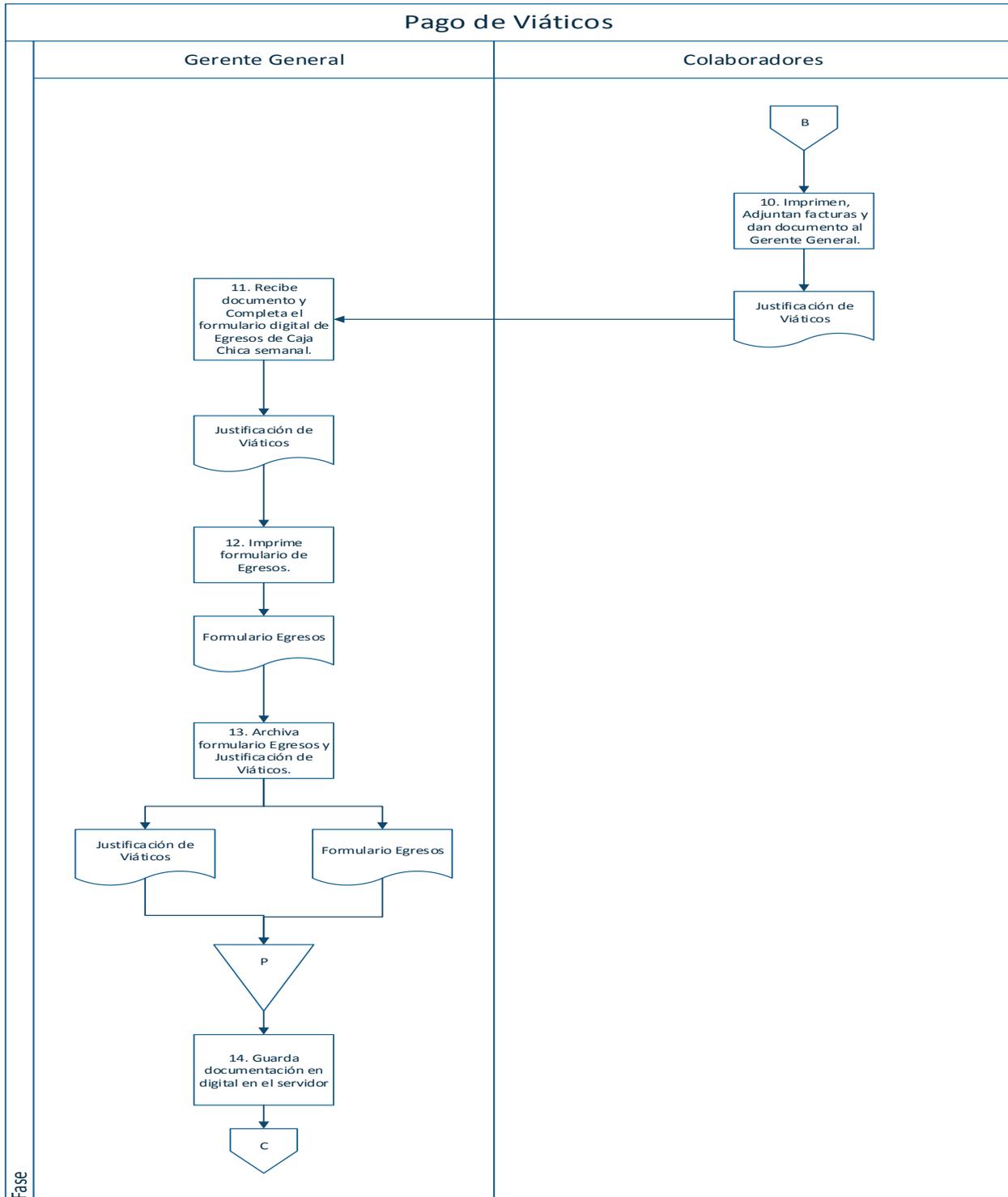
<b>19</b>	Envía en digital la Solicitud de Viáticos al Gerente General.	Colaborador
<b>20</b>	Gira en efectivo, la diferencia del monto usual asignado semanalmente en viáticos por concepto de gira.	Gerente General
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

## B) Diagrama de Flujo

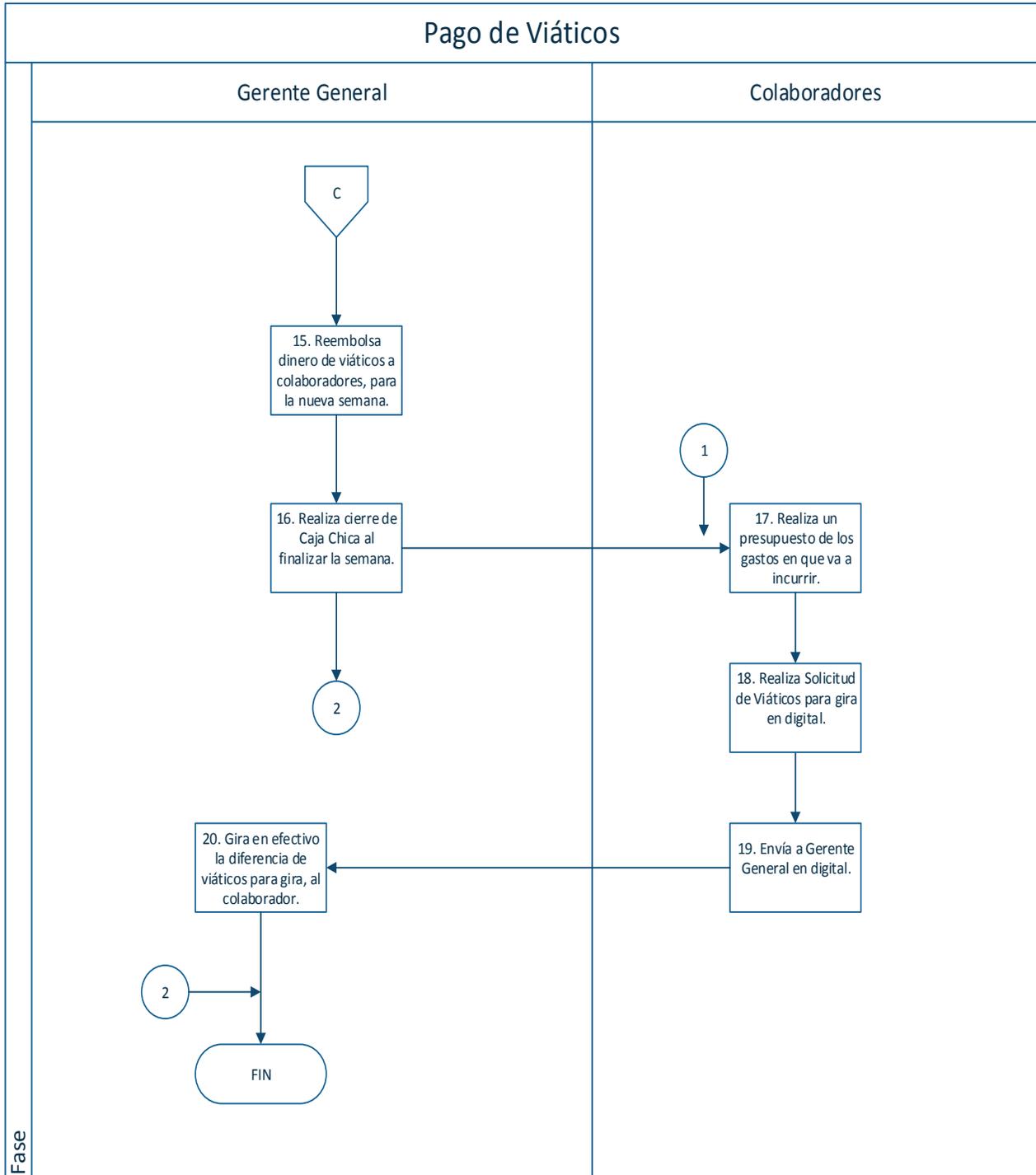




Fase



Fase



### C) Análisis del Procedimiento: Pago de Viáticos

El análisis del Procedimiento de Pago de Viáticos se debe al Hexámetro Quintiliano el cual se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El Gerente General se encarga de llevar a cabo el Pago de Viáticos por medio del reporte que realizan los colaboradores a quienes se les tiene autorizado.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

El pago de viáticos es el proceso que se realiza en Gerencia General con el fin de mantener un control de egresos de Caja Chica con base en los gastos que tienen los colaboradores semanalmente y por concepto de giras.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

Se realiza en Gerencia General.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

Se efectúa porque es preciso mantener un control de los egresos de Caja Chica y los montos que se autorizan para gastos semanales y para giras.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

Se lleva a cabo todos los viernes al final de semana, siempre y cuando alguno de los colaboradores haya incurrido en un gasto.

❖ **¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?**

Se ejecuta por medio de los formularios de Solicitud de Viáticos para gira y Justificación de Viáticos semanales, los cuales son enviados a la Gerencia General para que reintegre el dinero.

### Conclusiones del procedimiento

1. Según observación y diagramación dicho procedimiento se encuentra centralizado en la Gerencia General.
2. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo la Gerencia General con los reportes de los colaboradores.
3. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.
4. El proceso cuenta con los pasos bien definidos y con una fácil ejecución y asignación por medio de las herramientas brindadas por Insightly y el Servidor Egnyte y formularios de llenado.
5. El alcance del procedimiento se encuentra correctamente definido.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Documentar el procedimiento de Pago de Viáticos, con el fin de que cada colaborador tenga clara su ejecución en el momento que lo necesite.
2. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
3. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.4 Registro de Equipos ante el Ministerio de Salud

**Objetivo del procedimiento:** Detallar el procedimiento que se debe llevar a cabo para el registro de equipo médico ante en el Ministerio de Salud, una vez que se decide importarlo para la venta.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Gerencia General.

**Responsable:** ➤ Gerente General

**Políticas:**

- El procedimiento de inscripción debe ser realizado en el período estipulado por el Ministerio de Salud.
- El registro de equipo médico debe ser mediante la página del Ministerio de Salud habilitada para dicho fin.
- La documentación solicitada por el Ministerio de Salud debe ser original emitida por fabricante y/o autenticada por abogado.

- El representante de la Empresa deberá estar inscrito en la página del Ministerio de Salud y será el único que autorice el registro de equipos y el ingreso en la página mencionada por cualquier otro miembro de la Empresa, según lo estipula el Ministerio de Salud.
  
- Quien realice el registro de equipos deberá poseer firma digital para uso y acceso de la página del Ministerio de Salud.

**Alcance:**

Realizar de manera adecuada el registro correspondiente con el Ministerio de Salud, para venta de equipo médico.

**Formularios:**

No aplica

**Aplicaciones  
computacionales:**

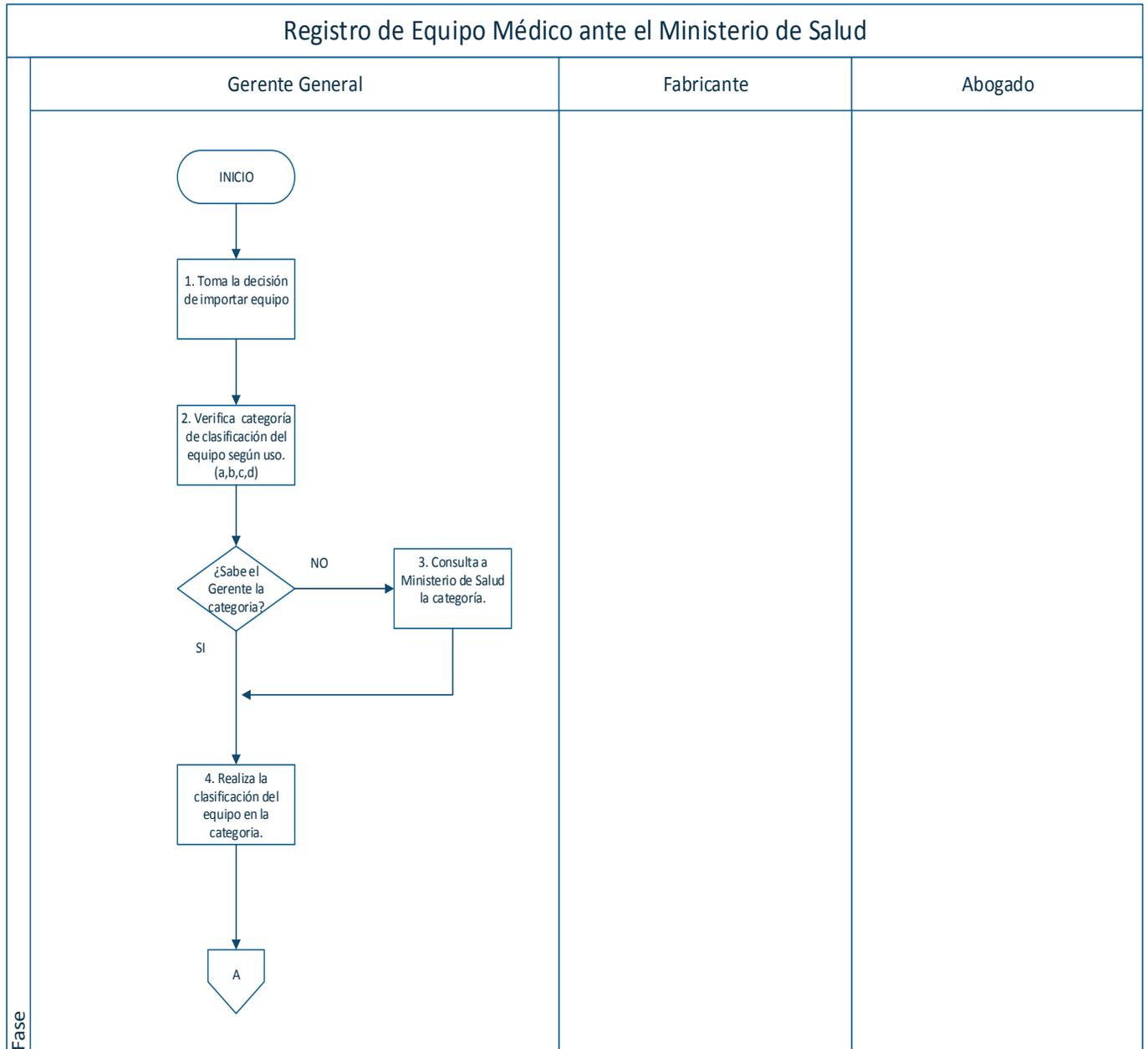
Regístrelo (Página Oficial del Ministerio de Salud Pública)

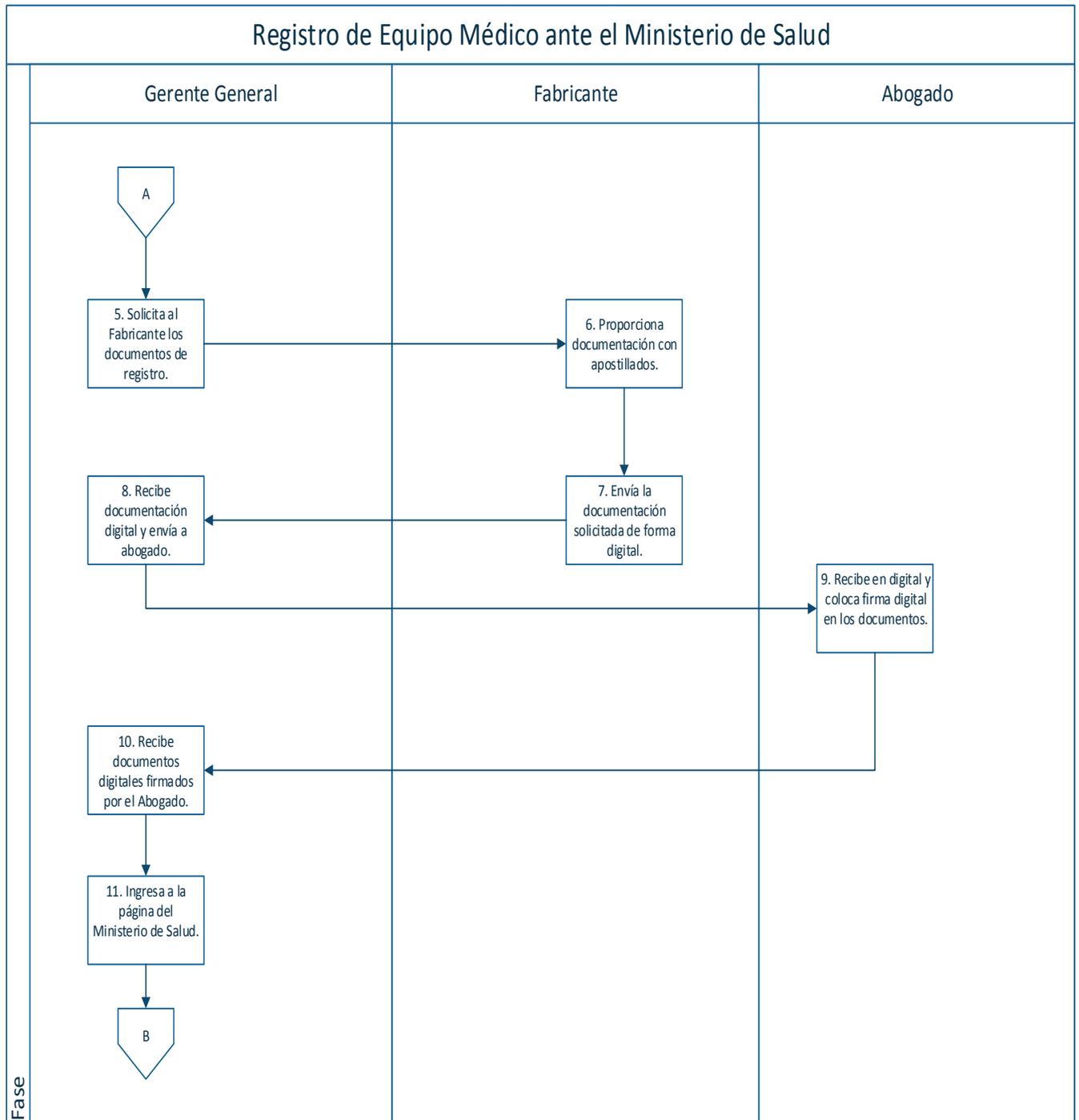


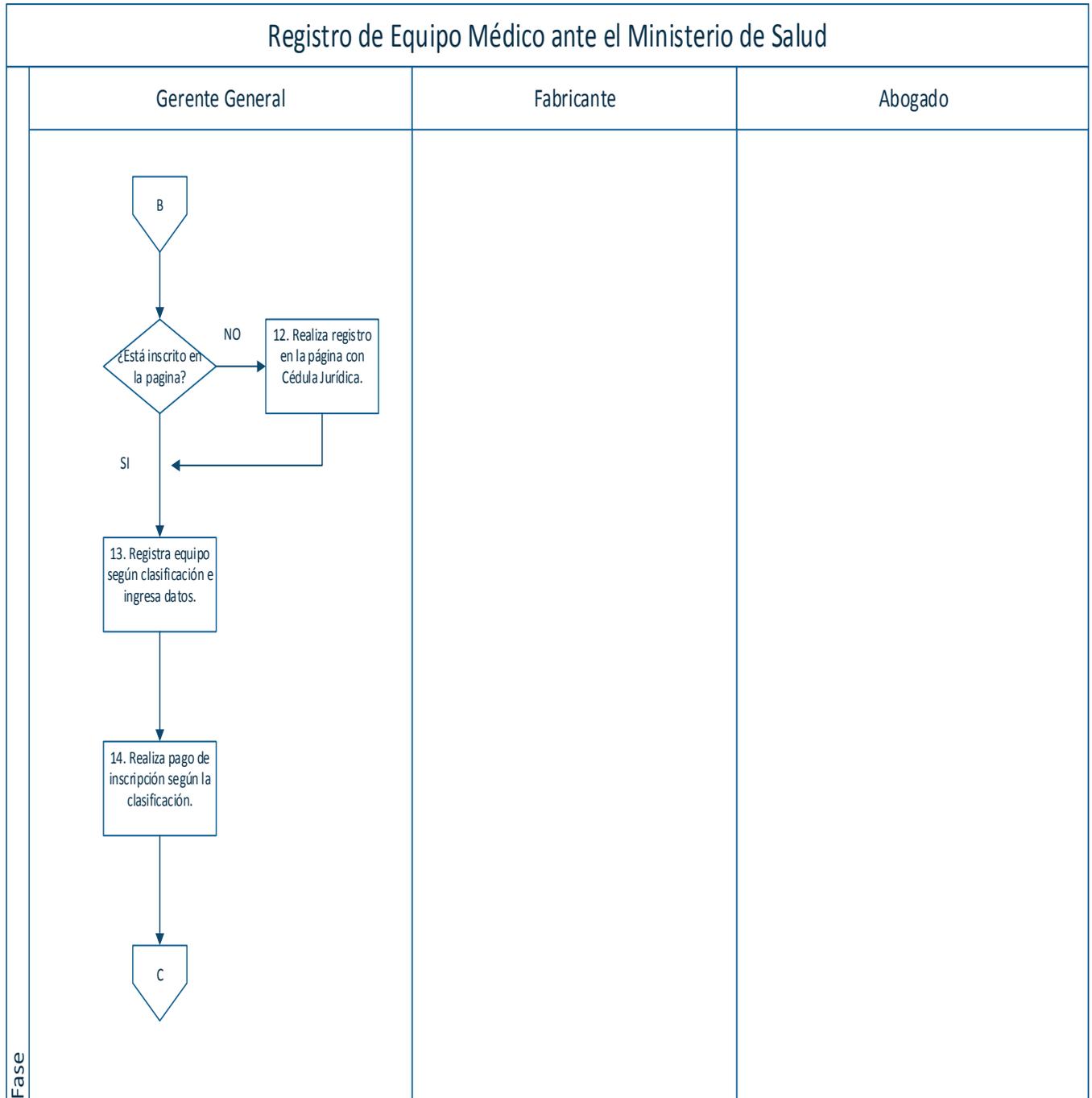


	aprobación y tiene 10 días hábiles para la recopilación de los mismos y envío de nuevo.	General
<b>18</b>	Solicita y recopila la información con el Fabricante.	Gerente General
<b>19</b>	Envía por correo documentación pendiente al Ministerio de Salud y espera aprobación.	Gerente General
<b>20</b>	Recibe aprobación por parte del Ministerio de Salud.	Gerente General
<b>21</b>	Envía a colaborador a retirar Certificado a Oficinas del Ministerio de Salud.	Gerente General
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

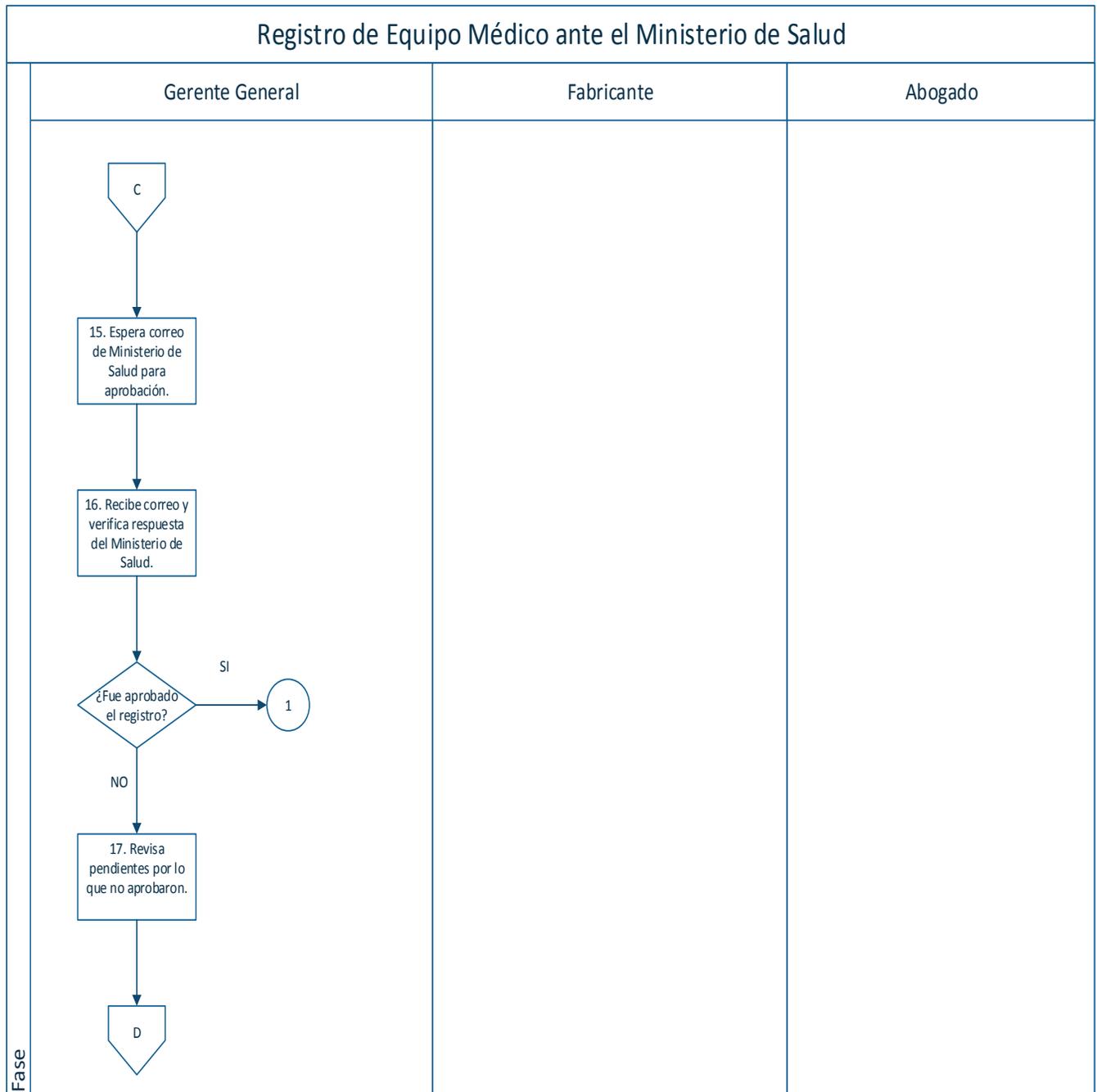
## B) Diagrama de Flujo

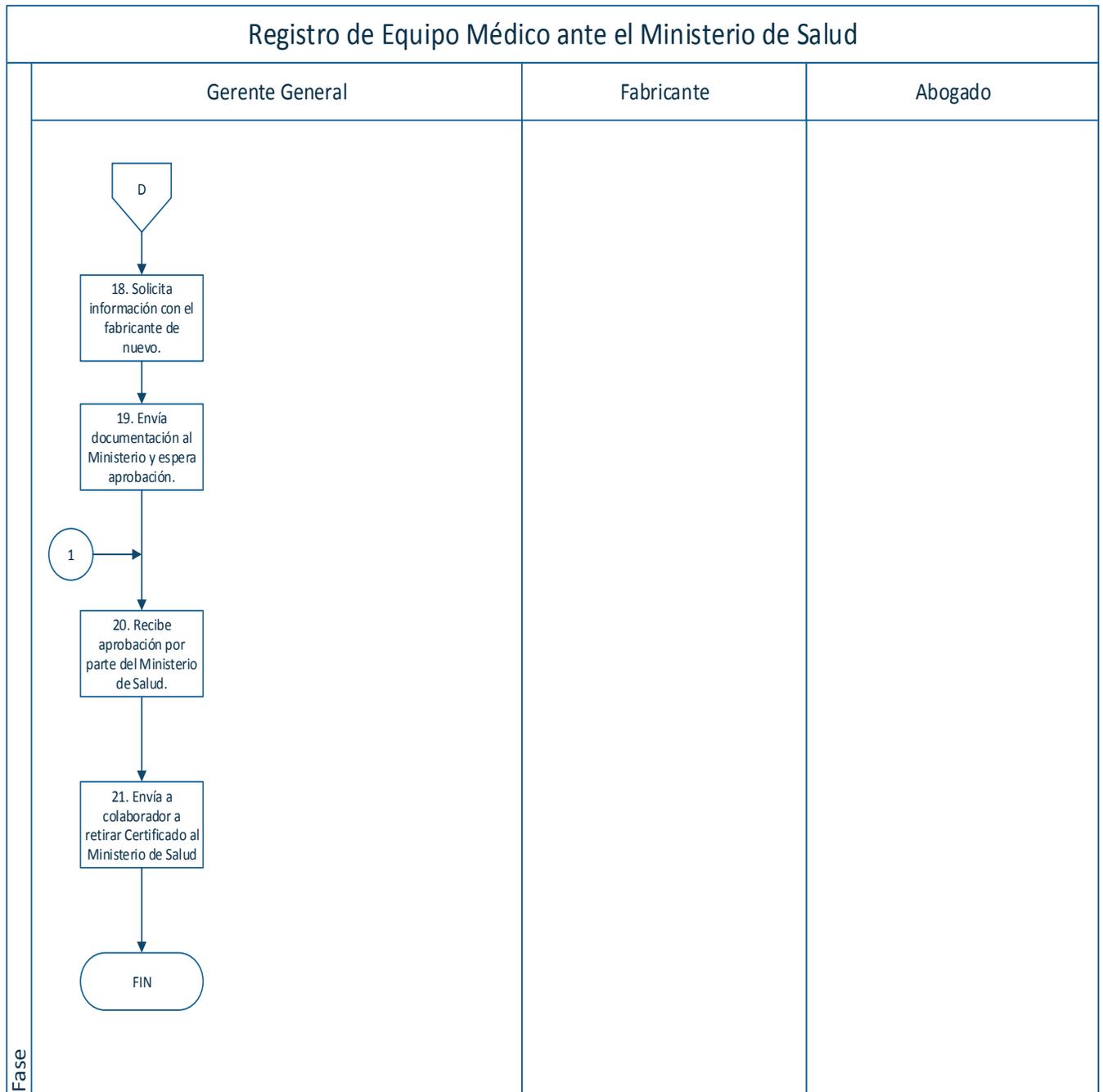






Fase





Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Registro de Equipos ante al Ministerio de Salud.**

El análisis del Procedimiento de Registro de Equipos ante el Ministerio de Salud se debe al Hexámetro Quintiliano el cual se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El Gerente General se encarga de realizar el registro de los equipos en el Ministerio de Salud, acorde la reglamentación por la que se rige dicho proceso en el país.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

El procedimiento que se realiza es el Registro de Equipos Médicos para la importación y venta licita, bajo el pago y emisión de un certificado de Parte del Ministerio por medio de la documentación que facilita el fabricante.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento analizado y diagramado se realiza en Gerencia General propiamente.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento se efectúa porque es preciso realizar el registro de todo equipo nuevo que SIRE S.A., como empresa desee importar y vender dentro del país.

### ❖ ¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?

El procedimiento se debe llevar a cabo en el momento que SIRE S.A., decide importar un nuevo equipo, el cual no cuenta con el debido registro bajo el Ministerio de Salud, y que es necesario para la venta e importación del mismo.

### ❖ ¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?

El procedimiento de registro de Equipos Médicos, se lleva a cabo por medio de la página autorizada por el Ministerio de Salud para realizar dicho proceso con la documentación otorgada por el fabricante.

### Conclusiones del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo Gerencia General.
2. Según observación y diagramación dicho procedimiento se encuentra centralizado en Gerencia General.
3. Las disposiciones que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.
4. El proceso cuenta con los pasos bien definidos y con una fácil ejecución y asignación por medio de las herramientas brindadas por el propio Ministerio de Salud, la página de inscripción.

## Recomendaciones para el procedimiento

1. Descentralizar dicho procedimiento de Gerencia General y otorgar autoridad a otro colaborador para su realización parcial o total.
2. Documentar dicho procedimiento, tomando en cuenta las recomendaciones respectivas.
3. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
4. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.5 Pedido a Fabricantes

<b>Objetivo del procedimiento:</b>	Detallar el proceso que se realiza al momento de adquirir un equipo de fábrica.
<b>Unidad Administrativa a la que pertenece:</b>	Gerencia General.
<b>Responsable:</b>	➤ Gerente General.
<b>Políticas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Las modalidades de pago a fabricantes están sujetas a condiciones preestablecidas en contrato.</li><li>➤ La compra de Equipo a fabricante únicamente se hará efectiva en el momento de envío de Orden de Compra.</li></ul>
<b>Alcance:</b>	Realizar de manera coordinada secuencial y permanente el proceso de compra a fabricantes.

**Formularios:**

- Plantilla de Orden de Compra.

**Aplicaciones  
computacionales:**

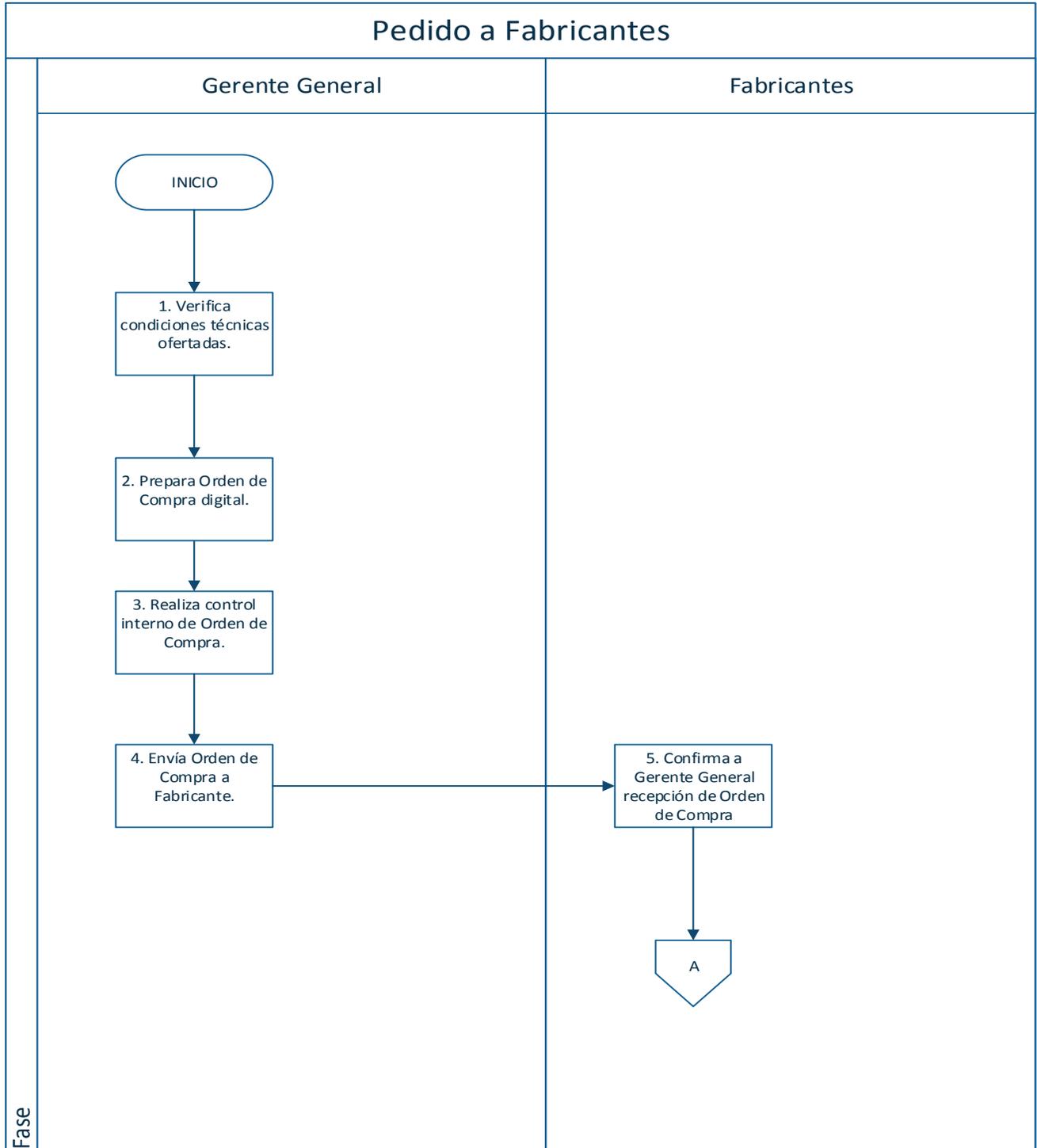
Insightly, Egnyte.

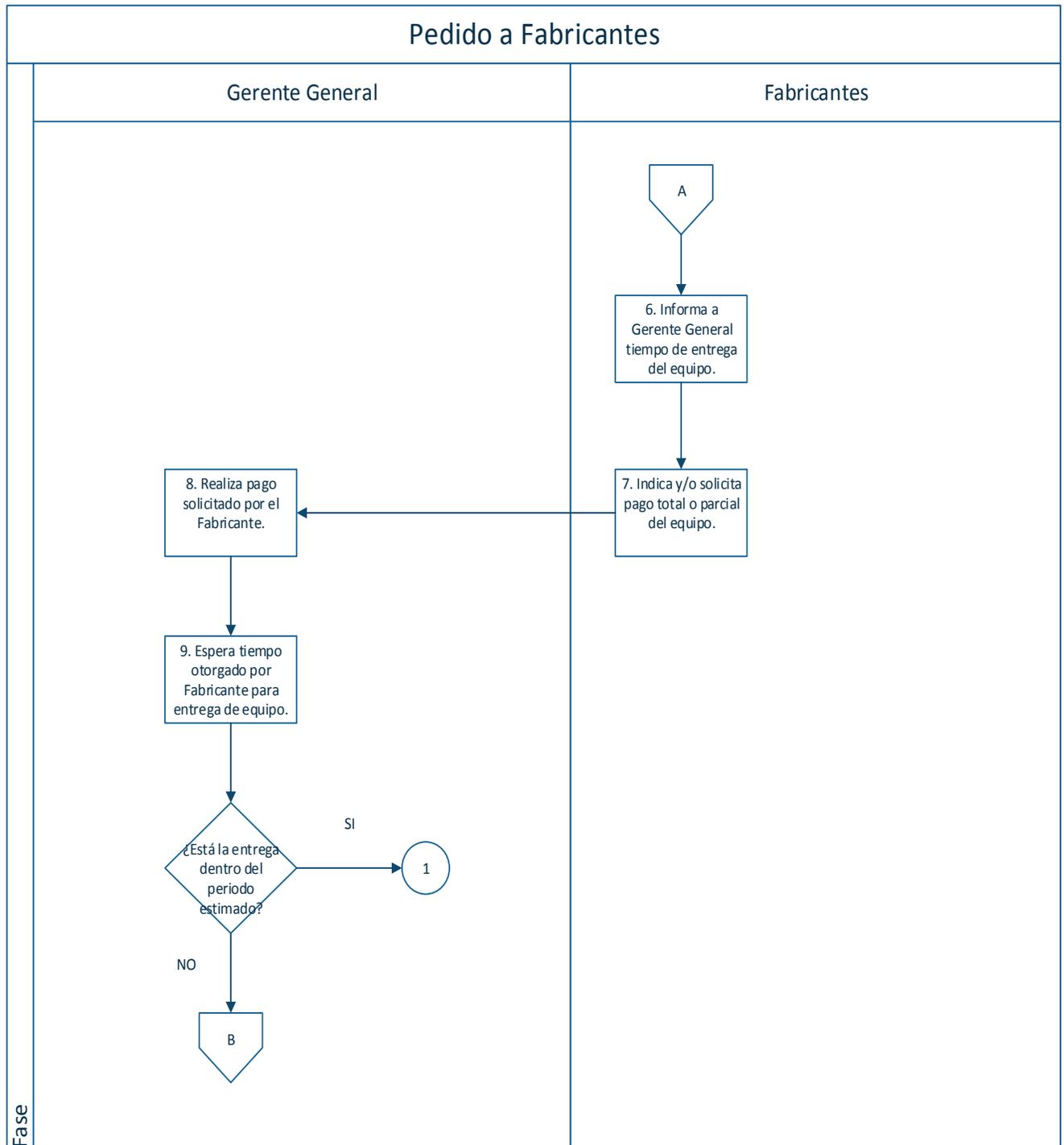




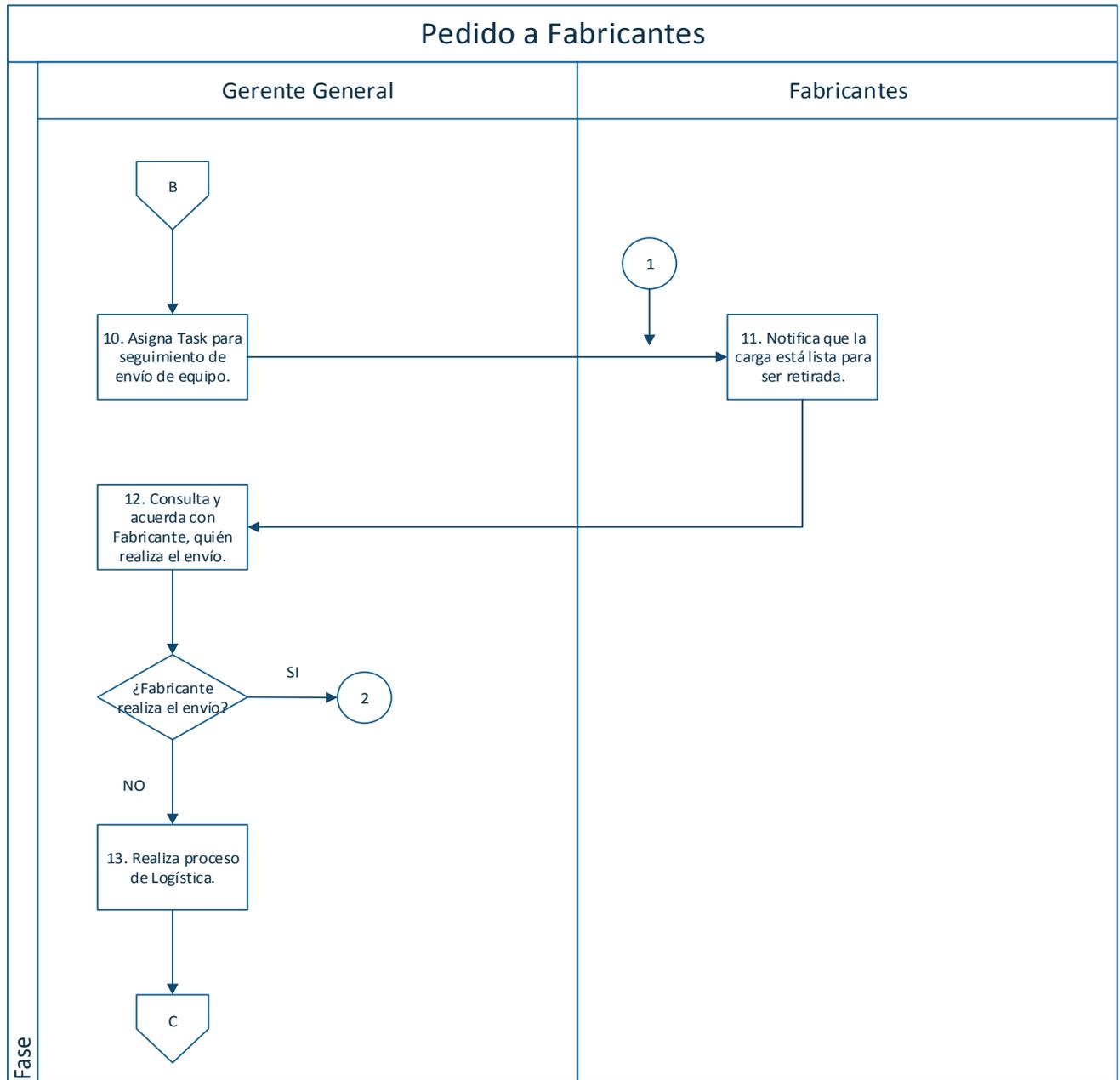
<b>20</b>	Otorga a los equipos el plazo de la Garantía para determinar buen funcionamiento. ¿Cumplen plazo de funcionamiento adecuado? <b>NO:</b> Paso 16 <b>SI: FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Gerente General
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

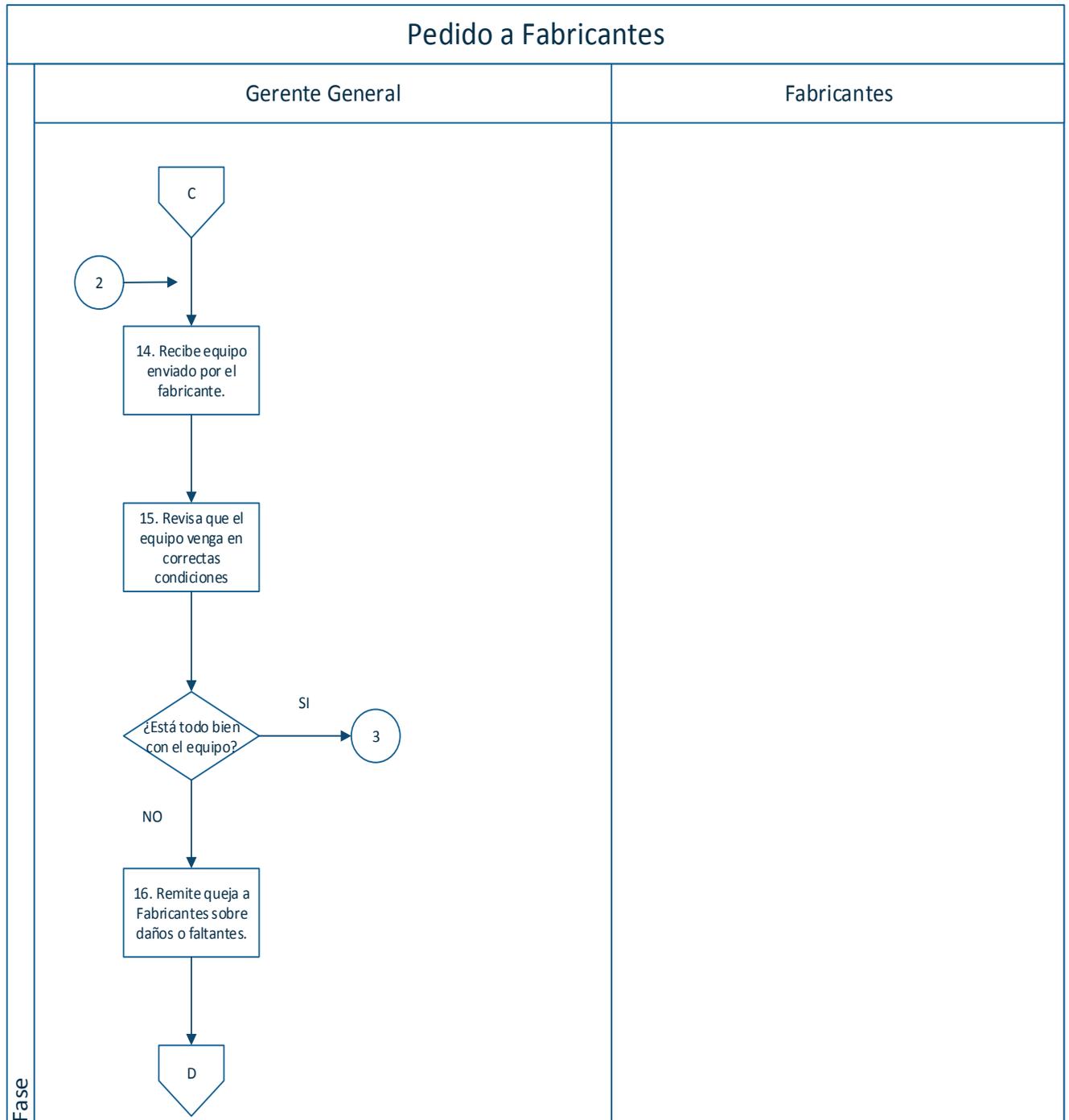
### B) Diagrama de Flujo

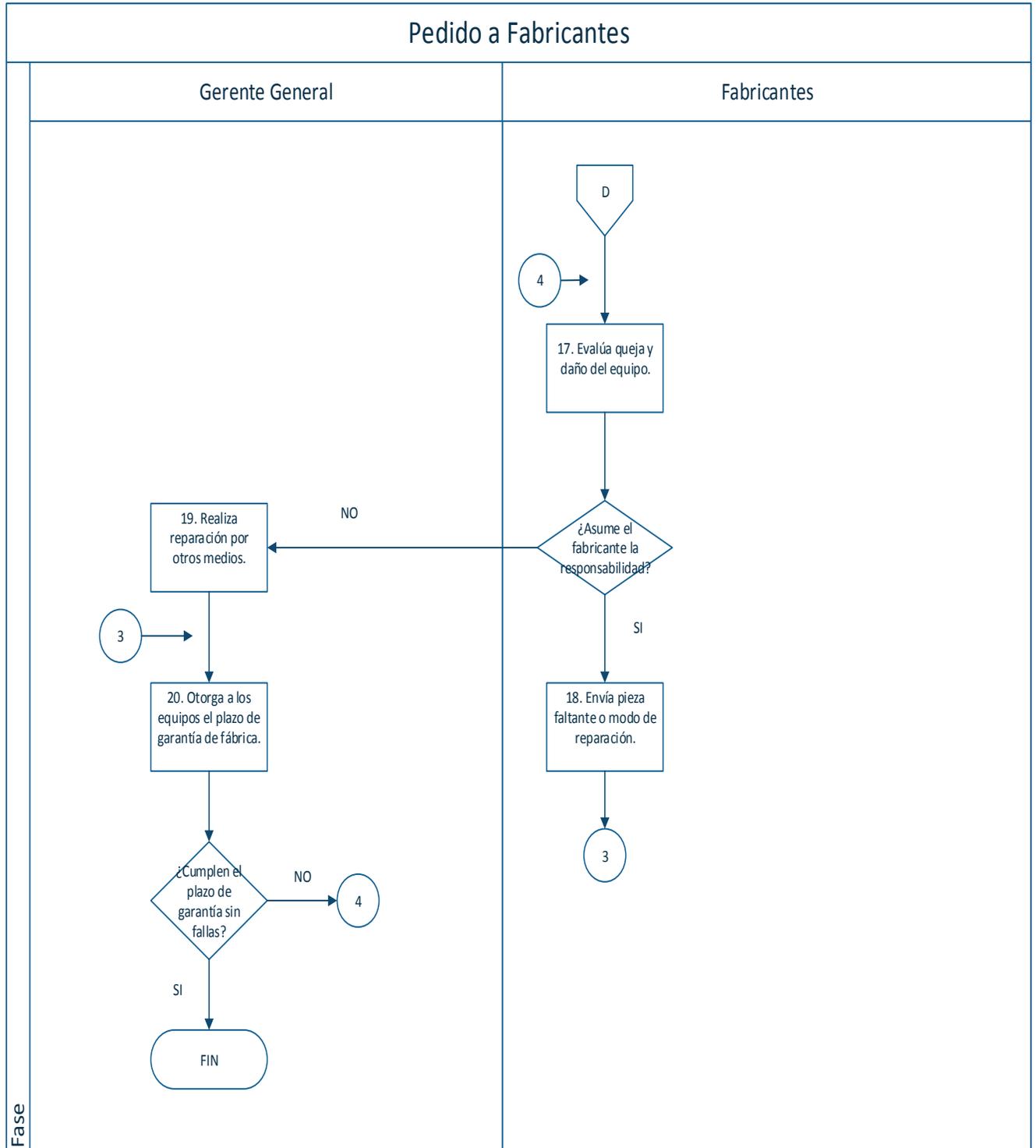




Fase







Fase

### C) Análisis del Procedimiento: Pedido a Fabricantes

El análisis del Procedimiento de Pedido a Fabricantes se debe al Hexámetro Quintiliano el cual se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El Gerente General actualmente es quien se encarga de realizar el pedido y proceso relacionado a la compra de Equipo con los fabricantes extranjeros.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

El pedido a Fabricantes es el procedimiento que se realiza en Gerencia General.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento se realiza únicamente en Gerencia General tal y como se observa en el diagrama.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento mencionado se lleva a cabo por la necesidad de compra de equipo a los fabricantes que son extranjeros, por ellos amerita el proceso detallado.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

El procedimiento se realiza desde el momento en que SIRE S.A., debe adquirir un Equipo de Fábrica ya sea para uso o para venta.

❖ **¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?**

El procedimiento se ejecuta por la comunicación con el fabricante al cual SIRE S.A. emite al orden de compra y coordina para el envío y entrega del Equipo.

**Conclusiones del procedimiento**

1. El proceso diagramado se encuentra centralizado en Gerencia General debido al contacto directo que tiene con los fabricantes y la facilidad de comunicación por idioma.
2. Este procedimiento actualmente no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo Gerencia General.
3. Ciertas disposiciones no están del todo definidas debido a la variabilidad de fabricantes.
4. El proceso no cuenta con los pasos tan bien definidos, como para la realización por otra persona ajena al proceso.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Dicho procedimiento debe de mantenerse centralizado en Gerencia General para evitar posibles errores de pedidos y por el contacto directo del Gerente como representante legal de la Empresa.
2. Se considera que la importancia de documentar debidamente el procedimiento de forma clara.
3. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
4. Determinar la posibilidad de detallar algunos pasos de variabilidad aplicable a los fabricantes, para obtener un proceso más claro a la hora de ejecutarlo.
5. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.6 Subsanaciones

**Objetivo del procedimiento:** Detallar el proceso actual que se lleva en SIRE S.A., al momento de realizar una subsanación para el Sector Público a causa de un concurso de Licitación Nacional Abreviada o Contratación Directa.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Gerencia General.

**Responsables:**

- Gerente General.
- Recepcionista.

**Políticas:**

- La solicitud de subsanación será en el plazo estipulado por la entidad posterior a la adjudicación del concurso.
- La carta subsanación debe ser presentada en el período establecido por la entidad para la recepción de las mismas.

- La carta deberá ir firmada y sellada por el representante de la Empresa que presenta la subsanación.
  
- Una vez vencido el plazo no podrá presentar subsanación alguna.

**Alcance:** Realizar la presentación de subsanaciones en el plazo establecido bajo normas solicitadas.

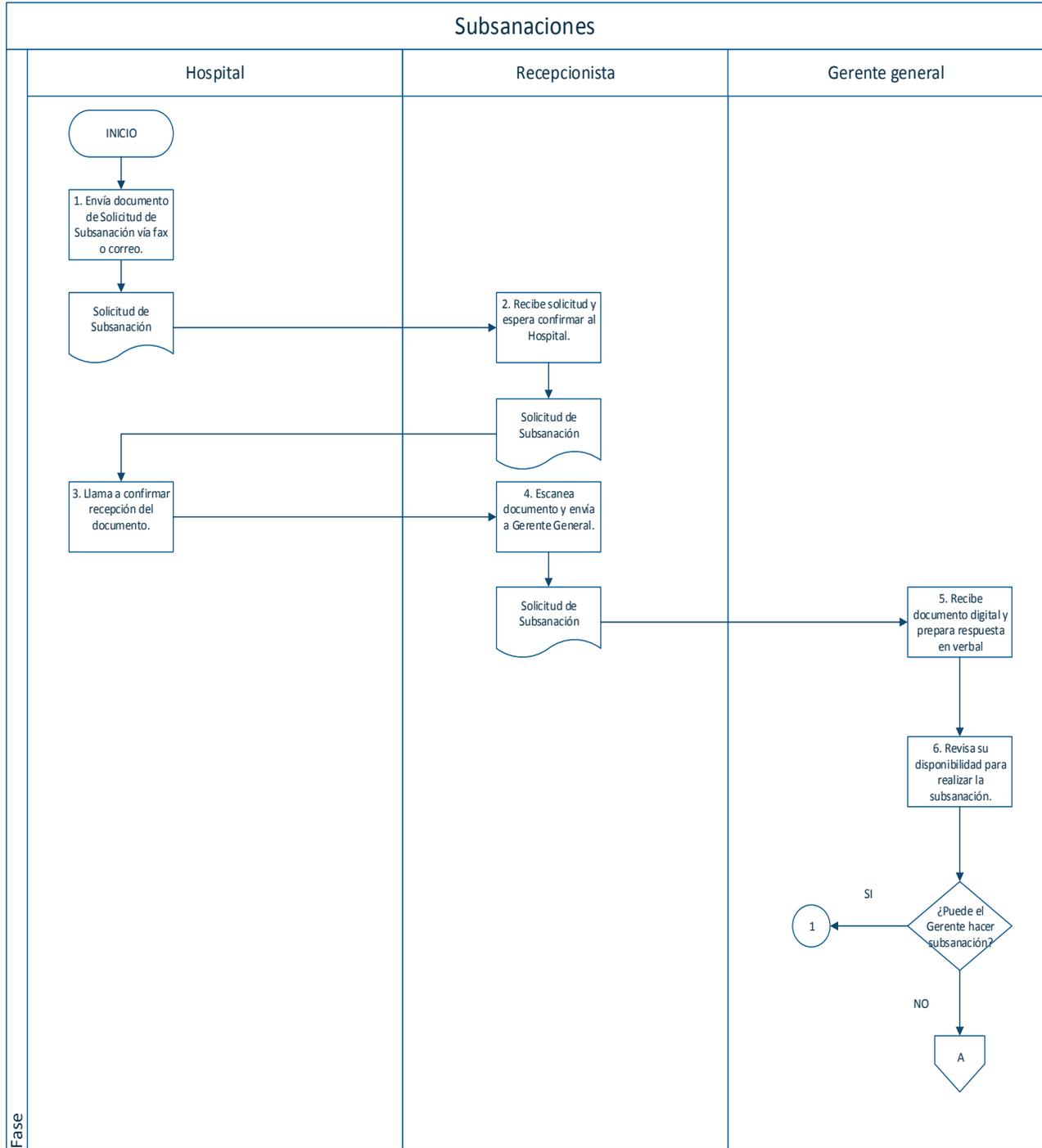
**Formularios:** No Aplica.

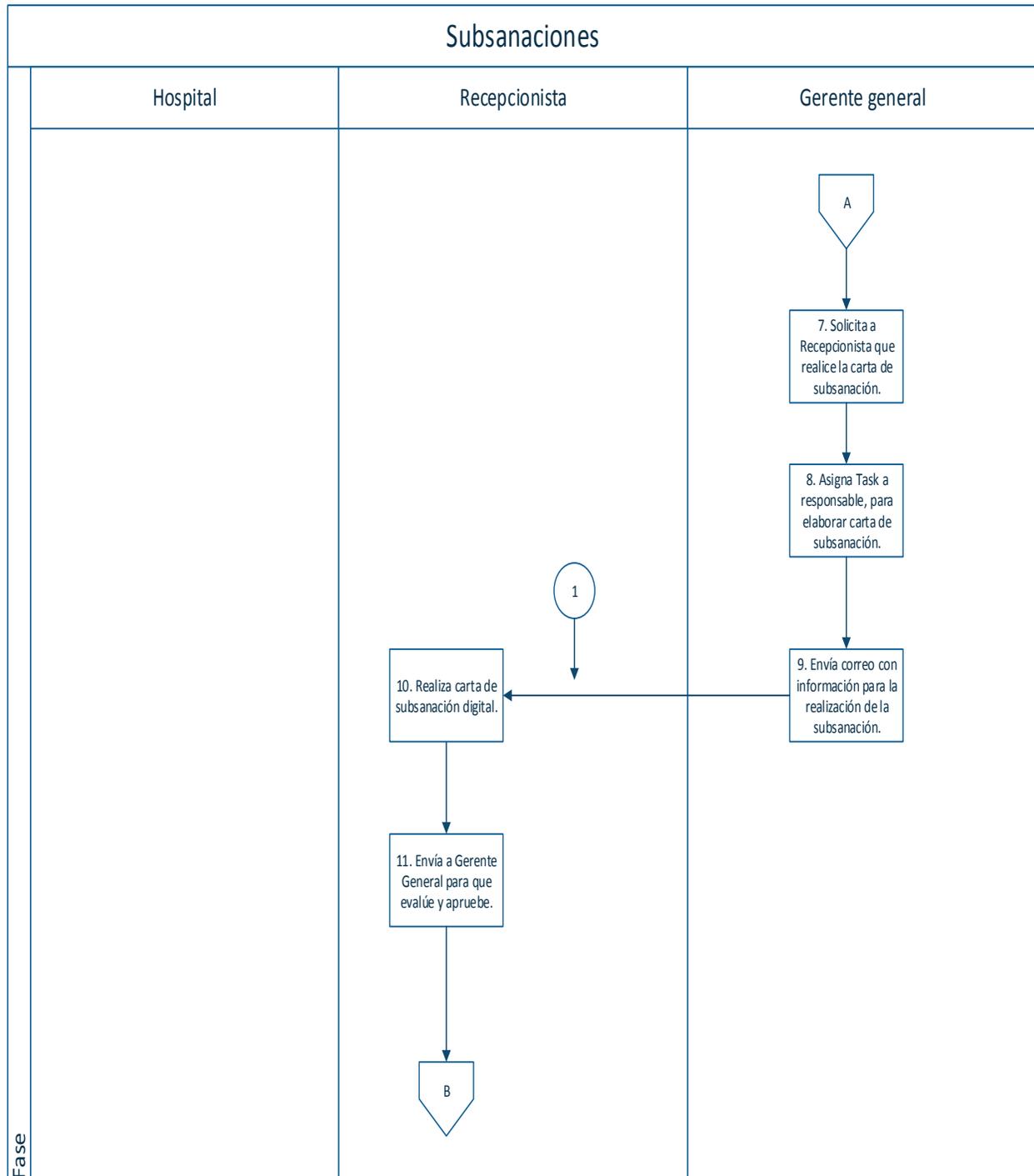
**Aplicaciones computacionales:** Servidor Egnyte.

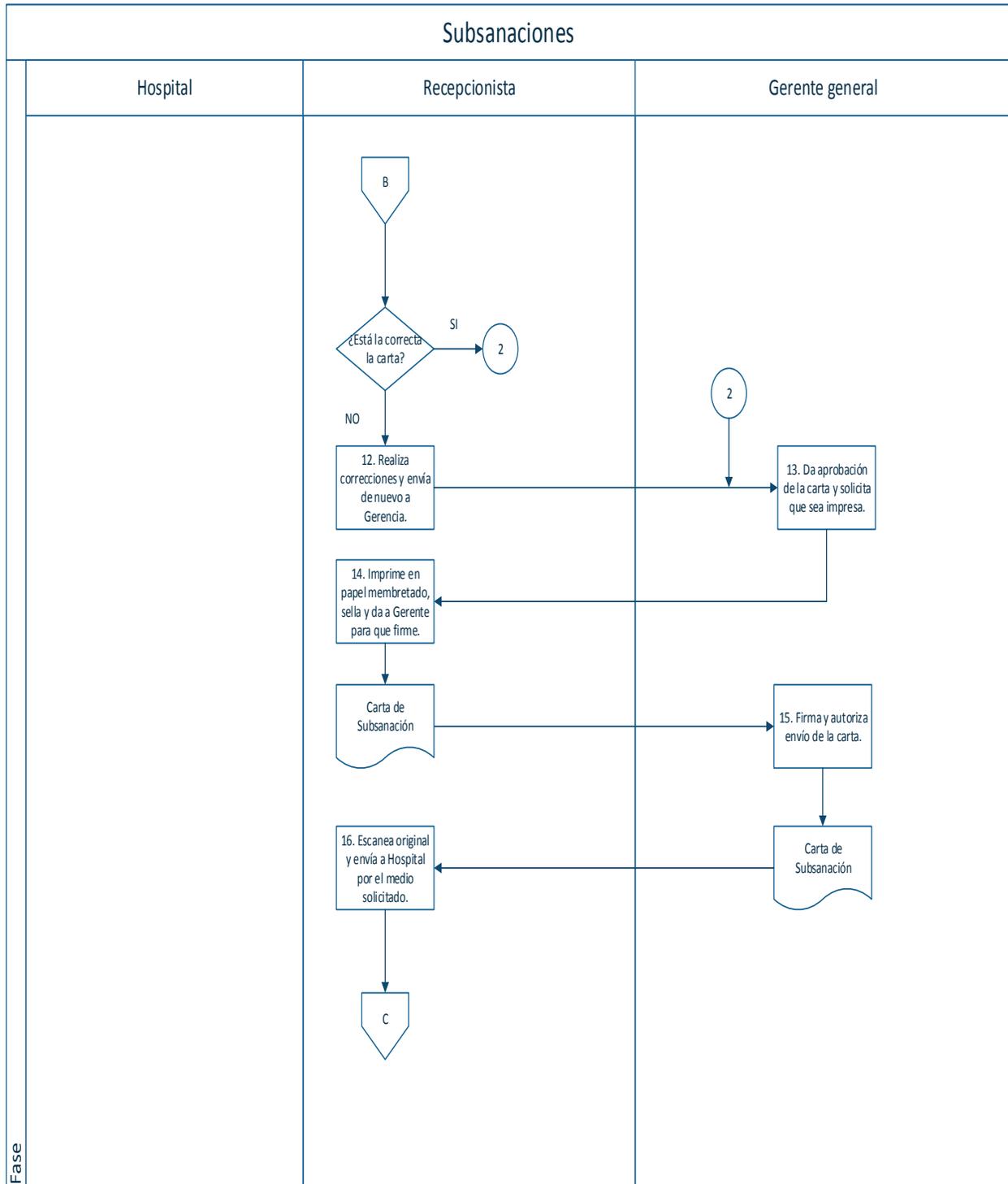




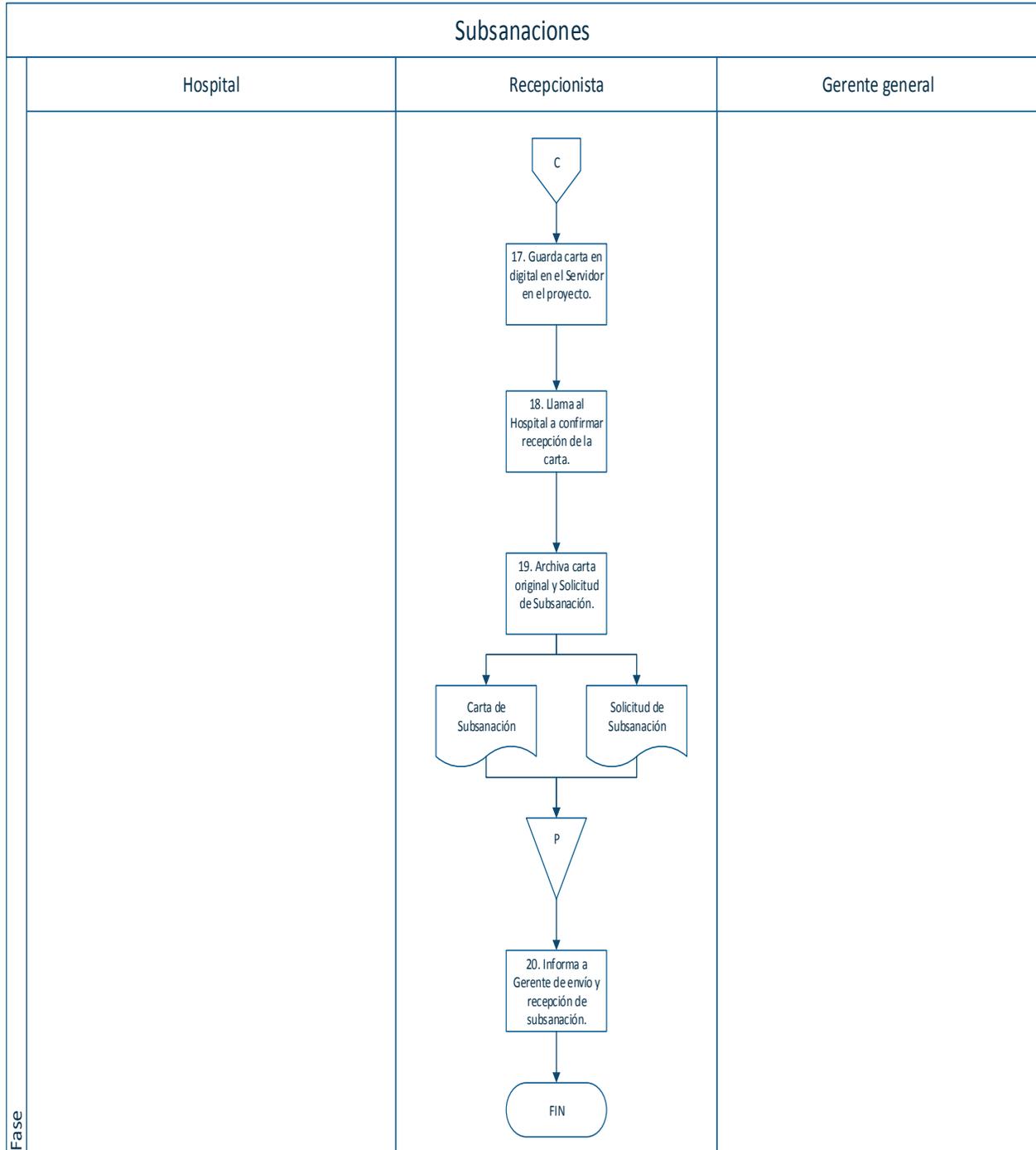
### B) Diagrama de Flujo







Fase



Fase

### C) Análisis del Procedimiento: Subsanaciones

El análisis del Procedimiento de Subsanación se debe al Hexámetro Quintiliano el cual se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

Actualmente en dicho procedimiento es responsable el Gerente General y la recepcionista que le asiste a la realización de la subsanación cuando este no tiene disponibilidad, además de la asistencia para la recepción y confirmación del documento de solicitud.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

La subsanación para los procesos de adjudicación en Hospitales Públicos, tanto de Licitaciones Abreviadas como de Contrataciones Directas.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento se realiza en la Gerencia General y la Recepcionista.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento se efectúa a razón de la presentación de una oferta a Hospitales Públicos para concurso de adjudicación.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

El procedimiento se lleva en el momento que se presenta una oferta para un concurso de Licitación Abreviada o Contratación Directa y es preciso realizar la aclaración de algún punto específico.

❖ **¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?**

El procedimiento se ejecuta mediante la redacción de una carta que elabora el Gerente General o la Recepcionista acorde a la información solicitada.

**Conclusiones del procedimiento**

1. El procedimiento analizado no se encuentra debidamente designado a algún puesto.
2. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
3. Las disposiciones que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.
4. El proceso cuenta con pasos definidos pero no bien asignados, lo que podría dificultar la realización.

## Recomendaciones para el procedimiento

1. Definir la asignación de tareas a un solo puesto para que la realización del procedimiento no sea optativa.
2. Representar claramente las tareas a realizar en el diagrama junto con el colaborador que las va a realizar de manera definida.
3. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización.
4. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
5. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.7 Inducción de Personal

**Objetivo del procedimiento:** Definir el proceso que se lleva a cabo cada vez que se incorpora un nuevo miembro al Equipo de Trabajo de SIRE S.A.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Gerencia General

**Responsables:**

- Gerente General
- Jefatura de Departamento

**Políticas:**

- La inducción estará a cargo del Jefe de Departamento.
- Las capacitaciones necesarias serán asignadas a algún colaborador que tenga dominio del tema.

**Alcance:** Mantener un proceso definido de inducción y labores a realizar para el ingreso de un nuevo colaborador.

**Formularios:** No Aplica.

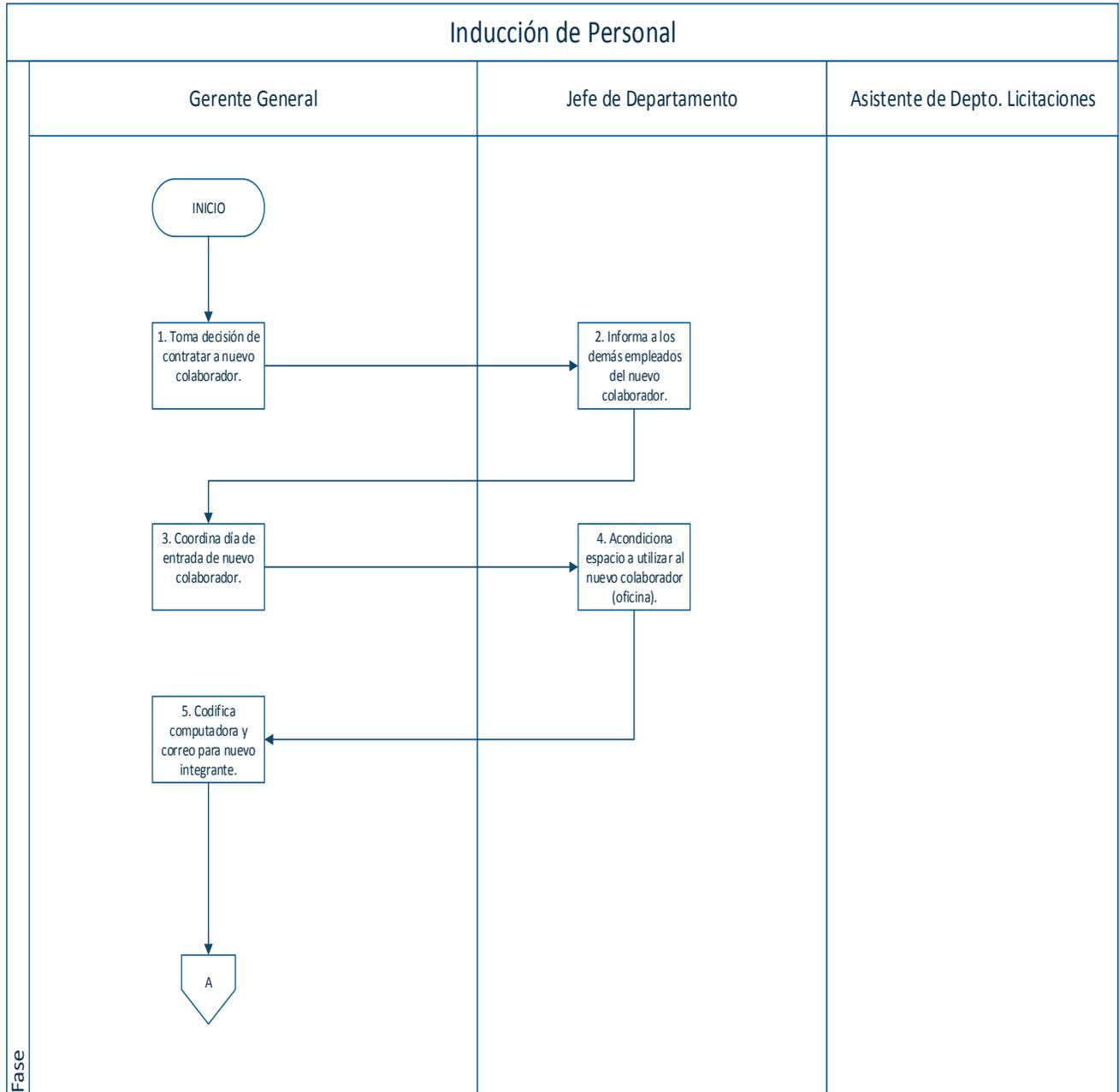
**Aplicaciones computacionales:** Insightly, Servidor Egnyte.



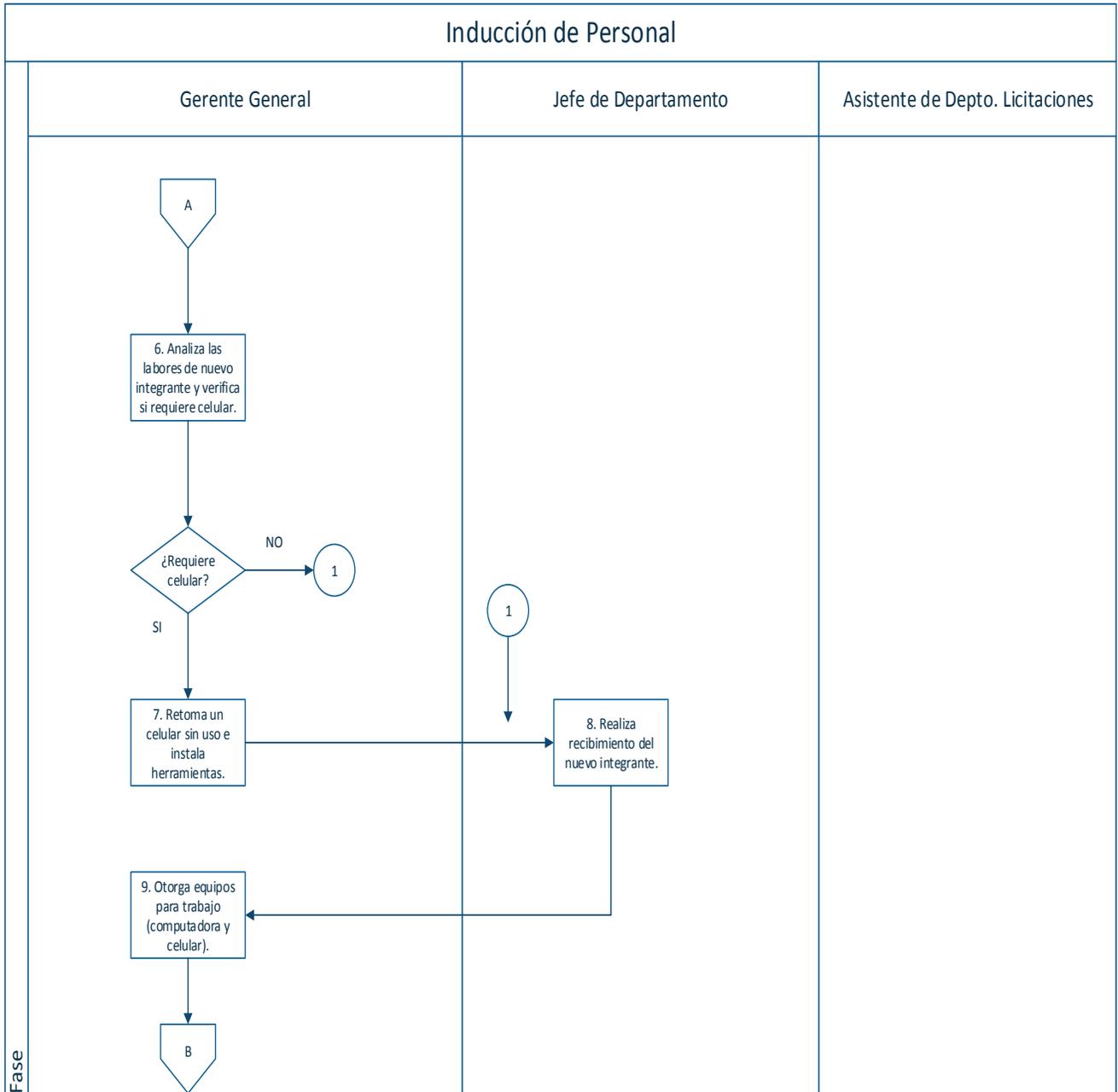
	muestra su lugar de trabajo.	Departamento
<b>9</b>	Otorga herramientas de trabajo a nuevo colaborador entre ellas celular si fuera necesario y computadora portátil, entre otras.	Gerente General
<b>10</b>	Realiza la presentación del nuevo colaborador a demás colaboradores de SIRE S.A.	Jefe de Departamento
<b>11</b>	Muestra las instalaciones de SIRE S.A. a nuevo integrante además de una breve explicación de uso de cada una.	Jefe de Departamento
<b>12</b>	Solicita al Asistente de Licitaciones Internacionales que realice capacitación de uso de Insightly y de calendario.	Gerente General
<b>13</b>	Coordina con nuevo integrante día y hora de capacitación.	Asistente de Licitaciones Internacionales
<b>14</b>	Envía presentación de Insightly a integrante para ser utilizada en la capacitación.	Asistente de Licitaciones Internacionales
<b>15</b>	Solicita a Recepcionista que prepare sala de reuniones para dar la capacitación y la realiza.	Asistente de Licitaciones Internacionales
<b>16</b>	Brinda capacitación de temas del Departamento.	Jefe de Departamento
<b>17</b>	Asigna a nuevo integrante Task para revisión de servidor y aprendizaje de herramientas.	Gerente General
<b>18</b>	Evalúa si el integrante requiere tarjetas de presentación. ¿Requiere para su labor tarjetas de	Gerente General

	presentación? <b>SI:</b> Paso 19 <b>NO:</b> Paso 20	
<b>19</b>	Solicita a Recepcionista que realice pedido de las tarjetas.	Gerente General
<b>20</b>	Evalúa si requiere de otras materias, como gafete y demás. Elabora y entrega.	Gerente General
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

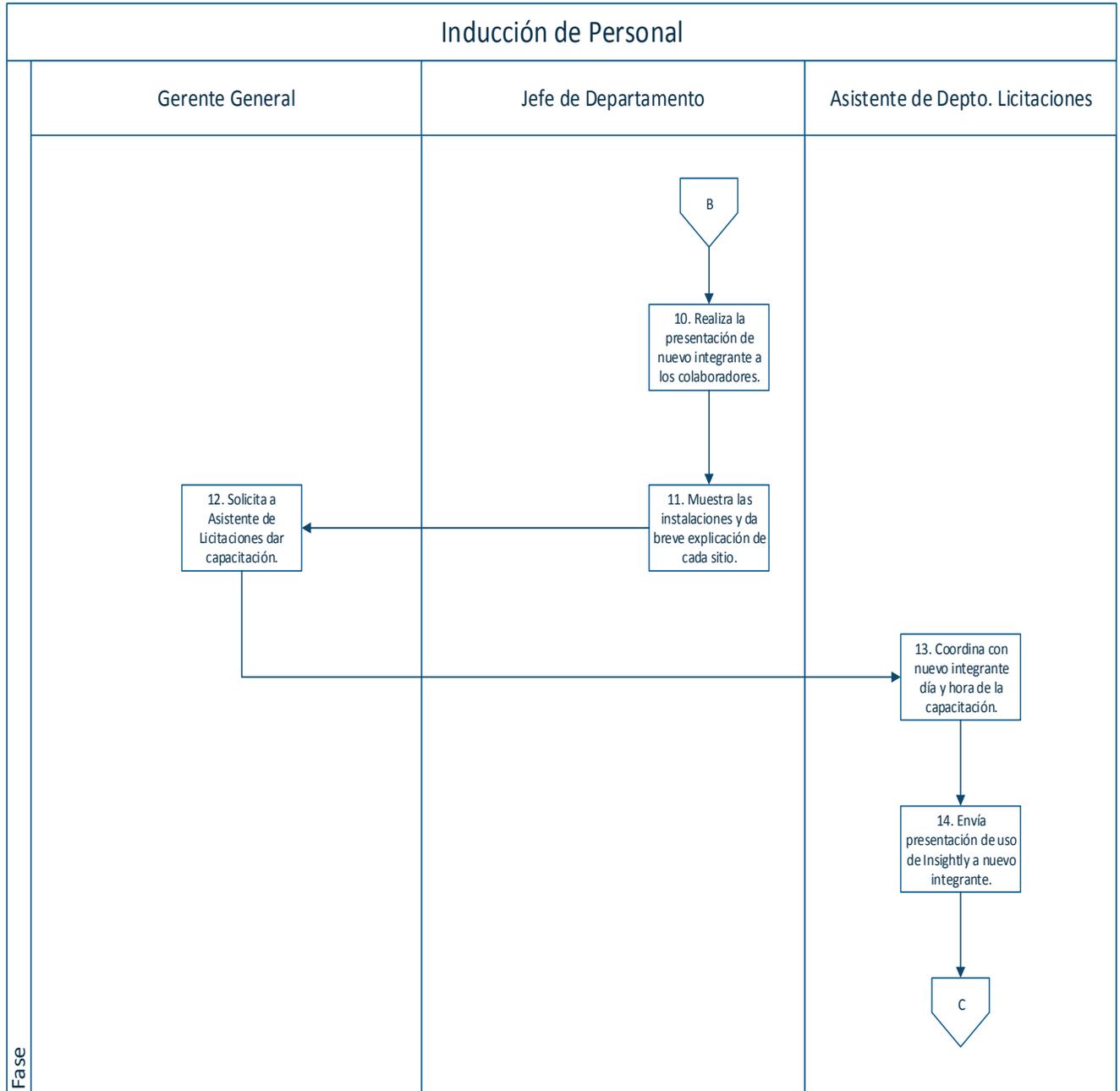
## B) Diagrama de Flujo



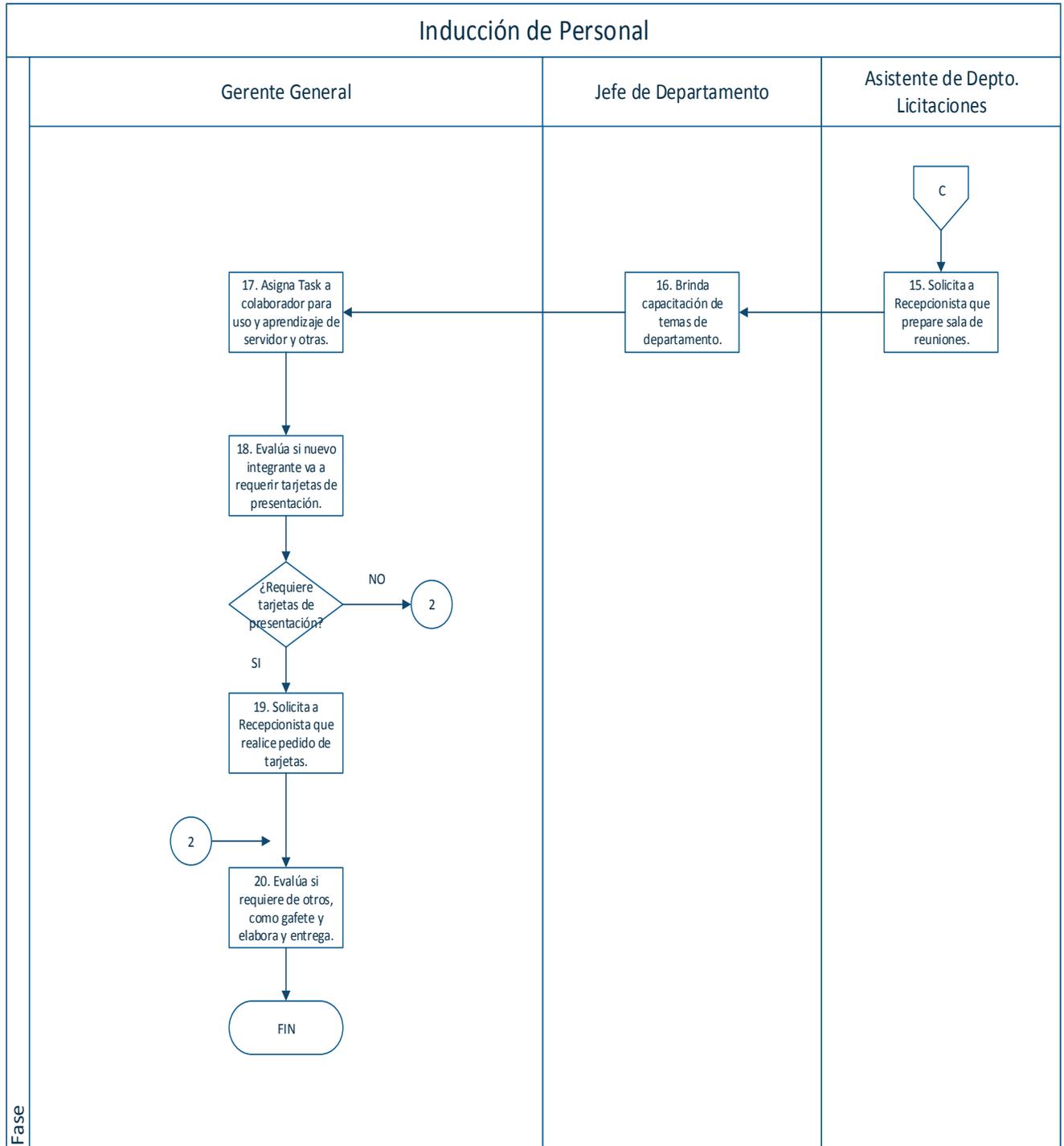
Fase



Fase



Fase



Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Inducción de Personal**

El análisis del Procedimiento de Inducción de Personal se debe al Hexámetro Quintiliano el cual se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

En el procedimiento diagramado es responsable directamente el Jefe de Departamento y el Gerente General.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

La Inducción de un nuevo integrante para el equipo de SIRE S.A., es el procedimiento que se realiza en la empresa, según el Departamento.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento se realiza de acuerdo al departamento al que vaya a pertenecer el nuevo colaborador pero interviene directamente Gerencia General.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento se efectúa porque cada vez que ingresa un nuevo colaborador a SIRE S.A., es preciso darle un tipo de inducción.

### ❖ ¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?

Este procedimiento se lleva a cabo una vez que el Gerente General y los Jefes de Departamento deciden incorporar una persona más al equipo.

### ¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?

El procedimiento se ejecuta mediante el acondicionamiento de espacio y herramientas necesarias para el acople del nuevo integrante, así como información de importancia del departamento y otros.

### Conclusiones del procedimiento

1. Algunos pasos del procedimiento analizado no se encuentran debidamente designados a algún puesto adecuado.
2. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este, es abstracta.
3. Las disposiciones que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas.
4. El alcance del procedimiento se encuentra definido pero es preciso que tenga concordancia con los pasos que se ejecutan.

## Recomendaciones para el procedimiento

1. Definir la asignación de determinados pasos a un puesto determinado que tenga relación directa en lo que hace.
2. Representar claramente las tareas a realizar en el diagrama junto con el colaborador que las va a realizar de manera definida.
3. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización.
4. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.8 Instalación y capacitación de Uso de Equipos nuevos.

**Objetivo del procedimiento:** Detallar el proceso que se sigue al momento de instalar un equipo nuevo y la capacitación que se le brinda al cliente para un correcto uso.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Departamento de Ingeniería

**Responsables:**

- Jefe del Departamento de Ingeniería
- Recepcionista
- Técnicos

**Políticas:**

- Deberá ser de conocimiento del Técnico el uso del equipo a instalar.
- Se responderá a la solicitud de capacitación de uso por parte del cliente la cantidad de veces que el Departamento lo considere necesario.

**Alcance:** Realizar la Instalación de Equipos nuevos de una manera responsable y coordinada con el cliente y brindar la capacitación precisa para un buen uso del equipo.

**Formularios:**

- Orden de Trabajo

**Aplicaciones computacionales:** Insightly, Egnyte. Excel.

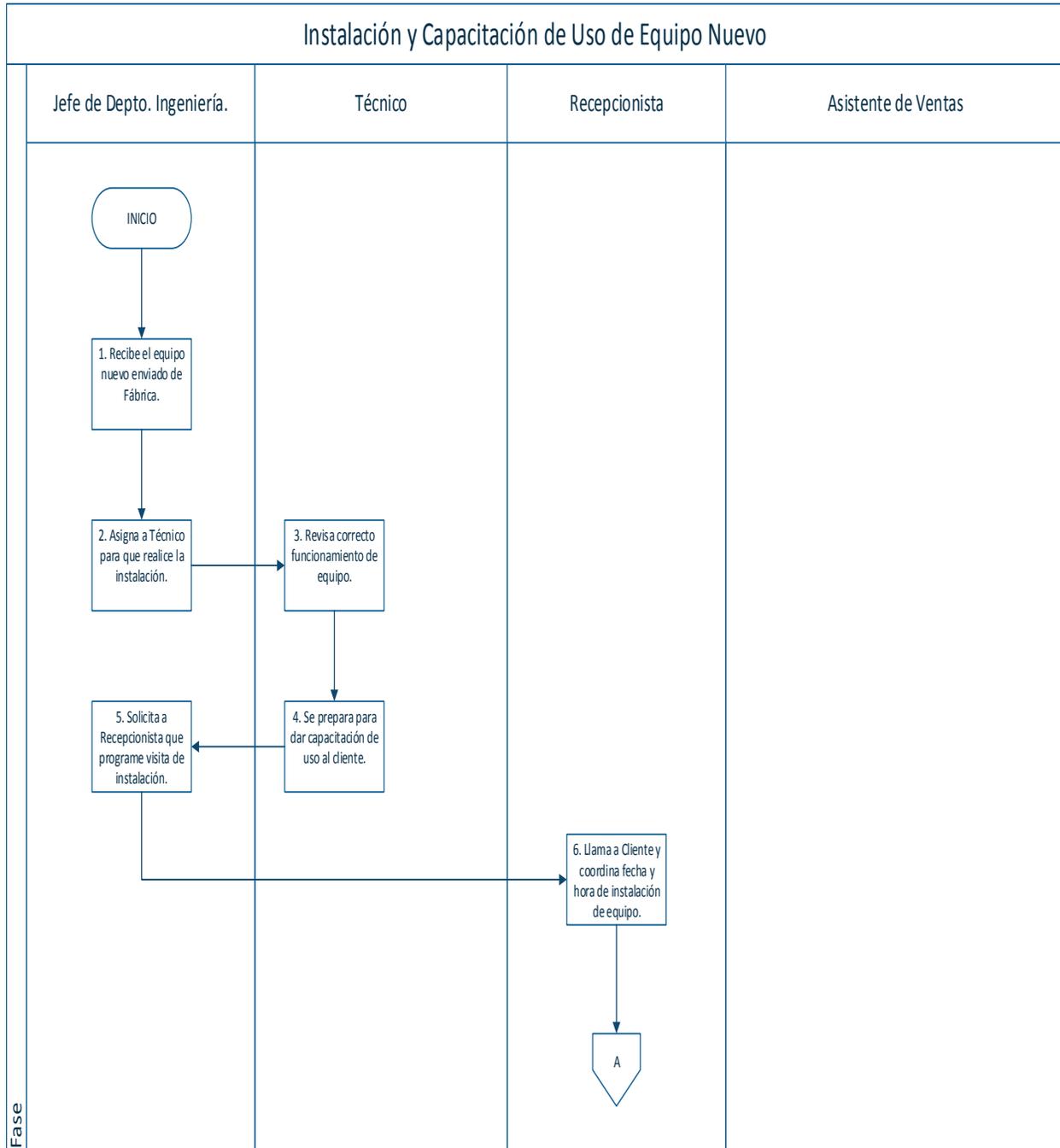
**A) Descripción del Procedimiento****SIRE S.A.  
Procedimiento**Instalación y Capacitación de Uso de Equipos Nuevos

<b>Secuencia</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Recibe el equipo nuevo enviado de Fábrica.	Jefe del Departamento de Ingeniería
2	Asigna a Técnico adecuado para que realice la instalación del equipo nuevo.	Jefe del Departamento de Ingeniería
3	Revisa correcto funcionamiento del equipo a instalar.	Técnico
4	Se prepara para dar capacitación de uso al cliente.	Técnico
5	Solicita a Recepcionista que programe visita con cliente para la instalación y entrega el equipo.	Jefe del Departamento de Ingeniería
6	Llama a cliente y coordina fecha y hora para la instalación.	Recepcionista
7	Informa al Jefe de Departamento datos de la visita de instalación programada.	Recepcionista
8	Solicita a la Recepcionista, previo a la instalación que si le puede confirmar instalación y espacio disponible del cliente para la colocación del equipo.	Técnico

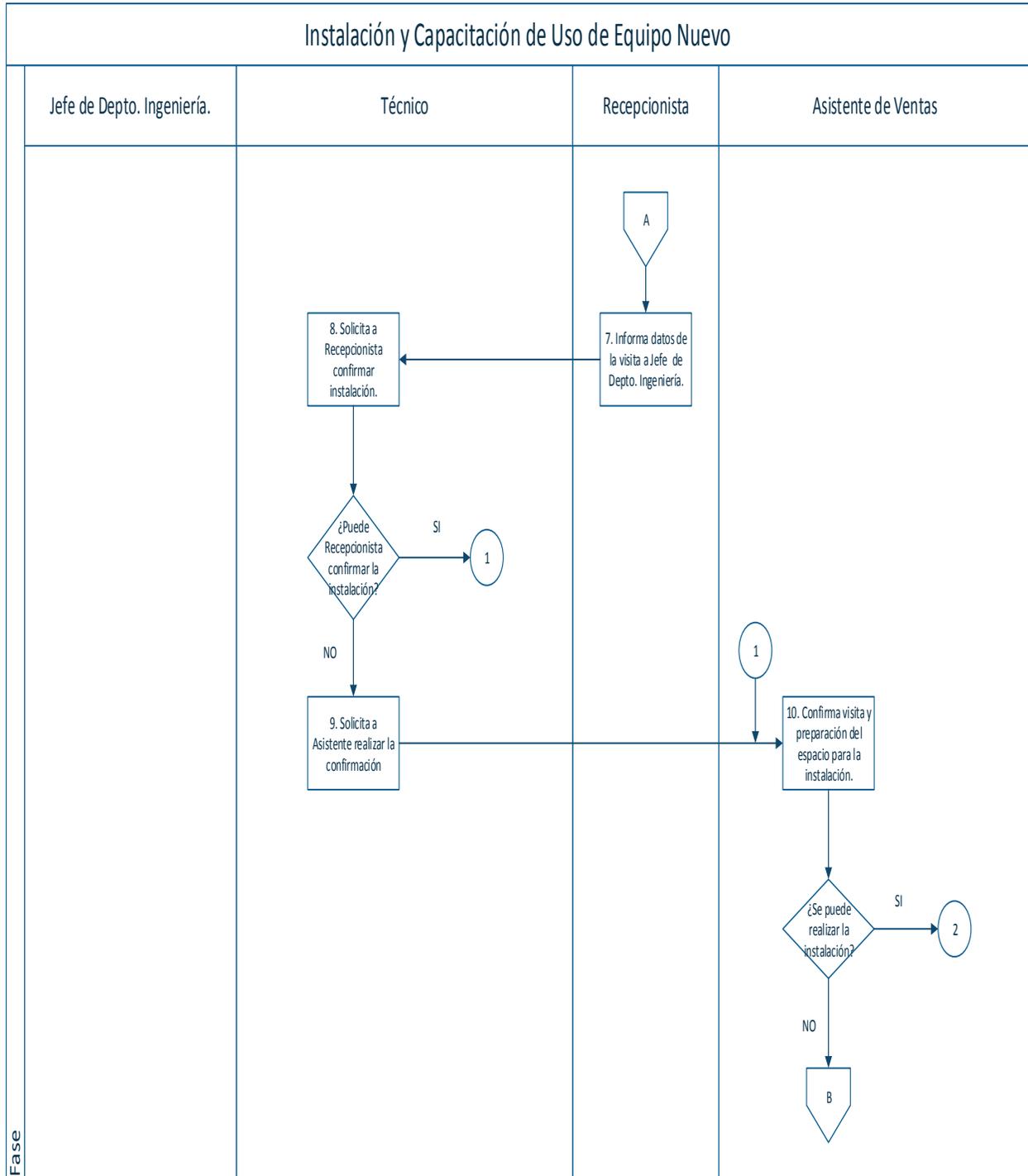


<b>19</b>	Envía encuesta a Gerente General, Jefe de Ventas y Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.	Recepcionista
<b>20</b>	Digitaliza la Orden de Trabajo y agrega con nota a contacto en Insightly.	Recepcionista
<b>21</b>	Archiva Órdenes de Trabajo del día.	Recepcionista
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

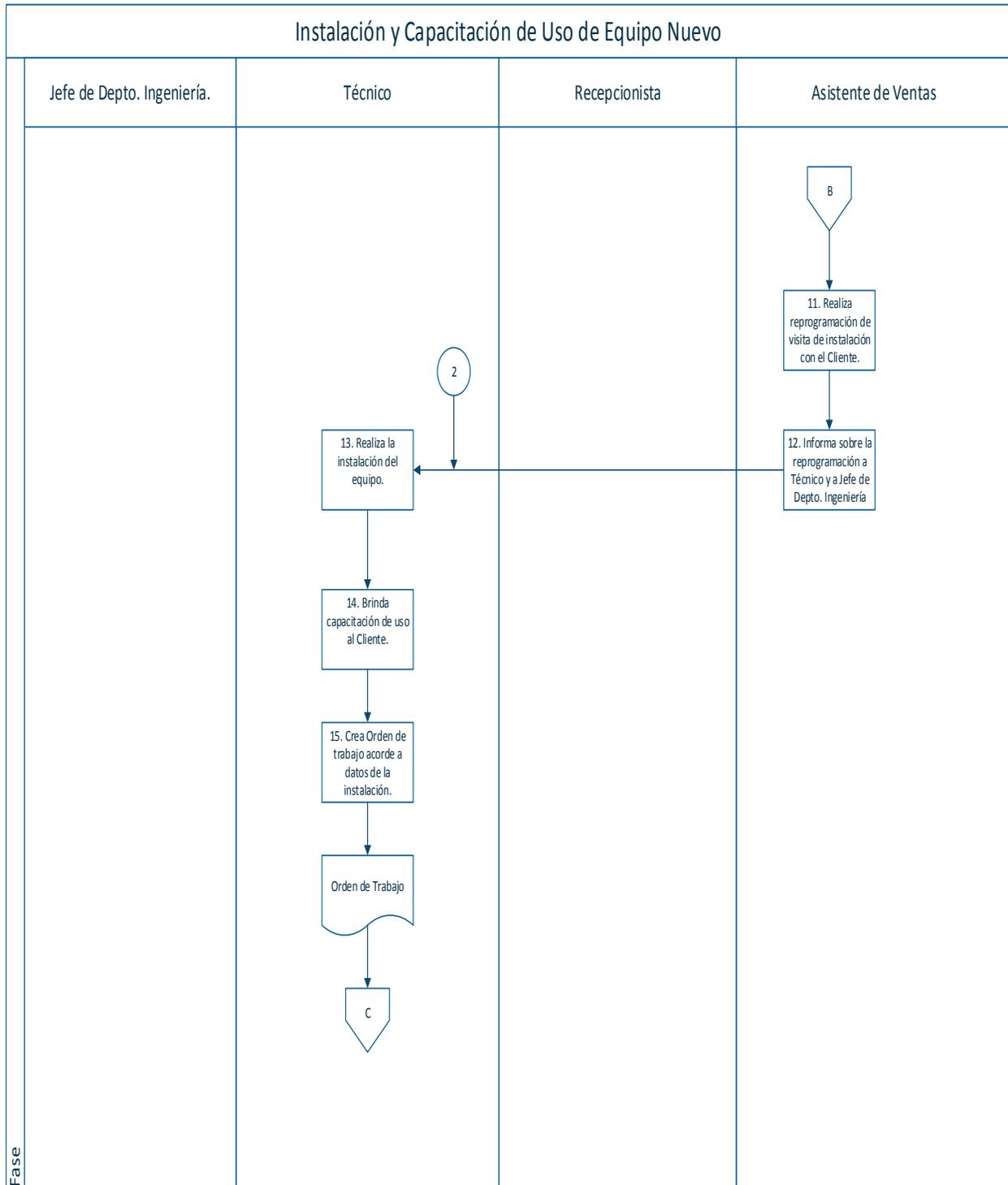
## B) Diagrama de Flujo



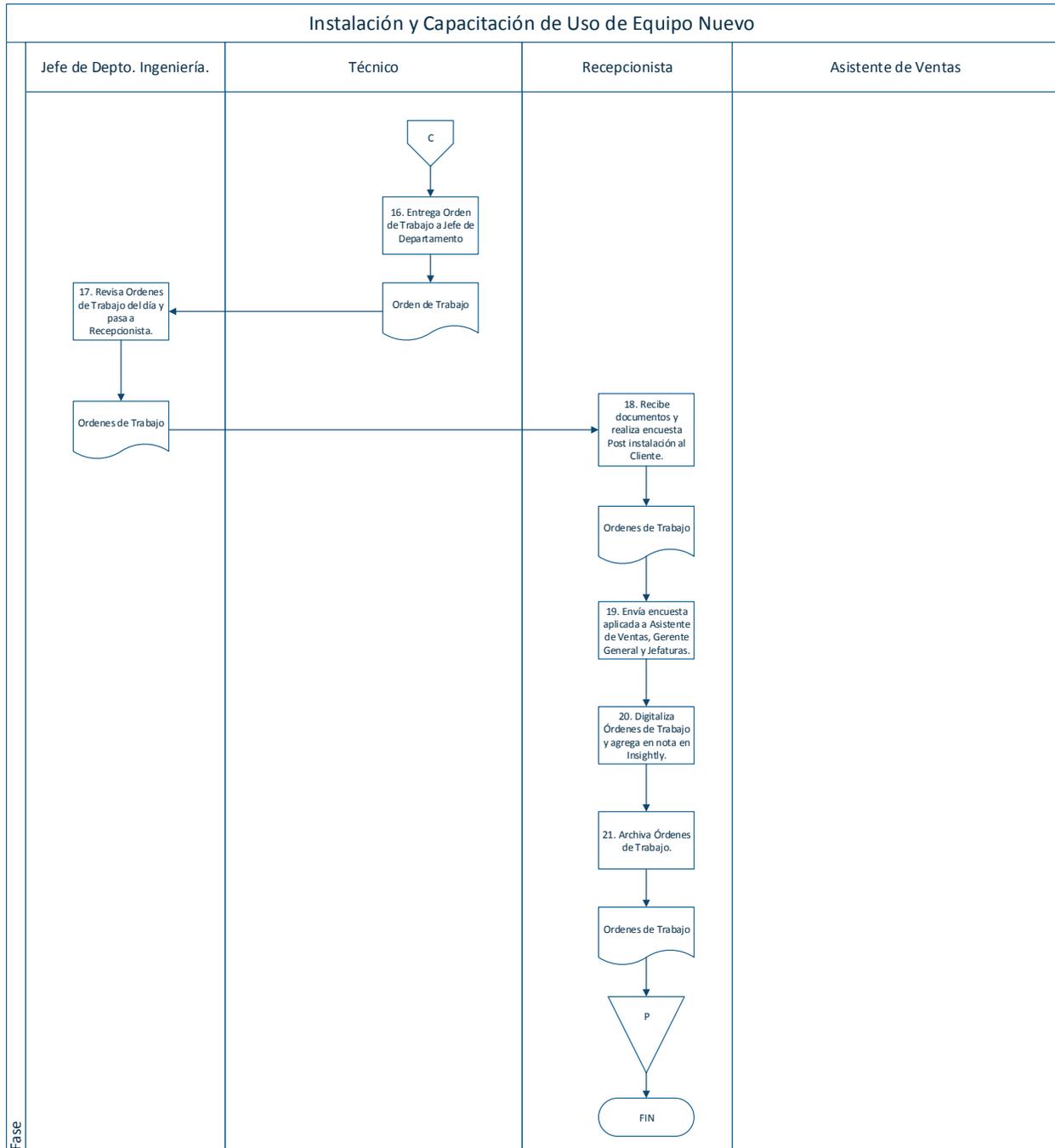
Fase



Fase



Fase



Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Instalación y Capacitación de Uso de Equipos Nuevos**

El análisis del Procedimiento de Instalación y Capacitación de Uso de Equipos Nuevos se debe al Hexámetro Quintiliano el cual se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El Departamento de Ingeniería de manera directa al cual asiste la Recepcionista y al Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

La instalación de equipo nuevo y la capacitación de uso, de manera conjunta.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento de instalación se realiza propiamente por el Técnico y Jefe de ingeniería por lo que este pertenece al Departamento de Ingeniería y es donde se realiza.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento se efectúa porque es preciso entregar los equipos instalados y en correcto funcionamiento, además de brindar una capacitación de uso para evitar posibles fallos.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

Se lleva a cabo cuando el cliente compra un equipo nuevo que requiere de instalación y capacitación.

❖ **¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?**

Se ejecuta coordinando la instalación y preparación del espacio con el cliente, todo mediante la asistencia de la Recepcionista o del Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.

**Conclusiones del procedimiento**

1. El procedimiento es realizado de manera optativa por diferentes puestos de asistencia.
2. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo el Jefe del Departamento de Ingeniería, el Técnico y Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.
3. Las disposiciones que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.
4. El proceso cuenta con los pasos bien definidos y con una fácil ejecución y asignación por medio de las herramientas brindadas por Insightly y el Servidor Egnyte y formularios de llenado.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Definir claramente quien va a realizar las funciones de asistencia administrativa al departamento de Ingeniería para la instalación de equipo.
2. Documentar el proceso de manera clara que se identifique los pasos a seguir y el colaborador que los va a realizar
3. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.
4. Redirigir pasos a buen alcance del proceso, para que toda se rija bajo un mismo fin de claridad y consistencia.

#### 4.1.9 Mantenimiento correctivo a Hospitales

**Objetivo del procedimiento:** Especificar el proceso que se rige para la realización de Mantenimiento Correctivo en Hospitales Públicos.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Departamento de Ingeniería

**Responsables:**

- Jefe del Departamento de Ingeniería
- Técnicos
- Recepcionista.

**Políticas:**

- El proceso interno del Hospital deberá ser de conocimiento del Técnico.
- Se responderá a la solicitud de repuestos y correctivos siempre de manera oportuna

**Alcance:** Realizar Mantenimiento Correctivo a Hospitales de manera oportuna que no delimite el funcionamiento del equipo.

**Formularios:**

- Orden de Trabajo

**Aplicaciones computacionales:** Insightly, Egnyte. Excel.

## A) Descripción del Procedimiento

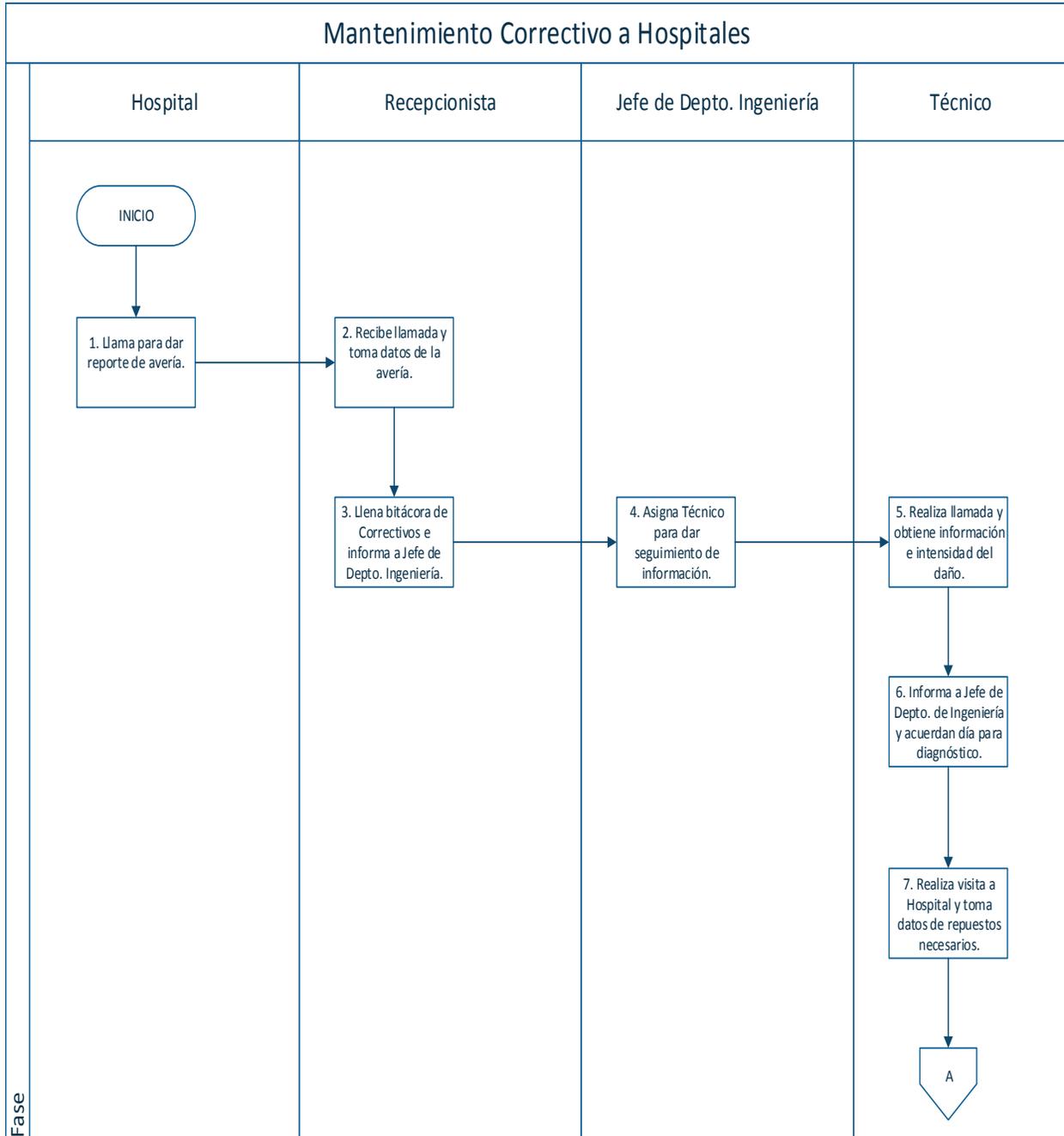
### SIRE S.A. Procedimiento

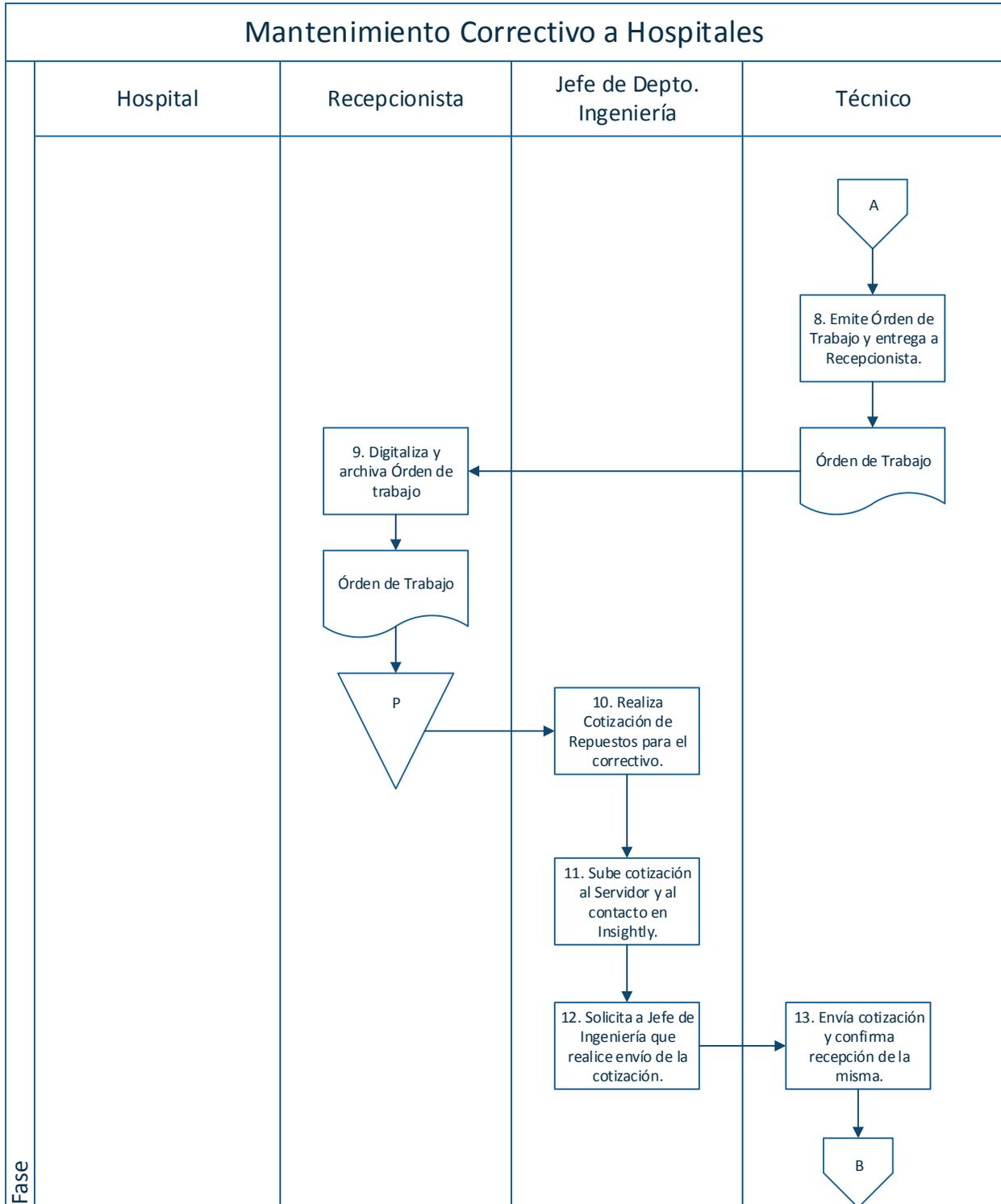
#### Mantenimiento Correctivo a Hospitales

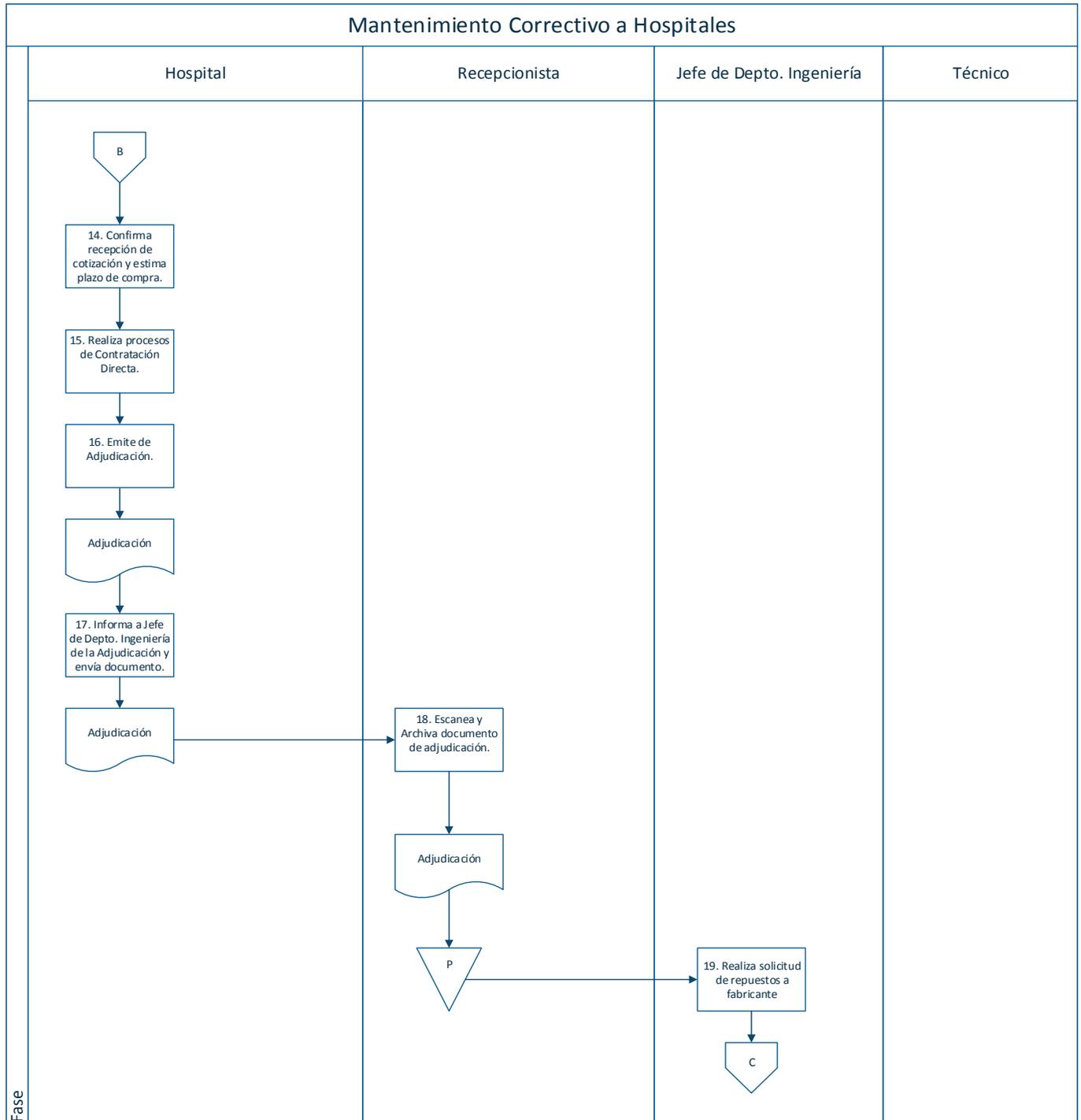
<b>Secuencia</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Llama para dar informe de avería.	Hospital
2	Recibe llamada y toma datos de la avería presentada.	Recepcionista
3	Llena bitácora de Correctivos con la información del Hospital.	Recepcionista
4	Asigna Técnico para dar seguimiento y obtener mayor información de daño.	Jefe del Departamento de Ingeniería
5	Realiza llamada y obtiene información de daño y grado de dificultad.	Técnico
6	Informa al Jefe del Departamento de Ingeniería y acuerdan día para realizar la visita de diagnóstico y programan.	Técnico
7	Realiza visita a Hospital y toman datos de repuestos necesarios.	Técnico
8	Emite Orden de Trabajo y entrega a Recepcionista	Técnico
9	Digitaliza Orden de Trabajo y archiva	Recepcionista
10	Realiza cotización digital de repuestos necesarios para el correctivo.	Jefe del Departamento de Ingeniería

11	Sube cotización al servidor y a contacto.	Jefe del Departamento de Ingeniería
12	Solicita a Ingeniero que realice envío digital de la cotización.	Jefe del Departamento de Ingeniería
13	Envía cotización por correo y confirma recepción.	Técnico
14	Confirma recepción y estima plazo de compra	Hospital
15	Realiza proceso de Contratación Directa	Hospital
16	Emite documento de Adjudicación de Contratación Directa y envía documento por fax.	Hospital
17	Informa a Ingeniero de la Adjudicación.	Hospital
18	Escanea documento de Adjudicación y archiva.	Recepcionista
19	Realiza solicitud de repuestos a fabricante.	Jefe del Departamento de Ingeniería
20	Recibe repuestos y coordina instalación de los mismos con el Técnico. .	Jefe del Departamento de Ingeniería
21	Realiza la instalación de repuestos.	Técnico
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

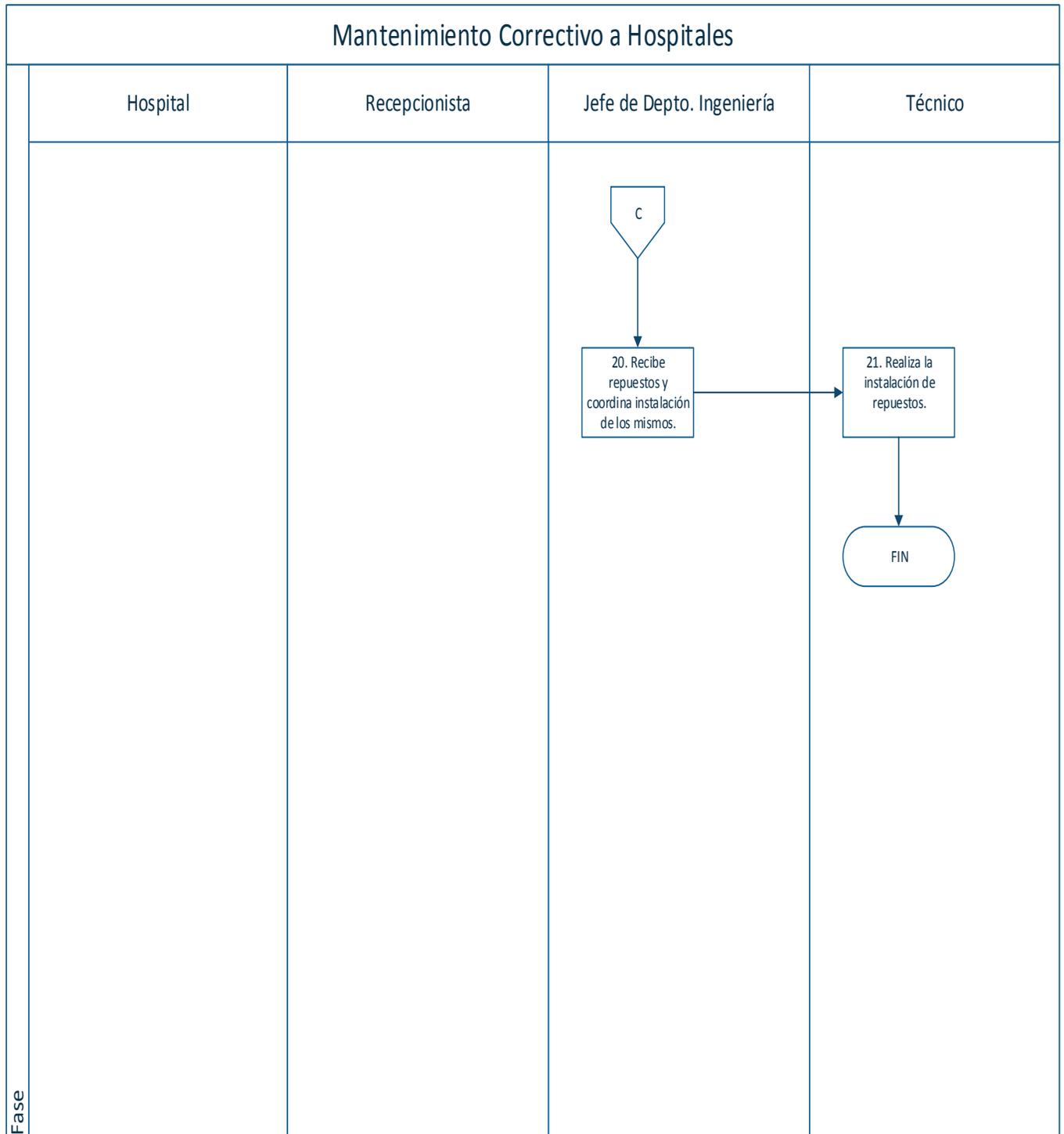
### B) Diagrama de Flujo







Fase



Fase

### C) Análisis del Procedimiento: Mantenimiento Correctivo a Hospitales

El análisis del Procedimiento de Mantenimiento Correctivo a Hospitales se debe al Hexámetro Quintiliano el cual se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

❖ **¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El Departamento de Ingeniería de manera directa al cual asiste la Recepcionista.

❖ **¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

El mantenimiento correctivo e instalación de repuestos posterior al reporte realizado por el Hospital.

❖ **¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento de instalación se realiza propiamente por el técnico y Jefe de ingeniería por lo que este pertenece al departamento de Ingeniería y es donde se realiza.

❖ **¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento se efectúa porque se brinda el servicio de Correctivos a los equipos instalados cuando presentan una falla, con el fin de no privar su uso.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

Se lleva a cabo cuando el Cliente reporta alguna avería en el equipo instalado que requiere un correctivo.

❖ **¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?**

Se ejecuta una vez realizado el reporte de la avería y luego la visita de evaluación para determinar lo requerimientos de repuestos.

**Conclusiones del procedimiento**

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo el Departamento de Ingeniería.
2. Las disposiciones que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.
3. El proceso cuenta con los pasos bien definidos y con una fácil ejecución para los técnicos y encargados.
4. El alcance del procedimiento se encuentra correctamente definido.

## Recomendaciones para el procedimiento

1. Documentar el proceso de manera clara que se identifique los pasos a seguir y el colaborador que los va a realizar.
2. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
3. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.10 Mantenimiento Preventivo Sector Privado

**Objetivo del procedimiento:** Definir el procedimiento para la realización de Mantenimientos Preventivos para el Sector Privado.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Departamento de Ingeniería

**Responsables:**

- Jefe del Departamento de Ingeniería,
- Técnicos
- Recepcionista.

**Políticas:**

- El mantenimiento a realizar a cada equipo deberá ser de conocimiento del Técnico.
- Se responderá a la solicitud de cliente siempre y cuando este bajo contrato o sea autorizado por el Jefe del Departamento de Ingeniería

**Alcance:** Realizar Mantenimiento preventivo a los equipos de los Clientes privados, que se encuentren bajo contrato.

**Formularios:**

- Orden de Trabajo

**Aplicaciones computacionales:** Insightly, Egnyte. Excel.

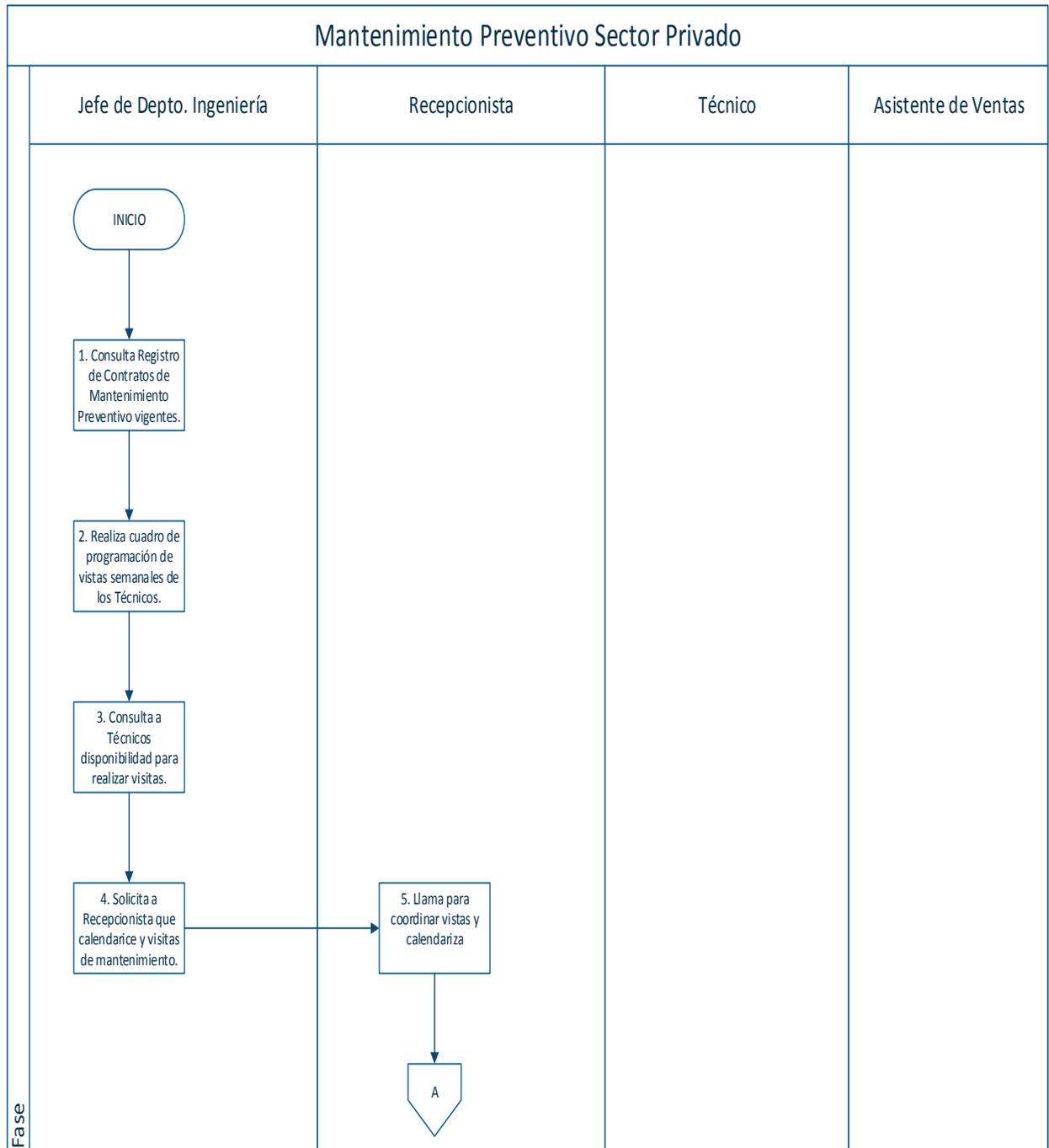
**A) Descripción del Procedimiento****SIRE S.A.  
Procedimiento****Mantenimiento Preventivo Sector Privado**

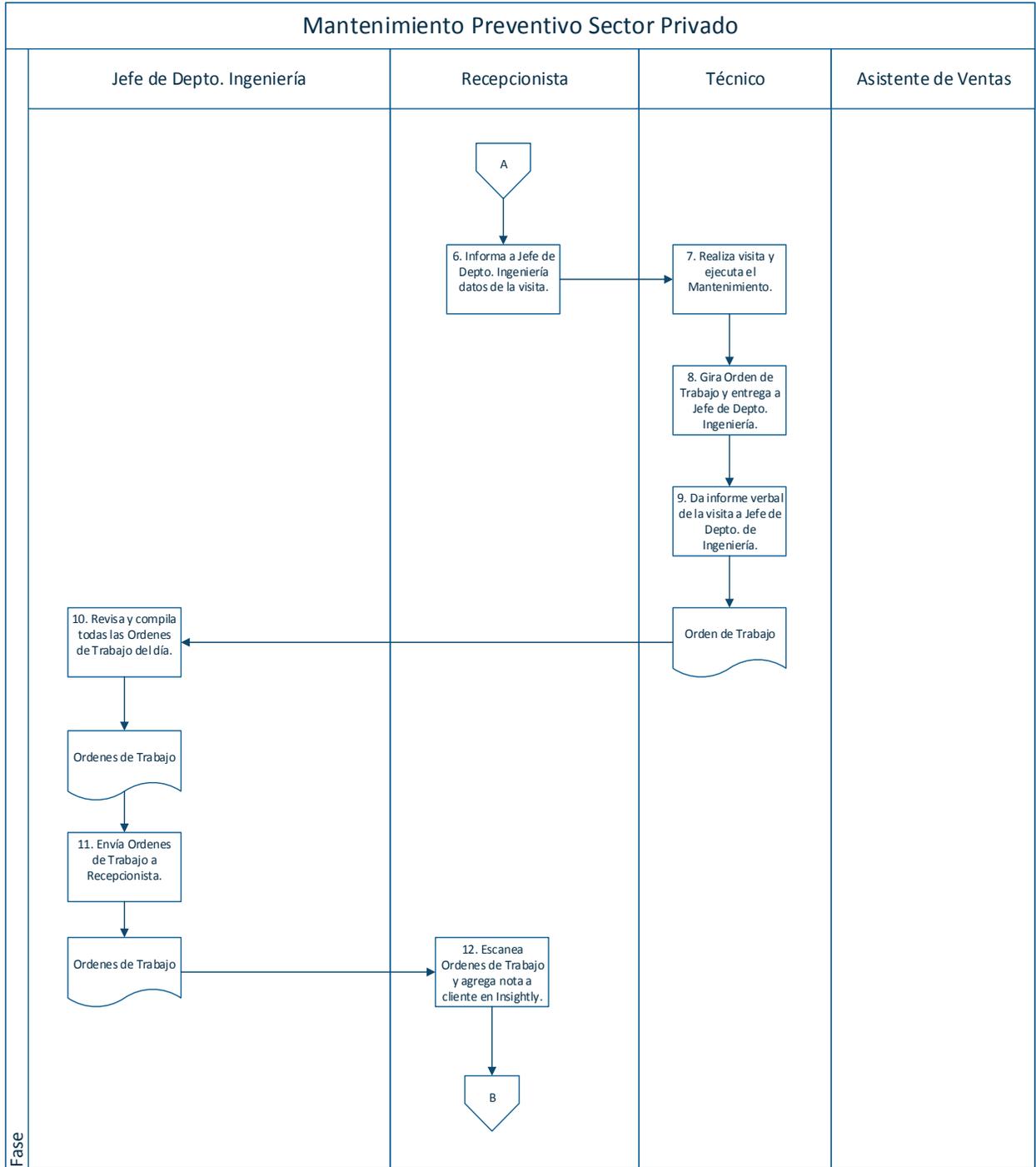
<b>Secuencia</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Consulta Registro de Contratos de Mantenimiento Preventivo (MP) de Cliente del Sector Privado.	Jefe del Departamento de Ingeniería
<b>2</b>	Realiza cuadro de programación de visitas semanales de los Técnicos para realizar Mantenimientos Preventivos (MP).	Jefe del Departamento de Ingeniería
<b>3</b>	Consulta a Técnicos disponibilidad para realizar vistas de Mantenimiento Preventivo. (MP)	Jefe del Departamento de Ingeniería
<b>4</b>	Solicita a Recepcionista la programación de visitas de Mantenimiento Preventivo. (MP)	Jefe del Departamento de Ingeniería
<b>5</b>	Realiza llamadas de coordinación de visitas y las calendariza.	Recepcionista
<b>6</b>	Informa a Ingeniero y a Técnico de datos de las visitas.	Recepcionista
<b>7</b>	Realiza cada visita y ejecuta el Mantenimiento Preventivo (MP)	Técnico
<b>8</b>	Entrega Orden de Trabajo al Jefe de Departamento.	Técnico
<b>9</b>	Da informe verbal de la visita realizada, tanto al Jefe de Ingeniería como al de Ventas.	Técnico

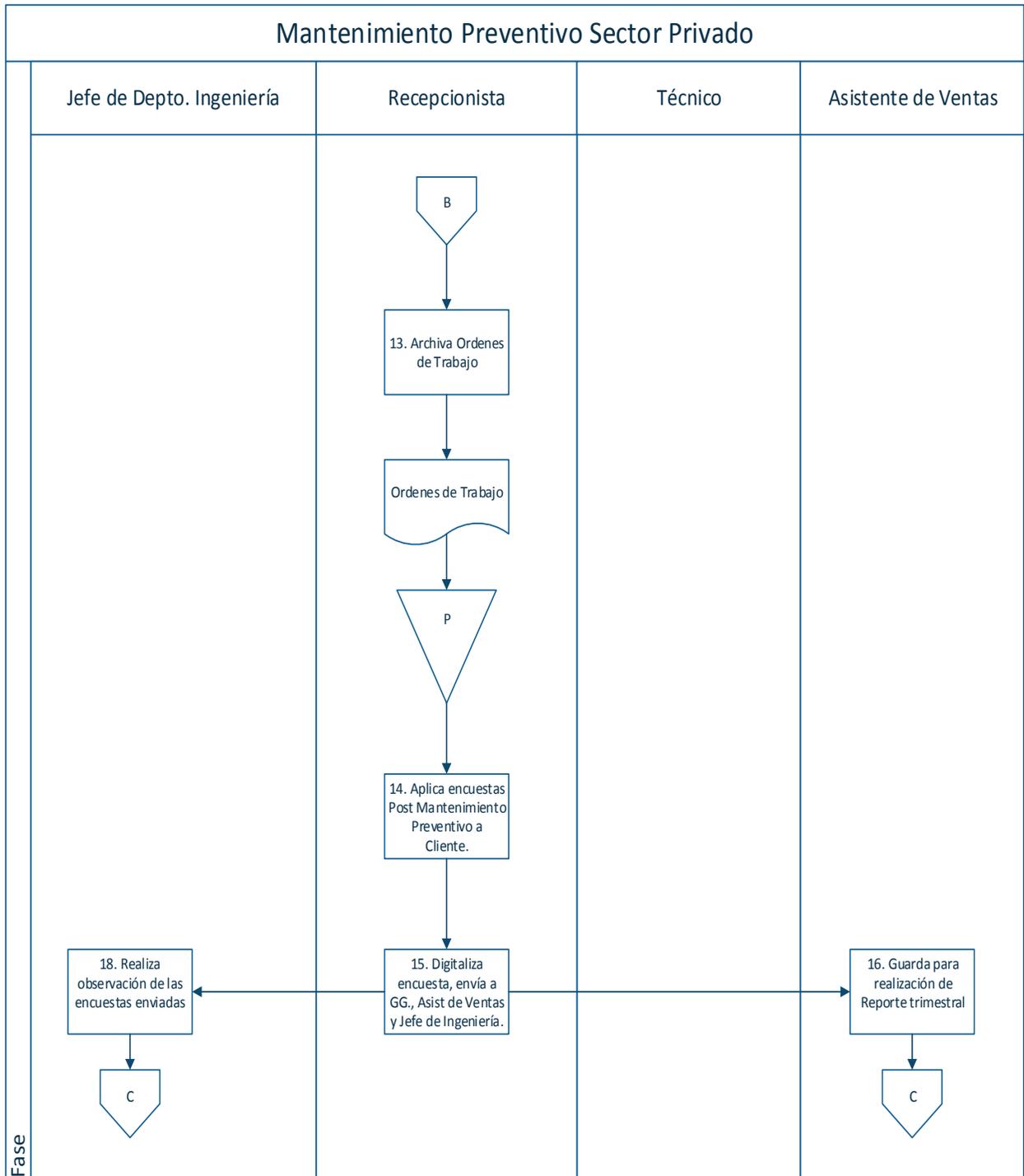
10	Revisa y recopila todas las Órdenes de Trabajo de ese día.	Jefe del Departamento de Ingeniería
11	Envía Órdenes de Trabajo revisadas a Recepcionista para que las digitalice.	Jefe del Departamento de Ingeniería
12	Escanea Ordenes de Trabajo y agrega con nota a Cliente en Insightly.	Recepcionista
13	Archiva Órdenes de Trabajo originales.	Recepcionista
14	Aplica Encuesta Post Mantenimiento Preventivo a Clientes.	Recepcionista
15	Digitaliza y envía encuesta a Gerente General, Jefe de Ventas y Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.	Recepcionista
16	Gurda encuestas para la realización de reporte trimestral.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
17	Elabora reporte de las encuestas de Mantenimiento Preventivo realizadas y envía a Jefe del Departamento de Ventas.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
18	Realiza observación de encuestas realizadas enviadas por la Recepcionista.	Jefe del Departamento de Ingeniería
19	Actualiza documentos de contratos y visitas de mantenimiento para programación de la próxima visita.	Jefe del Departamento de Ingeniería

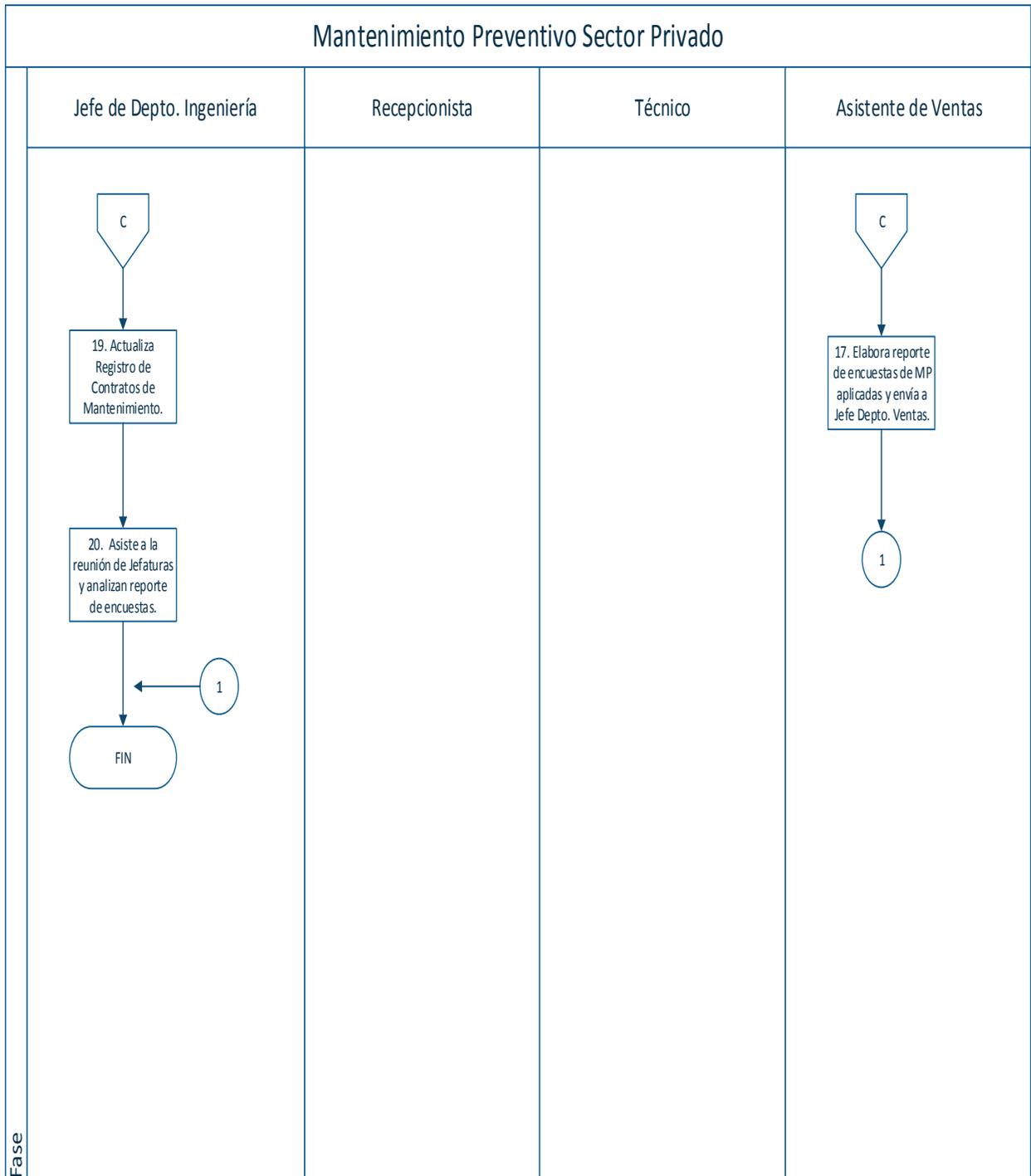
20	Asiste a reunión y revisa reporte junto con Jefes de Departamentos, y Gerente General en la reunión trimestral.	Jefe del Departamento de Ingeniería
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

## B) Diagrama de Flujo









Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Mantenimiento Preventivo Sector Privado**

El análisis del Procedimiento de Mantenimiento Preventivo Sector Privado realizado con el Hexámetro Quintiliano se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El Departamento de Ingeniería es el responsable y en el proceso se ven involucrados el Departamento de Ventas, Gerencia y Recepción.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

En el Departamento se realiza el Mantenimiento Preventivo para el Sector Privado bajo condiciones de contrato.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento de Mantenimiento Preventivo se realiza de manera específica en el Departamento de Ingeniería, con el soporte de Recepción y evaluación final del Jefe de Ventas y Gerencia General.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento se efectúa porque se brinda el servicio de Mantenimiento Preventivo por contrato y/o por compra de equipo.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

Se lleva a cabo cuando el cliente realiza la solicitud o cuando corresponde por acuerdo de contrato.

❖ **¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?**

Se ejecuta por la programación y calendarización que mantiene el Ingeniero Jefe de Departamento de los contratos de Mantenimientos Preventivo vigentes.

**Conclusiones del procedimiento**

1. El procedimiento de Mantenimiento Preventivo se encuentra claro para los colaboradores del Departamento de Ingeniería, más no precisamente para los demás colaboradores.
2. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa.
3. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas al menos para el Departamento de Ingeniería.
4. El proceso cuenta con los pasos definidos y con una ejecución que podría mejorar dando más uso a las herramientas tecnológicas de trabajo.
5. El alcance del procedimiento se encuentra correctamente definido.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Documentar el proceso de manera clara que se identifique los pasos a seguir y el colaborador que los va a realizar.
2. Asignar un código que identifique el proceso entre todos los demás.
3. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.11 Pedido de Consumibles

**Objetivo del procedimiento:** Delimitar el procedimiento a ejecutar para brindar amplia cobertura de las necesidades de consumibles que tienen los Clientes y responder de manera oportuna.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Departamento de Ventas.

**Responsables:**

- Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
- Gerente General
- Mensajero

**Políticas:**

- El colaborador debe atender de manera atenta y personalizada al Cliente que realiza la solicitud.
- La llamada debe ser siempre transferida al Departamento de Ventas, sin incumbir si no puede ser atendida por el Asistente

Administrativo del Departamento, la misma debe ser redirigida al personal de Ventas disponible.

- Los consumibles deben ser entregados de manera oportuna, adecuada y en el tiempo establecido según lo acordado con el Cliente.

**Alcance:**

Es aplicable para los colaboradores del Departamento de Ventas, Mensajero y colaboradores que reciban solicitud de consumibles por parte de Clientes.

**Formularios:**

Salida de Reactivos

**Aplicaciones  
computacionales:**

Insightly, Programa Excel.

## A) Descripción del Procedimiento

### SIRE S.A. Procedimiento

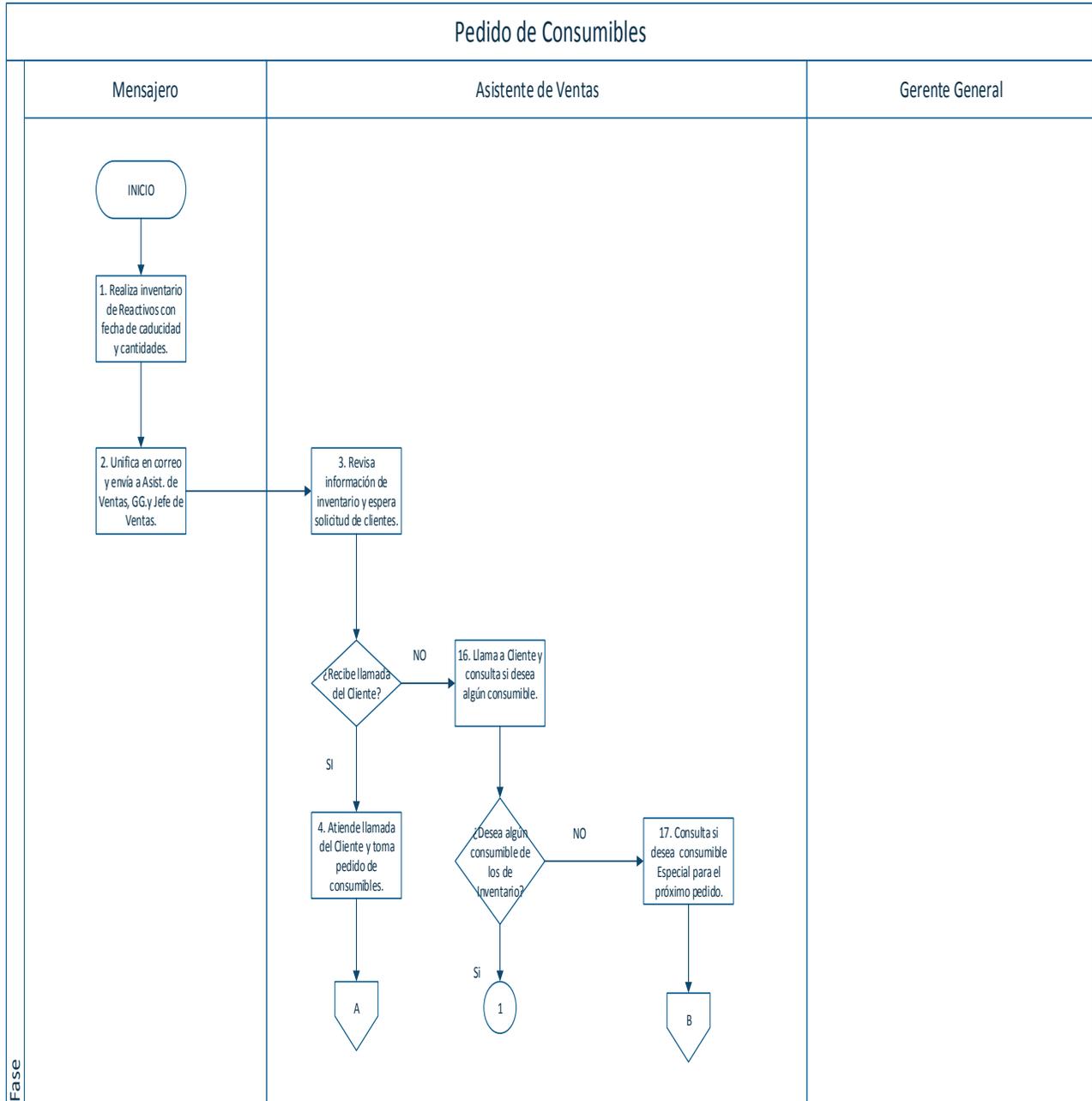
#### Pedido de Consumibles

Secuencia	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Realiza inventario de los Reactivos con fechas de caducidad y cantidad disponible.	Mensajero
2	Formula en correo y envía información a Gerente General, Jefe y Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.	Mensajero
3	Revisa inventario para tener conocimiento al respecto y espera la solicitud por parte de los Clientes. ¿Recibe llamada por parte del Cliente? <b>SI:</b> Paso 4 <b>NO:</b> Paso 16	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
4	Atiende la llamada y toma pedido del Cliente, sobre consumibles y la cantidad requerida.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
5	Revisa en inventario la disponibilidad de lo solicitado ¿Se dispone del consumible solicitado? <b>SI:</b> Paso 6 <b>NO:</b> Paso 18	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
6	Toma los datos del Cliente e informa el día de entrega de los consumibles al Cliente.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas

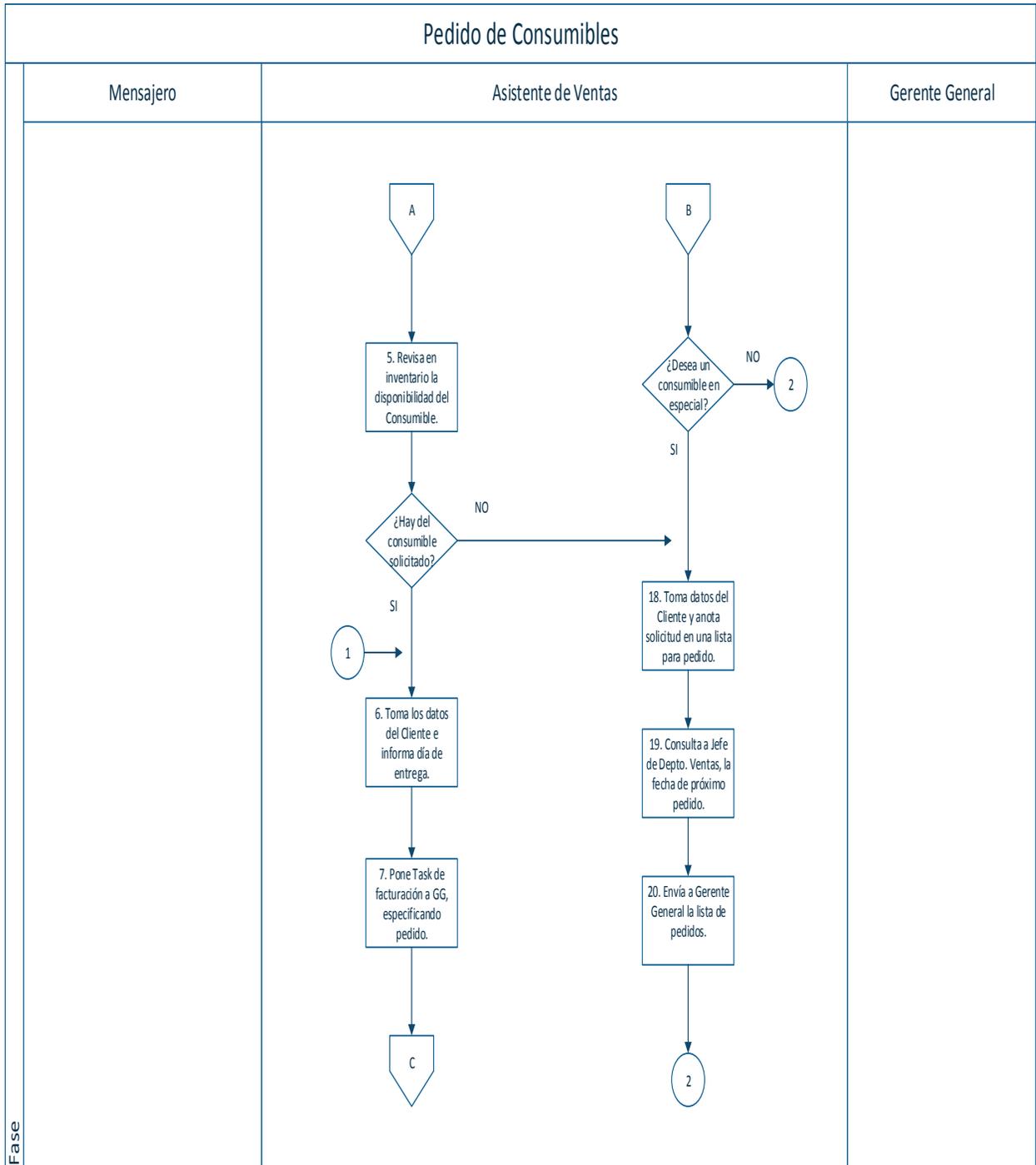
7	Pone un Task de facturación al Gerente General indicando el pedido realizado y el Cliente que lo solicitó.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
8	Consulta a Mensajero disponibilidad para realizar la entrega de los consumibles en la fecha indicada.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
9	Pone Task de entrega de consumibles indicando cantidad, nombre del producto y contacto.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
10	Elabora facturas y envía por correo al Mensajero para que realice la entrega.	Gerente General
11	Imprime facturas 3 veces y sella como Copia, Original y Recibido.	Mensajero
12	Registra salida de los reactivos en formulario establecido (Salida de Reactivos).	Mensajero
13	Prepara pedido acorde a la facturación bajo las normas de mantenimiento de los consumibles y entrega junto con factura Original y Copia.	Mensajero
14	Entrega factura de Recibido a Recepcionista.	Mensajero
15	Archiva Salida de Reactivos y realiza el registro de la salida de reactivos en el Excel en el servidor. <b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Mensajero
16	Llama a Clientes de Equipos que requieren consumibles y consulta si desean algún reactivo de	Asistente Administrativo del

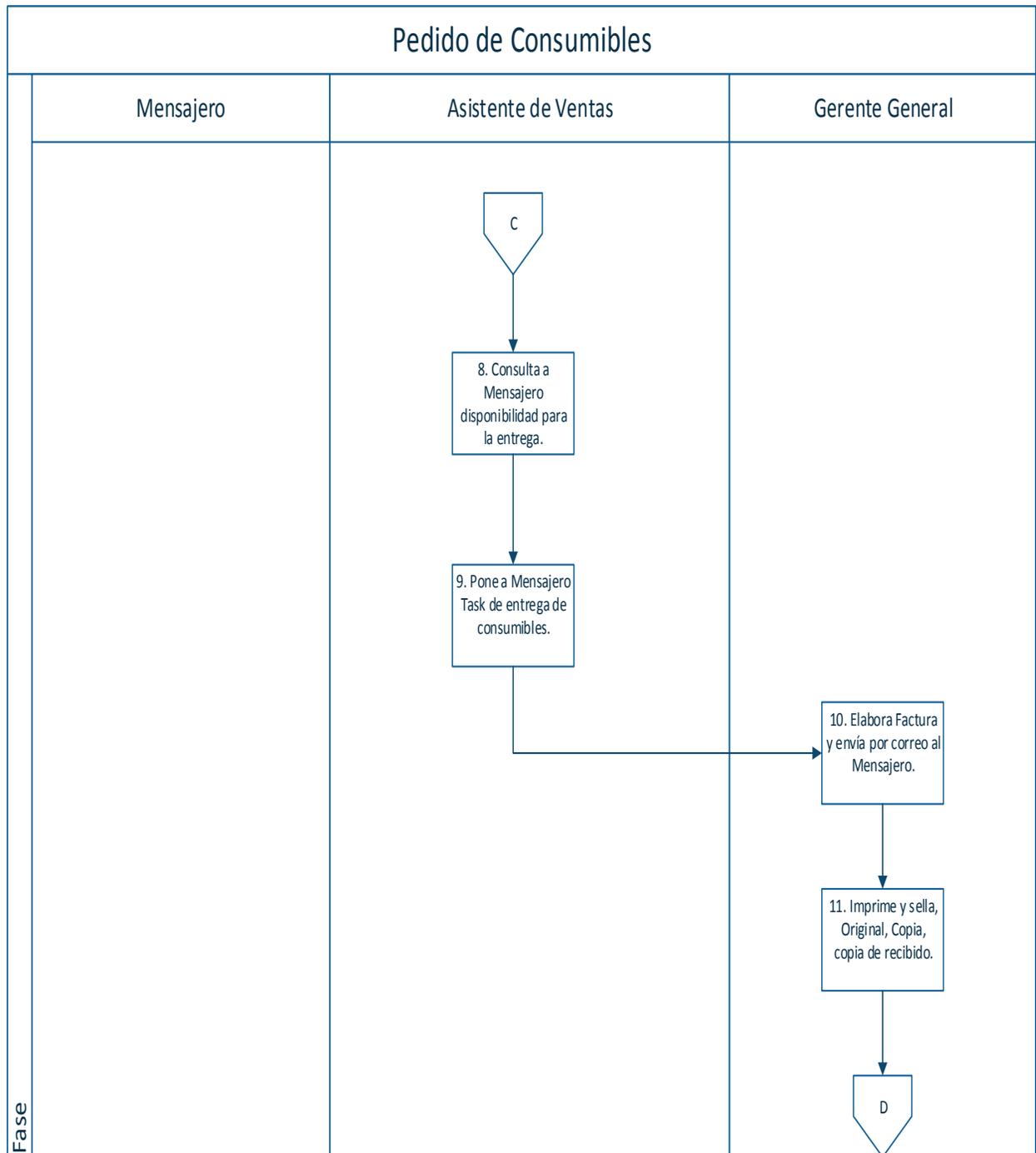
	<p>los disponibles en inventario.                  ¿Desean algún reactivo de inventario?  <b>SI:</b> Paso 6                      <b>NO:</b> Paso 17</p>	<p>Departamento Ventas</p>
17	<p>Consulta si va a desear algún reactivo o consumible en especial para el próximo pedido.                  ¿Desea dejar en pedido algún consumible?  <b>SI:</b> Paso 18                      <b>NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO</b></p>	<p>Asistente Administrativo del Departamento Ventas</p>
18	<p>Toma datos del Cliente y anota solicitud en una lista para el próximo pedido.</p>	<p>Asistente Administrativo del Departamento Ventas</p>
19	<p>Consulta al Jefe del Departamento de Ventas sobre la fecha de próximo pedido para enviar Lista de Solicitudes a Gerente General.</p>	<p>Asistente Administrativo del Departamento Ventas</p>
20	<p>Envía a Gerente General la lista con los reactivos solicitados por los clientes.</p>	<p>Asistente Administrativo del Departamento Ventas</p>
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

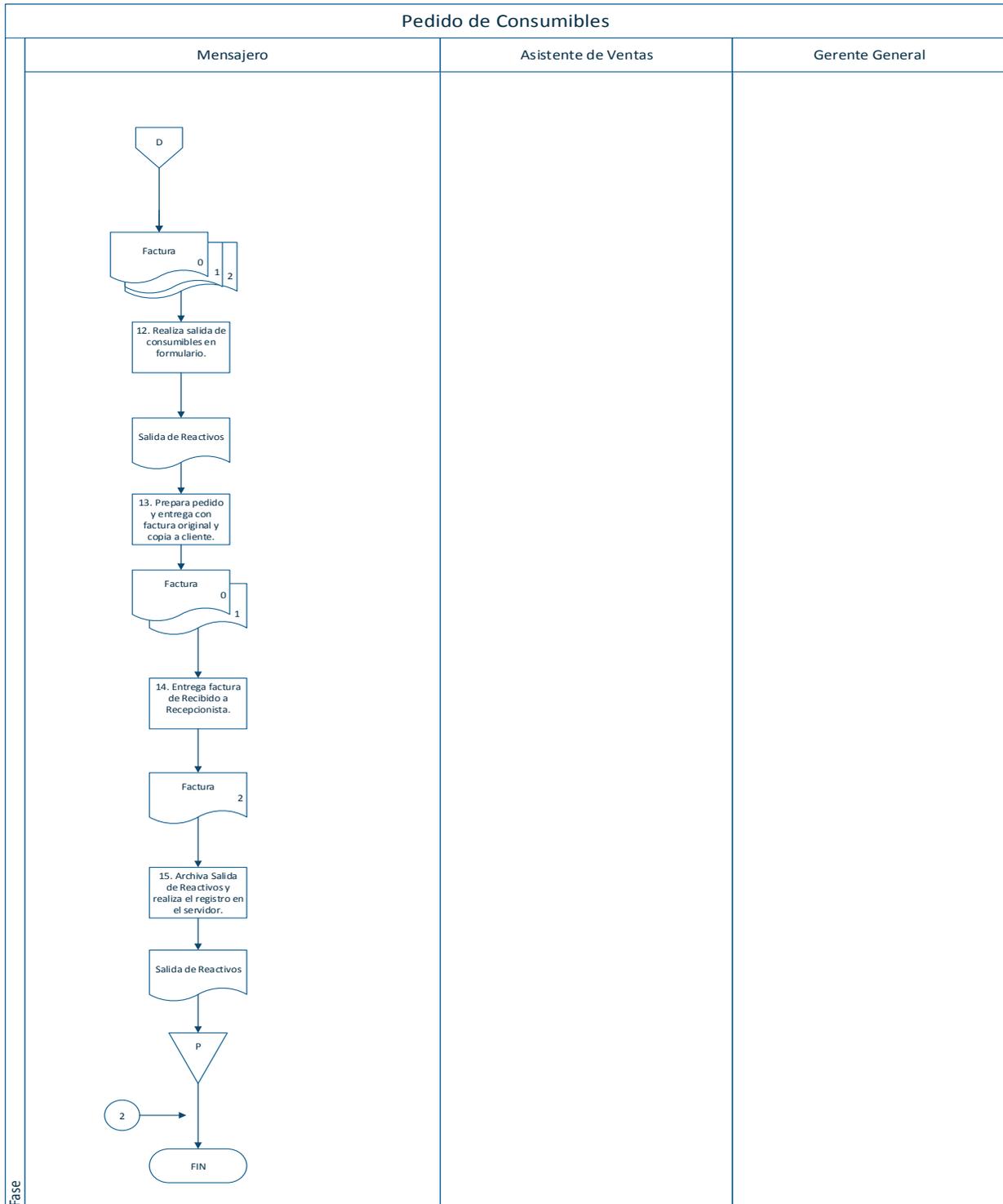
### B) Diagrama de Flujo



Fase







### C) Análisis del Procedimiento: Pedido de Consumibles

El análisis del Procedimiento de Pedido de Consumibles realizado con el Hexámetro Quintiliano se detalla a continuación, seguido de las respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El responsable de manera directa es el Asistente Administrativo de Ventas, con el apoyo del Jefe del Departamento de Ventas. Interviene el Mensajero dando inicio al proceso, la Recepcionista asiste en el proceso de la comunicación y se ve involucrado el Gerente General para el envío de la lista de solicitud al final del proceso. El Cliente es el más importante del proceso.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el Departamento?**

El procedimiento que se efectúa es el Pedido de Consumibles, con el objetivo de que se abastezca de manera oportuna el consumo de Reactivos necesarios para el funcionamiento de algunos de los equipos en contrato de SIRE S.A., si el Cliente llama se le ofrece lo existente en Inventario y de igual manera se le da la oportunidad de dejarlo en pedido para la próxima entrada de consumibles de fábrica. Si en dado caso, el Cliente no solicita consumibles, se le da seguimiento para determinar requerimientos y abastecerlos de igual manera.

❖ **¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento diagramado y analizado se lleva a cabo en el Departamento de Ventas y Gerencia General.

❖ **¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El motivo por el cual se realiza dicho procedimiento en la Empresa es porque SIRE S.A. pretende que sus Clientes se encuentren siempre satisfechos con la atención y servicio, además de abastecer de manera oportuna sus necesidades de consumo.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

El procedimiento se lleva a cabo cuando el Cliente determina que tiene una necesidad de consumibles.

❖ **¿Cómo se lleva a cabo dicho procedimiento?**

El procedimiento se lleva a cabo por medio de la atención y seguimiento que se le brinda al Cliente y la disposición para satisfacer su demanda de productos, por lo tanto, el Mensajero procura mantener actualizado el inventario y el Asistente Administrativo de Ventas periódicamente si el Cliente no ha llamado, llama a consultar sobre demanda actual o futura de consumibles para solicitar el pedido a la Gerencia.

### Conclusiones del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa y lo lleva a cabo el Asistente Administrativo del Departamento de Ventas en conjunto con el Mensajero como asistencia.
2. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.
3. La realización del inventario se lleva a cabo sin un formulario o formato a seguir.
4. El alcance del procedimiento se encuentra correctamente definido.
5. Para efectuar este procedimiento es preciso el seguimiento de compra y venta de consumibles realizados por los Clientes e involucra tres puestos aparte del Cliente, Mensajero, Jefe y Asistente Administrativo del Departamento de Ventas y Recepcionista como asistencia.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Que el Asistente Administrativo del Departamento de Ventas comunique a la Recepcionista que siempre que reciba una llamada para la solicitud de reactivos, la dirija al Departamento de Ventas, sin incumbir si la Recepcionista conoce del tema en cuestión.
2. Que el procedimiento se documente tomando en consideración las recomendaciones respectivas.

3. Realizar un formulario de llenado para el inventario, con el fin de que lo pueda realizar cualquier colaborador en ausencia del Mensajero y sepa qué información extraer.
4. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
5. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.12 Oferta para Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa

**Objetivo del procedimiento:** Establecer el proceso que realiza al momento de querer participar en una oferta de Licitación Nacional Abreviada y/o en una Contratación Directa del Sector Público.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Gerencia General.

**Responsables:**

- Gerente General
- Recepcionista
- Mensajero.

**Políticas:**

- La oferta para Licitación Abreviada y Contratación Directa debe presentarse en el tiempo y período establecido por la entidad.
- Se deben cumplir a cabalidad las especificaciones administrativas solicitadas por la entidad.

- Se debe mantener copia y original de la Oferta realizada tanto para el Concurso de Licitación Abreviada como para el de Contratación Directa.
- Es preciso que toda documentación realizada alrededor de la oferta, sea resguardada en el servidor y/o en Insightly, según corresponda.

**Alcance:**

Ejecutar de manera registrada el proceso de búsqueda, información y concurso de Licitaciones Abreviadas y Contrataciones Directas.

**Formularios:**

- Plantilla de creación de Oferta Administrativa y Técnica.
- Plantilla de creación de sticker para envío.

**Aplicaciones  
computacionales:**

Insightly, Egnyte.

## A) Descripción del Procedimiento

### SIRE S.A.

#### Procedimiento

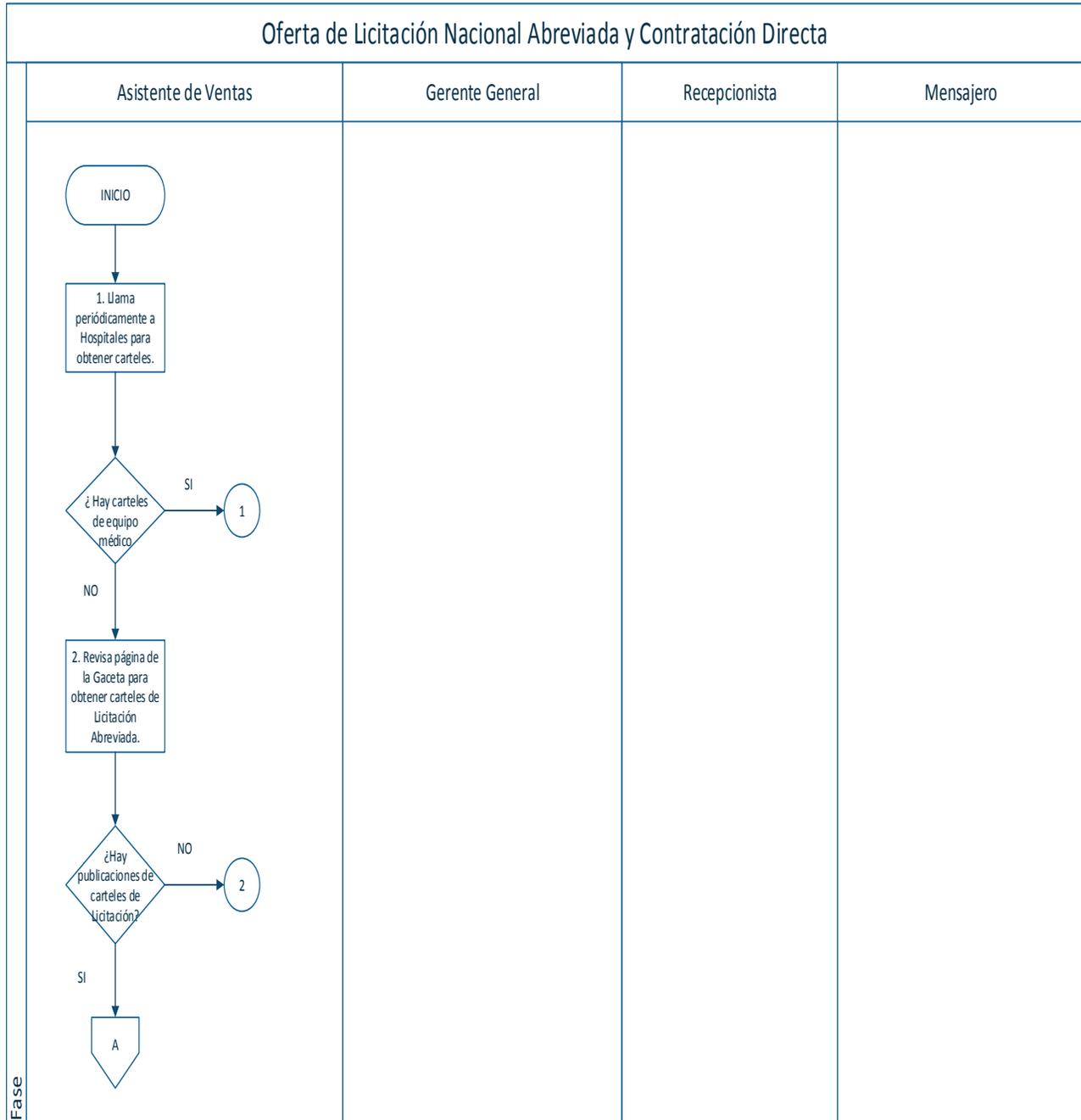
##### Oferta de Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa

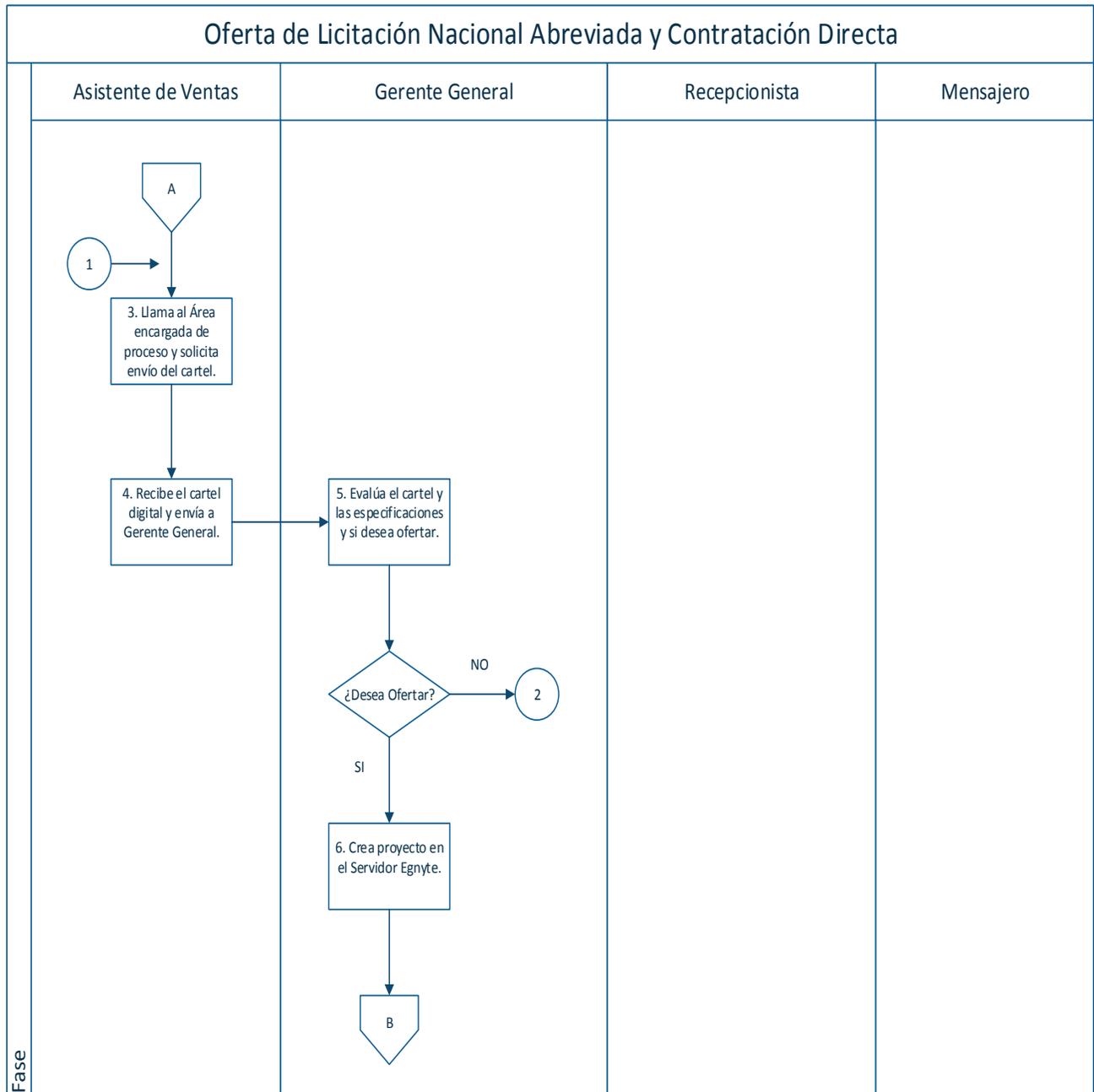
Secuencia	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Llama periódicamente a Hospitales Públicos, para obtener información de Carteles de Equipo Médico, de Licitaciones Abreviadas y/o Contrataciones Directas. ¿Hay carteles para oferentes de Equipo Médico? <b>NO:</b> Paso 2 <b>SI:</b> Paso 3	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
2	Revisa en la página de La Gaceta para ver si hay publicaciones sobre Licitaciones Abreviadas. ¿Hay publicaciones de Licitaciones Abreviadas de utilidad para SIRE? <b>SI:</b> Paso 3 <b>NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
3	Llama al Área encargada de proceso y solicita que le envíen vía fax o correo el cartel de determinado concurso.	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
4	Recibe el cartel digital, revisa de manera ligera y envía al Gerente General.	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
5	Evalúa el cartel y las especificaciones técnicas para determinar si son acordes al Equipo de SIRE S.A y si desea concursar.	Gerente General

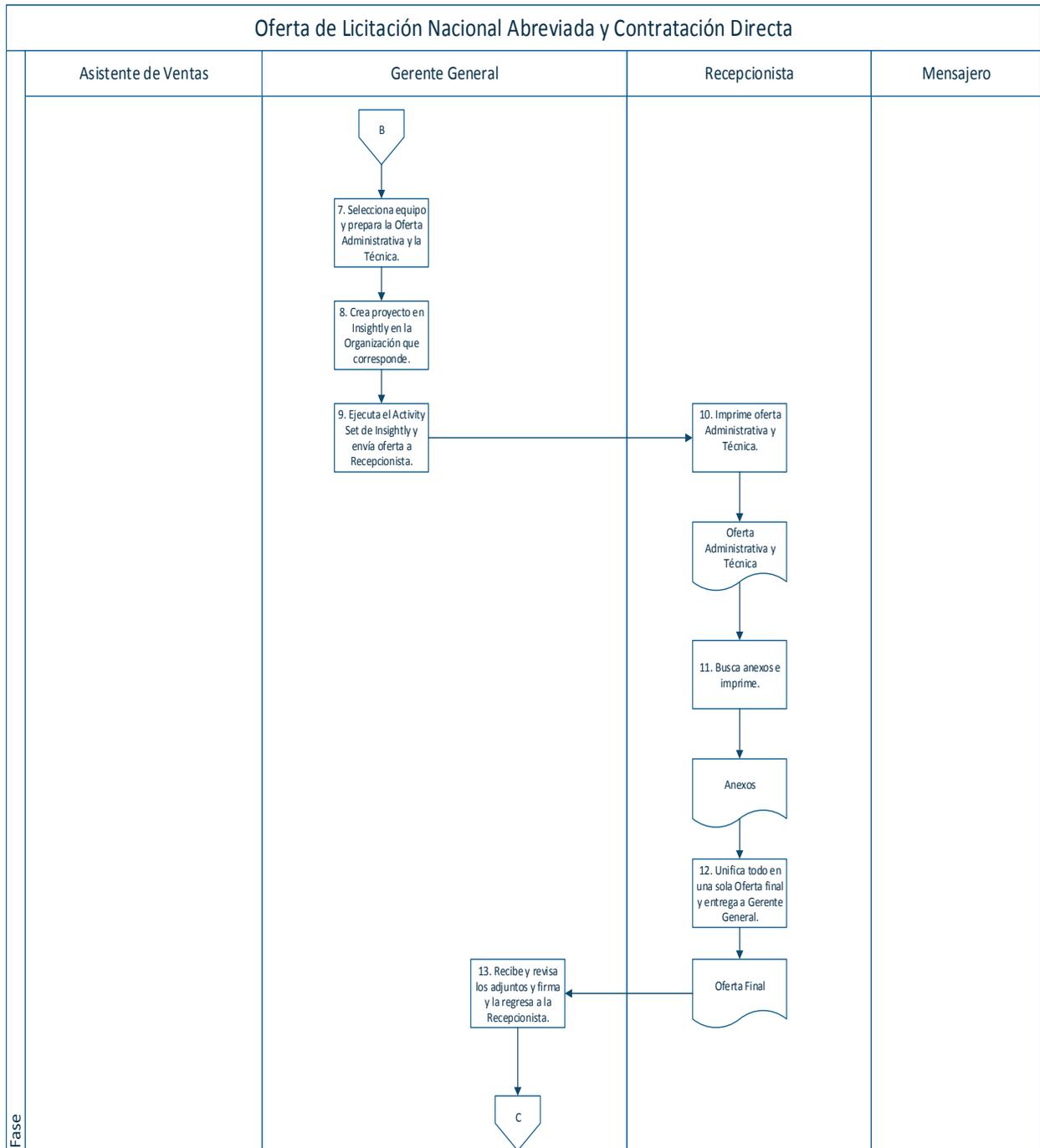
	¿Desea ofertar? <b>SI:</b> Paso 6 <b>No:</b> FIN DEL PROCEDIMIENTO	
6	Crea Proyecto en el Servidor Egnyte.	Gerente General
7	Selecciona el equipo que desea ofertar. Prepara en digital la oferta Administrativa y Técnica para el concurso, más los anexos a incluir.	Gerente General
8	Crea proyecto en Insightly en la organización o empresa correspondiente.	Gerente General
9	Ejecuta el Activity Set de Insightly para asignar tareas automáticas para el Proyecto y envía oferta a la Recepcionista.	Gerente General
10	Imprime oferta completa, la Administrativa y la Técnica.	Recepcionista
11	Busca anexos citados en la oferta y los prepara, e imprime.	Recepcionista
12	Unifica todo en un solo documento, Oferta Final y entrega al Gerente General.	Recepcionista
13	Recibe y revisa que estén correctos todos los anexos adjuntos y firma cada una de las hojas de la Oferta final y entrega a la Recepcionista.	Gerente General
14	Saca dos copias a la Oferta final original.	Recepcionista
15	Elabora sticker para sobre de entrega y alista oferta, y entrega al Mensajero.	Recepcionista
16	Entrega la oferta.	Mensajero
17	Archiva copia de la oferta enviada.	Recepcionista
18	Acorde a las fechas y Task asignado, asiste a la sesión de apertura y toma anotaciones.	Mensajero
19	Envía información digital de apertura al Gerente	Mensajero

	General.	
<b>20</b>	Recibe notificación digital de Adjudicación vía correo y notifica al Gerente General.	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
<b>21</b>	Valora la Adjudicación y la información concerniente. ¿La Adjudicación es para SIRE S.A.? <b>SI:</b> Paso 22 <b>NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Gerente General
<b>22</b>	Realiza procedimiento de Ejecución.	Gerente General
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

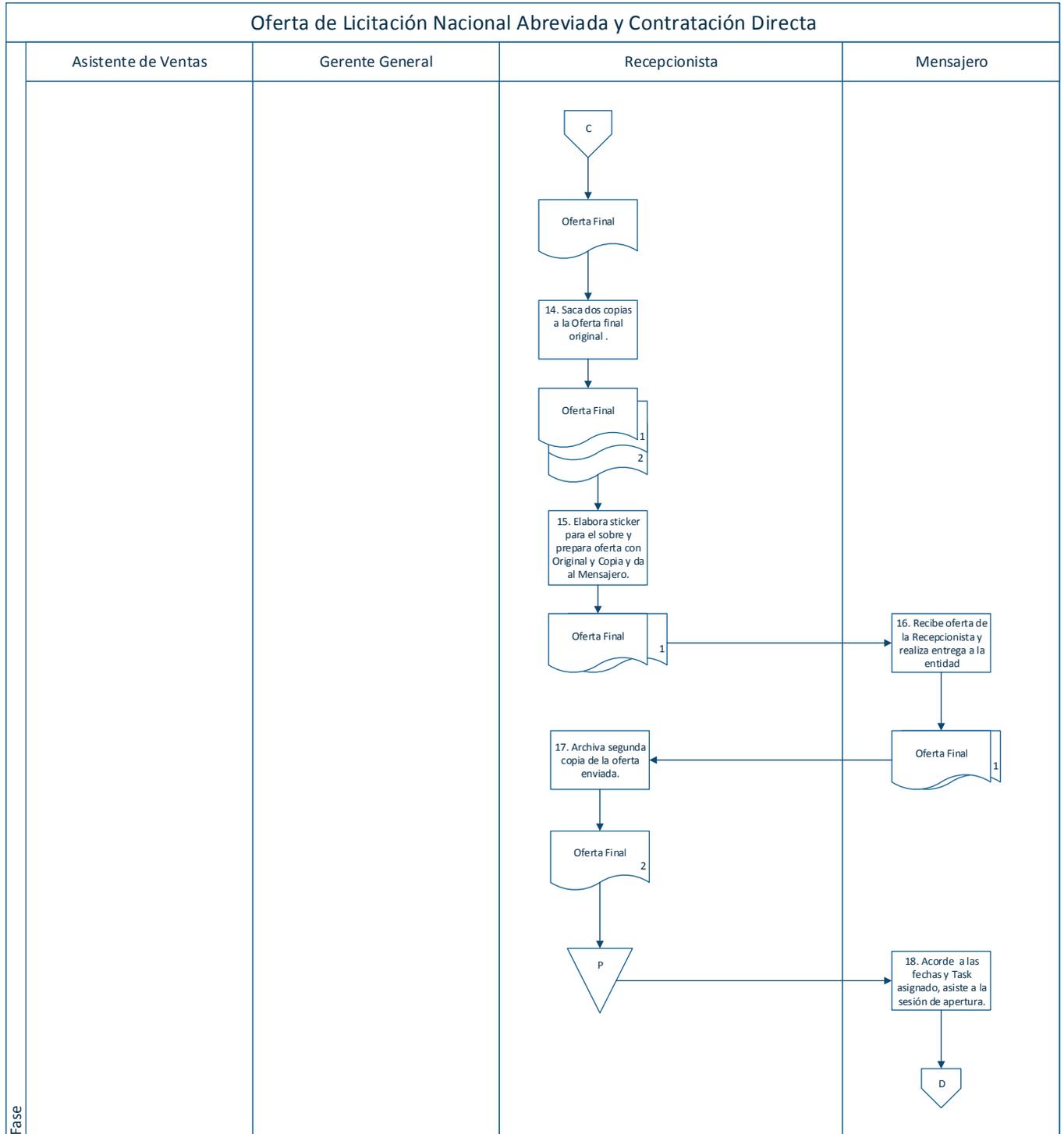
### B) Diagrama de Flujo

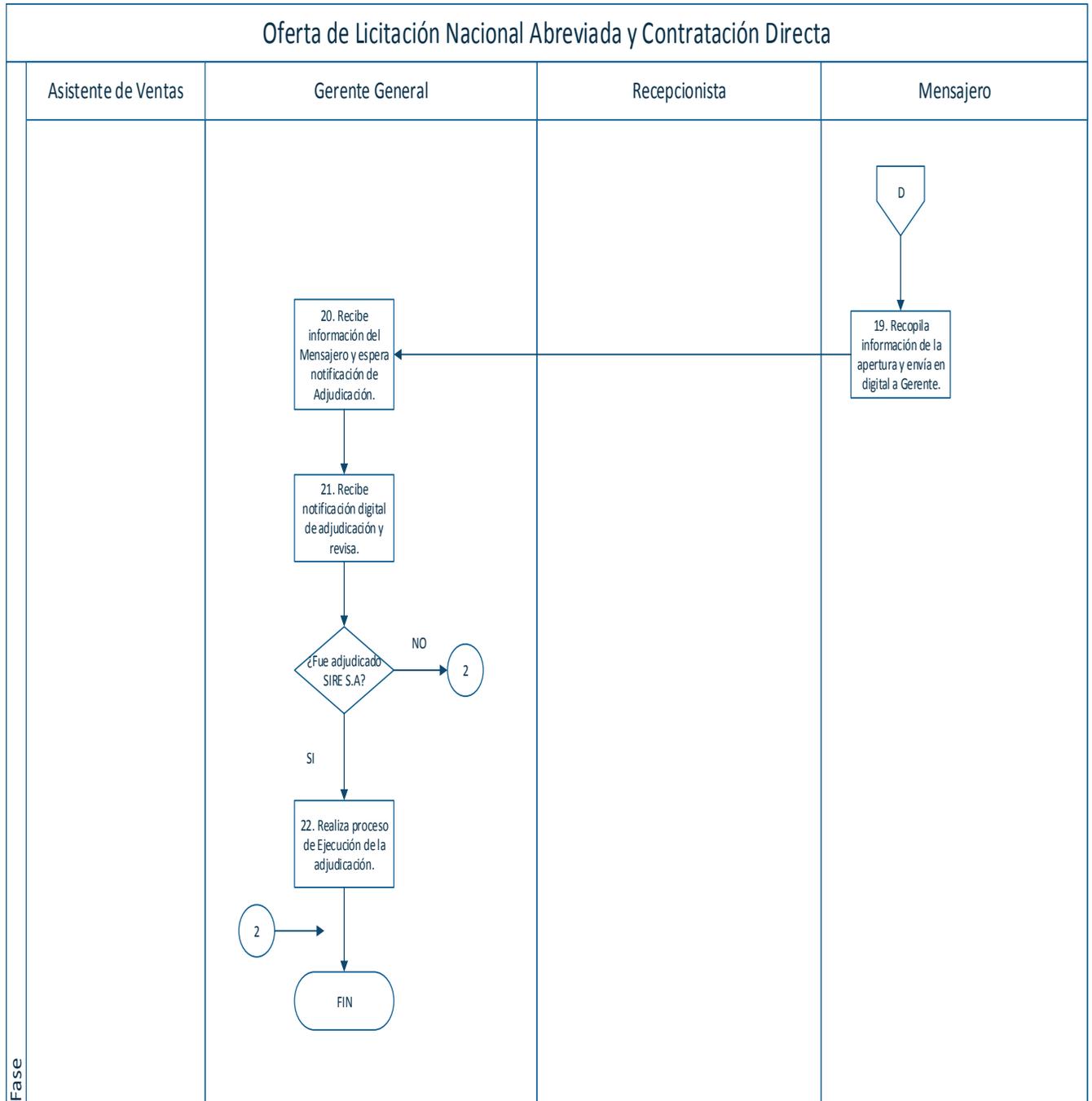






Fase





Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Oferta de Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa**

El análisis del Procedimiento de Oferta de Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa, se debe al Hexámetro Quintiliano el cual se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El Gerente General se encarga de llevar a cabo la mayor parte del proceso, en las otras partes recibe ayuda de los puestos de asistencia administrativa como el Mensajero y la Recepcionista. También hay una intervención mínima por parte del Asistente Administrativo de Ventas.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

La oferta para Licitación Nacional Abreviada y/o Contratación Directa, es el procedimiento que se realiza con el fin de concursar a nivel nacional y obtener proyectos que favorezcan el reconocimiento de SIRE S.A.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento diagramado y analizado es realizado por el Gerente General con el apoyo de los puestos asistenciales.

❖ **¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento se efectúa porque es preciso mantener un orden en la ejecución de tareas alrededor de un proyecto, mucho más si es a nivel nacional donde las directrices a seguir son más estrictas.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

Se lleva a cabo desde que el Asistente de Ventas realiza la búsqueda de carteles y concursos por medio de llamadas y publicaciones.

❖ **¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?**

El procedimiento se realiza por la determinación de concursar en proyectos de interés nacional público. De ahí el interés de búsqueda asignado al Asistente de Ventas y demás procesos para ofertar realizado por el Gerente General.

### Conclusiones del procedimiento

1. Según observación y diagramación dicho procedimiento se encuentra sumamente centralizado en la Gerencia General.
2. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo la Gerencia General en apoyo de los puestos de Asistencia Administrativa.
3. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.

4. El proceso cuenta con los pasos bien definidos y con una fácil ejecución y asignación por medio de las herramientas brindadas por Insightly y el Servidor Egnyte.
5. El alcance del procedimiento se encuentra correctamente definido.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Se considera óptimo que dicho proceso se descentralice o se asigne a otro colaborador de la Empresa, con el fin de liberar responsabilidades a la Gerencia General y asignarlas a otros puestos.
2. Que el procedimiento en cuestión se documente tomando en consideración las recomendaciones respectivas.
3. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
4. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.13 Ejecución de Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa

**Objetivo del procedimiento:** Establecer el proceso a ejecutar al momento que se adjudica un proyecto por medio de Licitación Nacional Abreviada y/o en una Contratación Directa del Sector Público.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Gerencia General.

**Responsables:**

- Gerente General
- Asistente Administrativo de Ventas
- Mensajero

**Políticas:**

- La ejecución del proyecto adjudicado por Licitación Abreviada y Contratación Directa, debe realizarse en el tiempo y período establecido por la entidad.
- Se deben cumplir a cabalidad las especificaciones Administrativos solicitadas por la entidad y ofertadas

en el proyecto.

- Se deben realizar los pagos correspondientes en el período establecido para el cumplimiento del contrato.

**Alcance:**

Dar cumplimiento puntual del contrato de Adjudicación por Licitación Abreviada o Contratación Directa, en plazos y directrices establecidos.

**Formularios:**

No Aplica

**Aplicaciones  
computacionales:**

Insightly, Egnyte.

## A) Descripción del Procedimiento

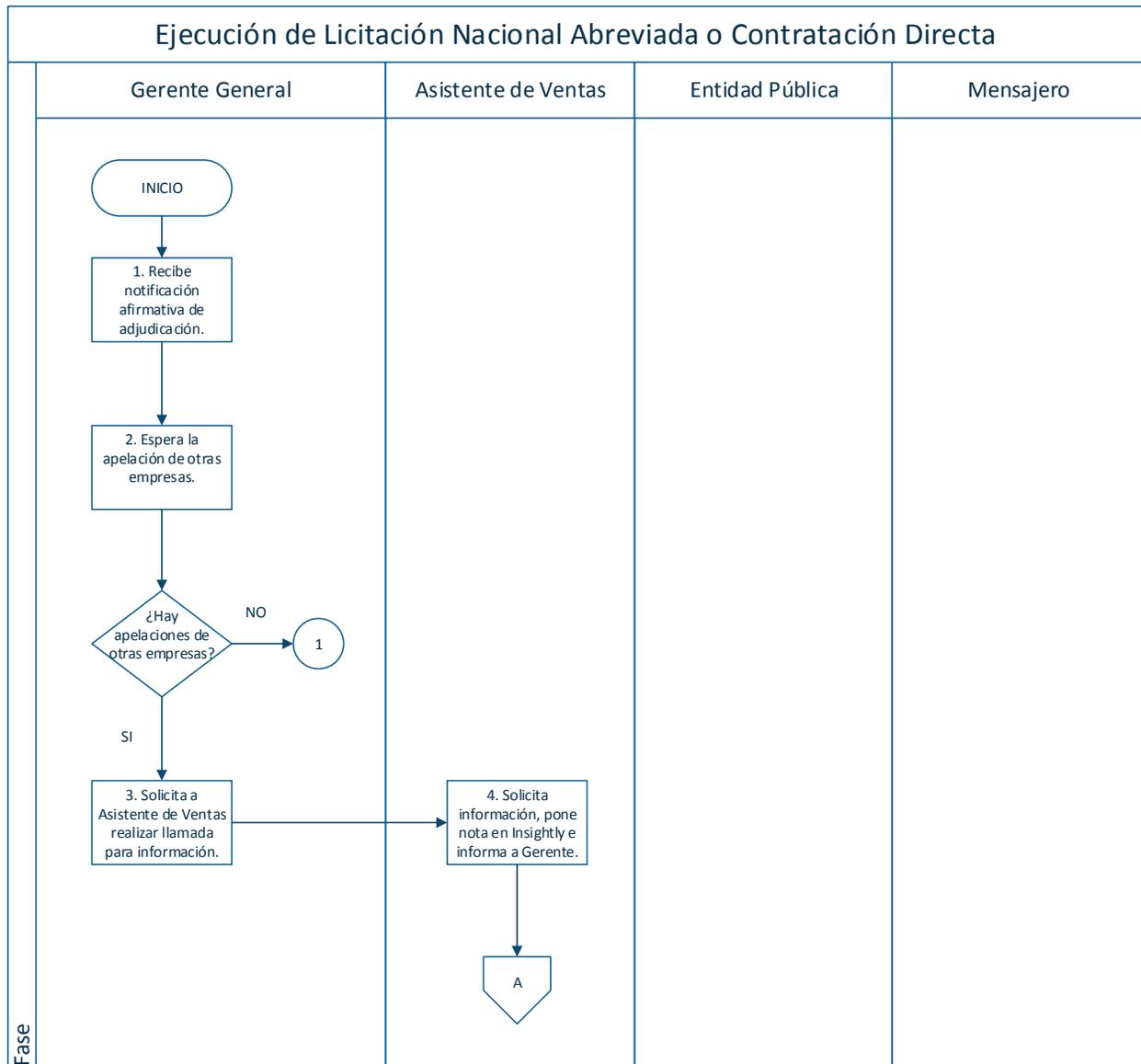
### SIRE S.A. Procedimiento

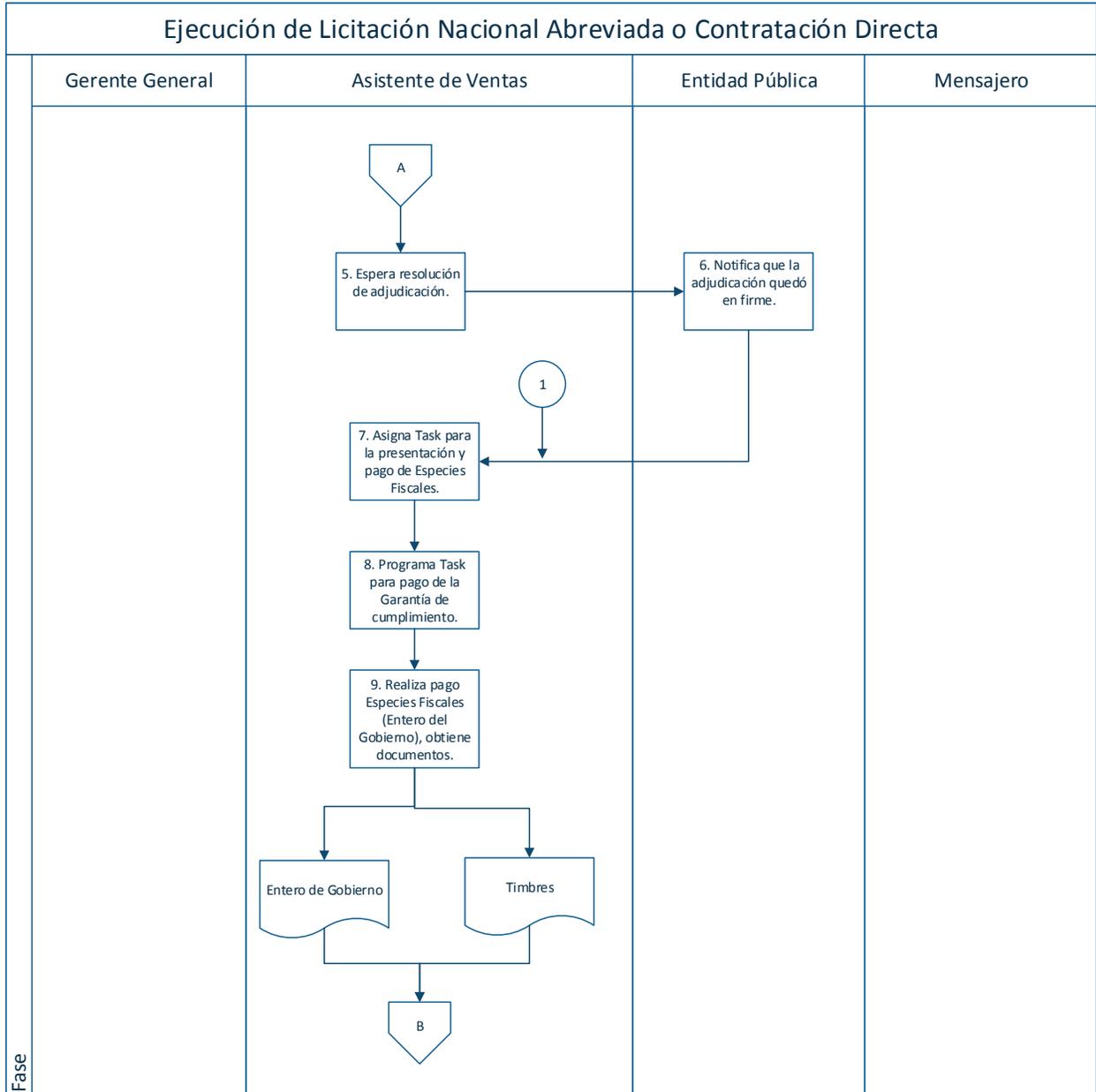
#### Ejecución de Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa

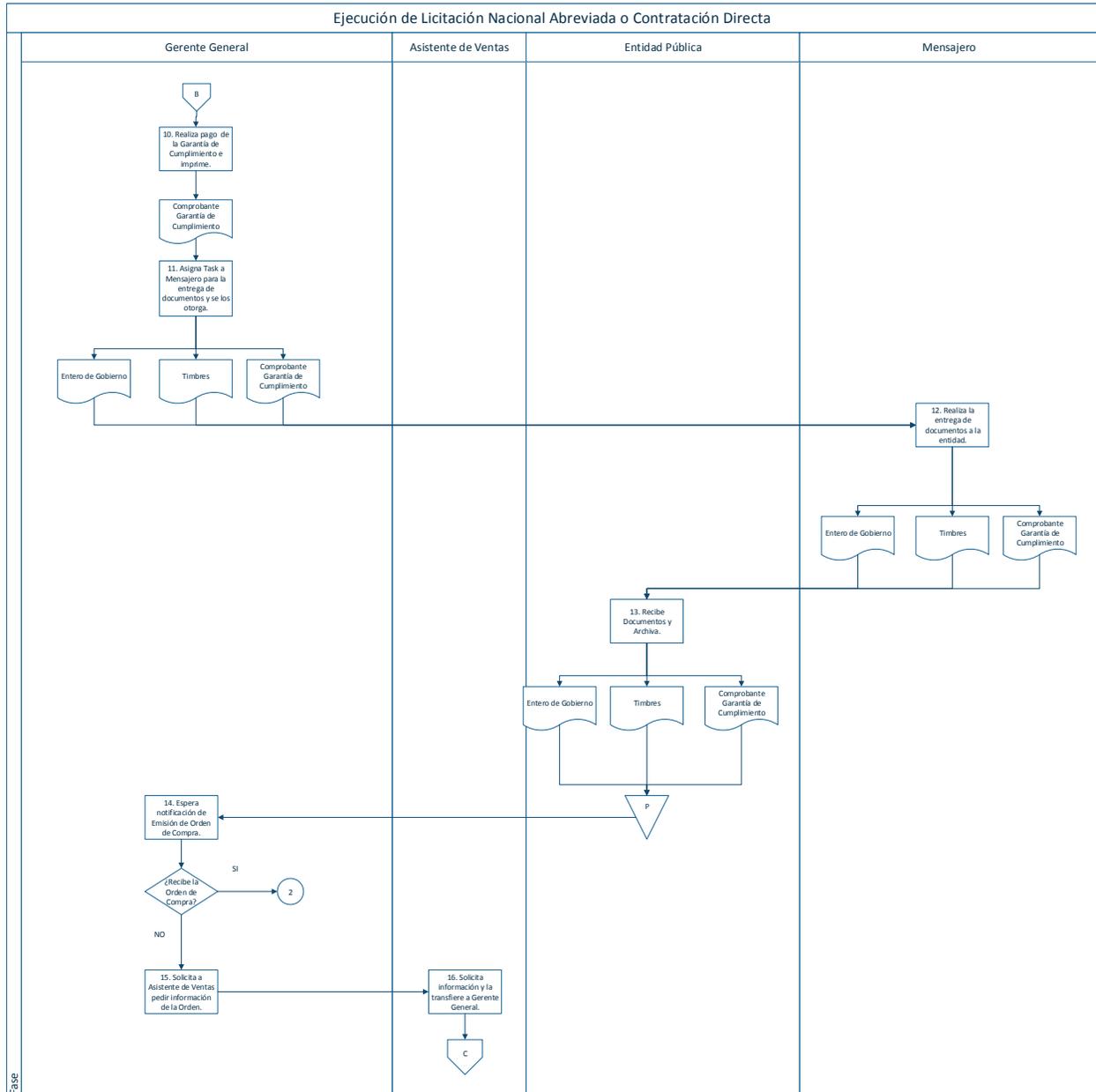
Secuencia	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Recibe notificación afirmativa de adjudicación.	Gerente General
2	Espera a la apelación de otras Empresas, 3 días si es una Contratación Directa. ¿Hay apelaciones por parte de otras Empresas? <b>SI:</b> Paso 3 <b>NO:</b> Paso 7	Gerente General
3	Solicita al Asistente Administrativo del Departamento de Ventas realizar llamada para pedir información.	Gerente General
4	Solicita información e informa al Gerente General y agrega nota en Proyecto en Insightly.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
5	Espera resolución de la Adjudicación.	Gerente General
6	Notifica si la Adjudicación quedó en firme	Entidad
7	Asigna Task para realizar pago de timbres y pago de especies fiscales.	Gerente General
8	Programa Task para el pago en efectivo de la Garantía de Cumplimiento del Contrato.	Gerente General
9	Realiza por medio del banco el pago correspondiente a especies fiscales y Timbres y obtiene documentos.	Gerente General
10	Realiza el pago en efectivo de la Garantía de	Gerente General

	Cumplimiento de Contrato según porcentaje calculado e imprime.	
11	Asigna Task a Mensajero para que realice en forma física la entrega de los documentos: comprobantes de pago de la Garantía de Cumplimiento, timbres y especies fiscales y se los otorga.	Gerente General
12	Realiza la entrega de la documentación respectiva.	Mensajero
13	Recibe documentación y Archiva.	Entidad
14	Espera la notificación de parte del Hospital de la emisión de la Orden de Compra. ¿Recibe con prontitud la Orden de Compra? <b>NO:</b> Paso 15 <b>SI:</b> Paso 18	Gerente General
15	Solicita al Asistente Administrativo del Departamento de Ventas realizar llamada para pedir información.	Gerente General
16	Realiza la llamada, solicita información y la transfiere al Gerente General y agrega nota en Proyecto en Insightly.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
17	Notifica sobre la emisión de Orden de Compra.	Entidad
18	Solicita al Mensajero retirar Orden de Compra.	Gerente General
19	Trae Orden de Compra en físico donde indica períodos de cumplimiento.	Mensajero
20	Recibe Orden de Compra y realiza el proceso de pedido a fabricante, Archiva la Orden de Compra.	Gerente General
21	Realiza proceso de Facturación para Sector Público.	Gerente General
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

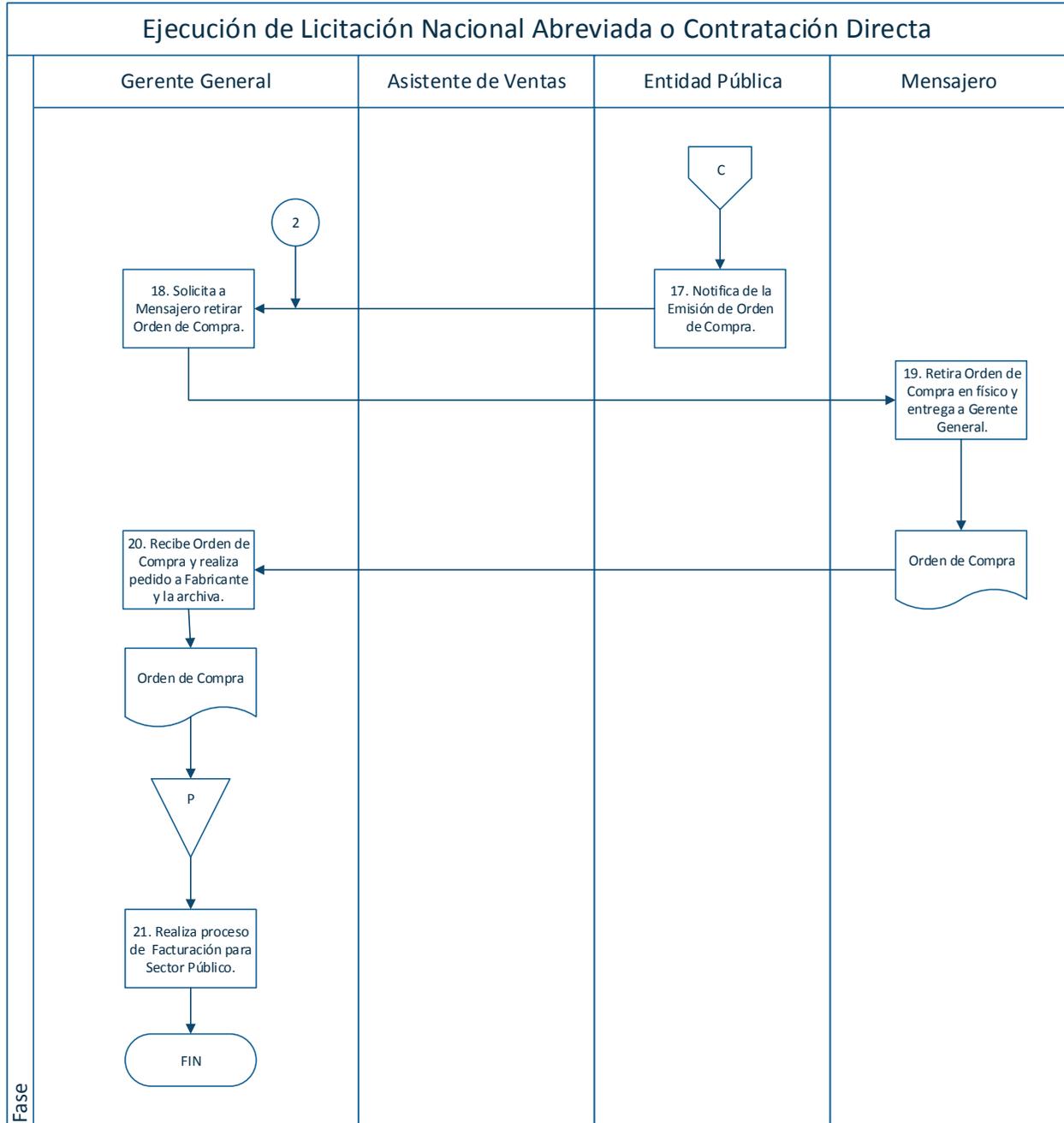
### B) Diagrama de Flujo







F.B.S.P.



Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Ejecución de Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa.**

El análisis del Procedimiento de Ejecución de Licitación Nacional Abreviada y Contratación Directa, realizado con el Hexámetro Quintiliano se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El Gerente General es el responsable de los procesos de ejecución, con una intervención mínima de parte del Asistente Administrativo de Ventas y puestos asistenciales.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

La ejecución de Licitación Nacional Abreviada y/o Contratación Directa, adjudicadas por medio del concurso para el cual se ofertó al Sector Público.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento diagramado y analizado es realizado por el Gerente General con el apoyo de los puestos asistenciales.

❖ **¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento se efectúa porque es preciso mantener un orden en la ejecución de tareas al momento de la adjudicación de un proyecto, mucho más si es a nivel nacional y del Sector Público, donde las directrices a seguir son más estrictas.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

Se lleva a cabo en el momento en que la entidad notifica de manera afirmativa la adjudicación de un proyecto.

❖ **¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?**

El procedimiento se ejecuta bajo las directrices establecidas por la entidad desde el momento de la presentación de la oferta para el concurso y por la legislación que respalda las Licitaciones Nacionales y Contrataciones Directas.

### Conclusiones del procedimiento

1. Por la responsabilidad que conlleva la ejecución post adjudicación, es óptimo que el proceso lo lleve a cabo el Gerente General como representante de la Empresa.
2. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.
3. El proceso cuenta con los pasos bien definidos y con una fácil ejecución y asignación por medio de las herramientas brindadas por Insightly y el Servidor Egnyte.
4. El alcance del procedimiento se encuentra correctamente definido.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Que el procedimiento en cuestión se documente tomando en consideración las recomendaciones respectivas.
2. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
3. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.14 Visita Comercial por Solicitud

**Objetivo del procedimiento:** Definir el proceso de forma clara para la ejecución o programación de una visita comercial a un Cliente del Sector Privado.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Departamento de Ventas.

**Responsables:**

- Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.
- Jefe del Departamento de Ventas
- Vendedor.

**Políticas:**

- El Vendedor debe de atender de manera atenta y personalizada al Cliente que le está visitando sin incumplir el cierre o no de la venta.

- En caso de que el Vendedor por razones personales o externas no pueda realizar la visita acordada, deberá llamar personalmente al Cliente y emitir una disculpa y reprogramar la visita.

**Alcance:** Es aplicable para los colaboradores del Departamento de Ventas, que reciban la solicitud de visita comercial.

**Formularios:** No Aplica

**Aplicaciones computacionales:** Insightly.

## A) Descripción del Procedimiento

### SIRE S.A. Procedimiento

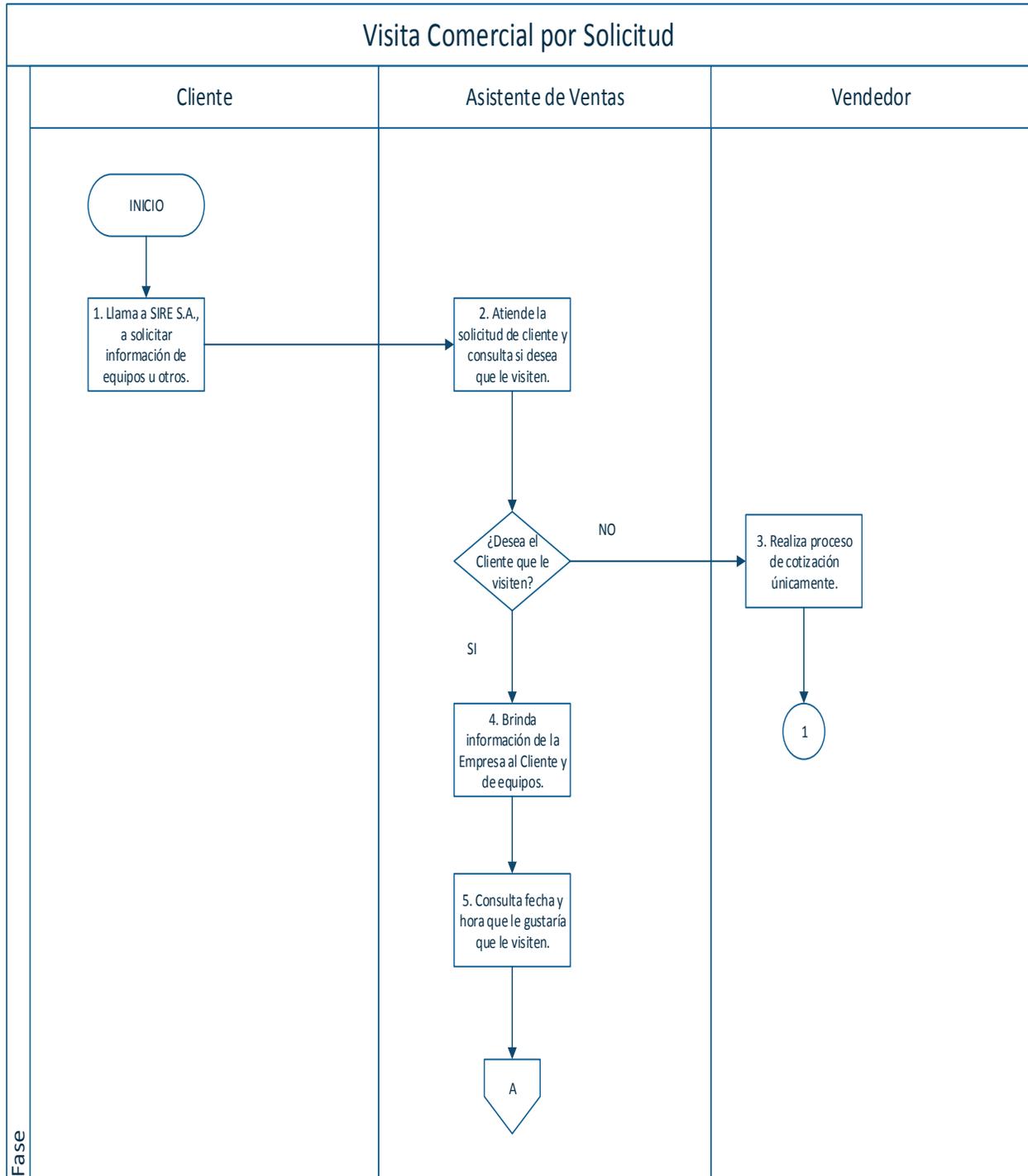
#### Visita Comercial por Solicitud

Secuencia	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Llama a SIRE solicitando información de los equipos.	Cliente
2	Conforme a la consulta realizada, el Asistente evalúa si el Cliente tiene claro lo que busca o si requiere una mayor información y asistencia. ¿Tiene claro el Cliente lo que desea y necesita? <b>SI:</b> Paso 3 <b>NO:</b> Paso 4	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
3	Realiza proceso de solicitud de cotización únicamente.  <b>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</b>	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
4	Brinda información de la Empresa y de los productos al Cliente.	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
5	Consulta a Cliente sobre fecha y horario en que le gustaría que le visiten.	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
6	Revisa en calendario disponibilidad de los vendedores.	Asistente Administrativo de Departamento

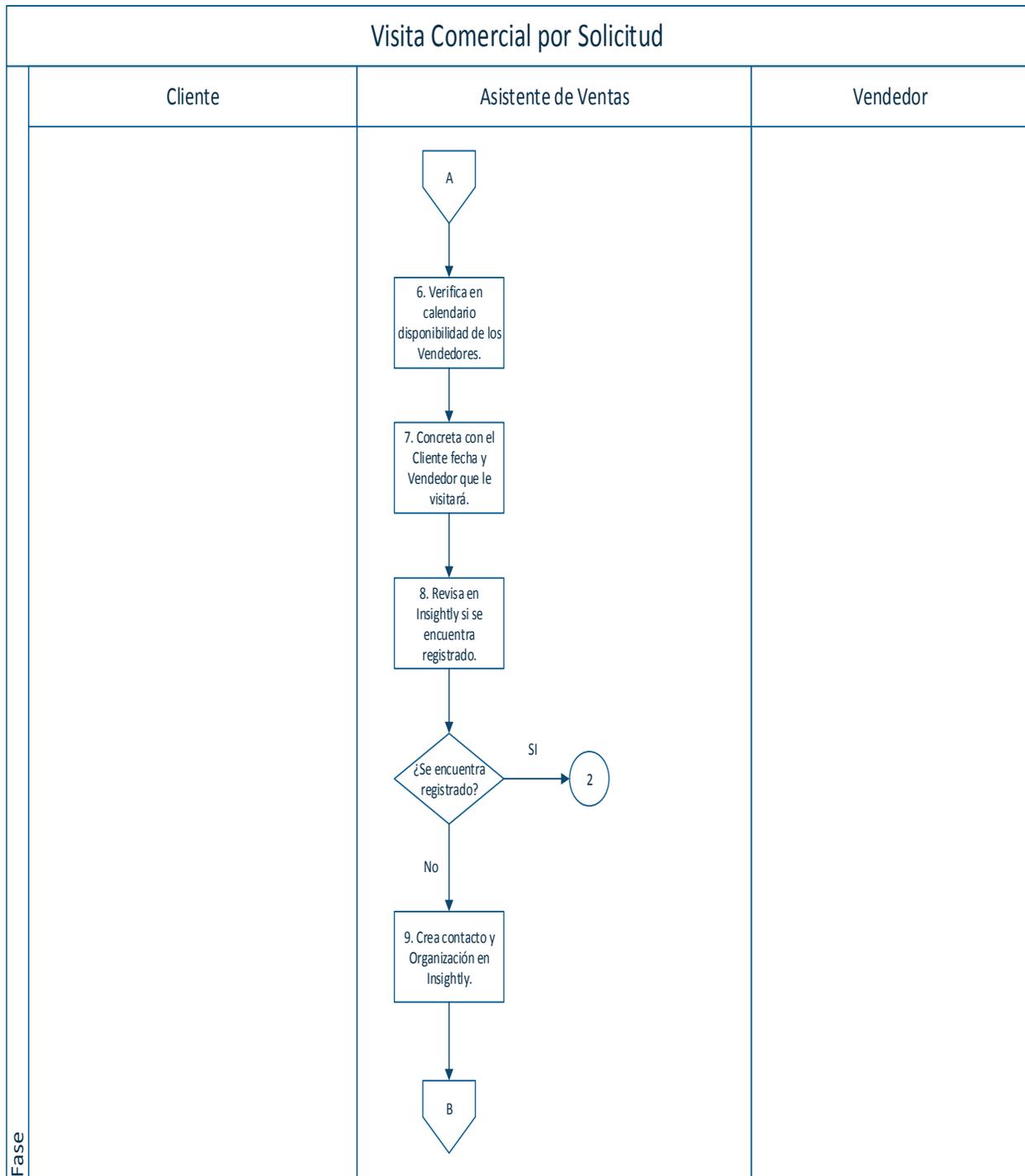


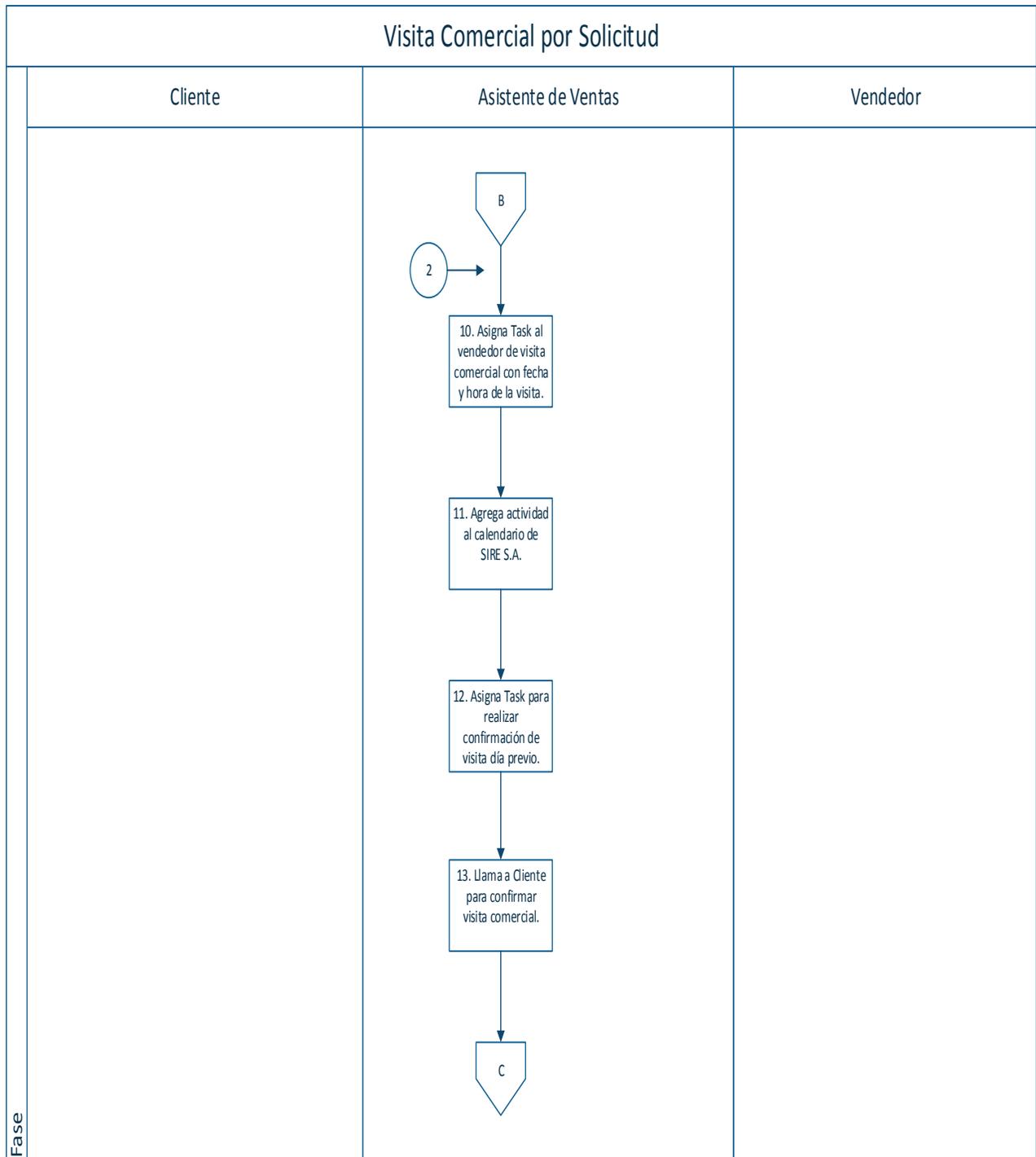
		Ventas
14	Confirma al Vendedor de manera verbal que está en firme la visita comercial	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
15	Prepara información y brochure que se le dará al Cliente.	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
16	Realiza la visita comercial según lo acordado.	Vendedor
17	Pone nota de la visita realizada en el contacto en Insightly	Vendedor
18	Comenta con el Departamento y verifica si el Cliente requiere una cotización. ¿Solicitó el Cliente cotizaciones? <b>SI: Paso 19      NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Vendedor
19	Realiza proceso de solicitud de cotización.	Vendedor
20	Asigna Task para seguimiento Post visita.	Vendedor
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

### B) Diagrama de Flujo

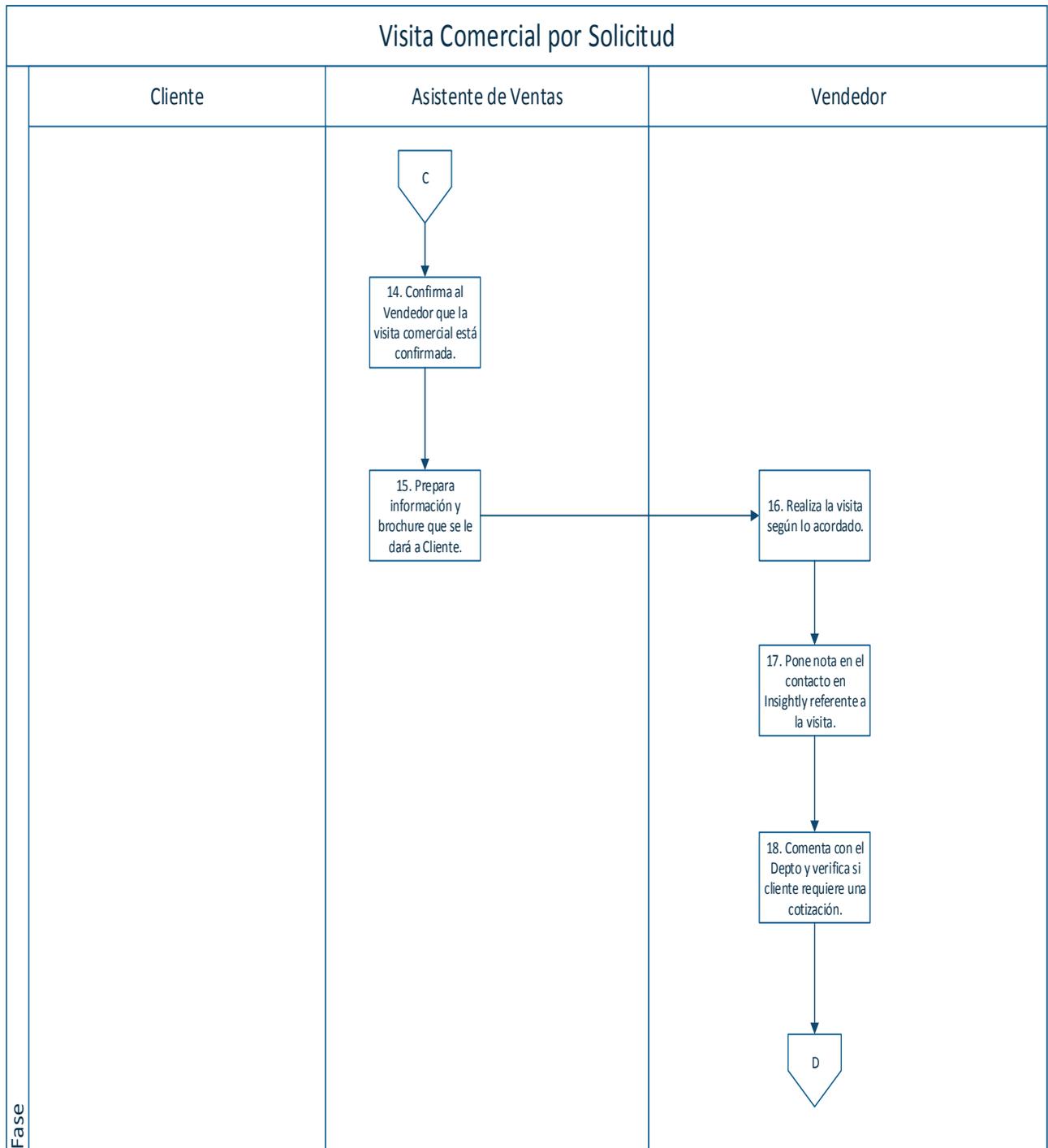


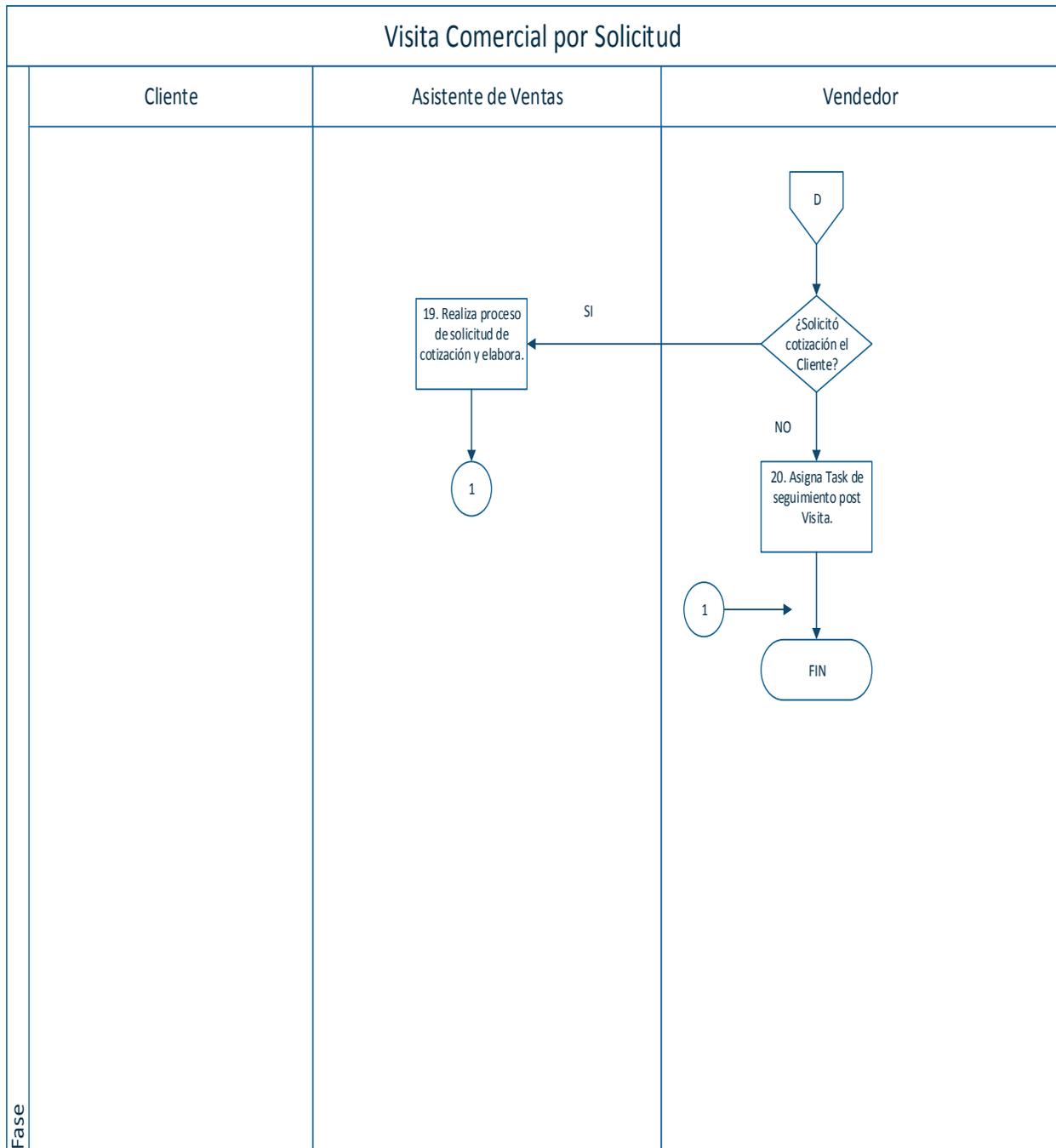
Fase





Fase





### C) Análisis del Procedimiento: Visita Comercial por Solicitud

El análisis del Procedimiento de Solicitud de Cotización realizado con el Hexámetro Quintiliano se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El responsable de manera directa es el Asistente Administrativo de Ventas, quien se encarga de atender la solicitud del Cliente y de coordinar la visita, el Vendedor realiza la parte más importante que es brindarle la información y tratar de lograr una venta. El Jefe del Departamento de Ventas bajo criterio y fuentes externas trae posibles Clientes a la Empresa.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

La visita comercial al sector privado tanto Médico Humano como Médico Veterinario, es el procedimiento que se realiza en el Departamento de Ventas, por medio de la solicitud de parte del Cliente y/o la búsqueda de Clientes nuevos a los cuales se les pueda brindar información de los productos.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento se lleva a cabo en el Departamento de Ventas.

❖ **¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

Dicho procedimiento se efectúa por la necesidad de atraer nuevos Clientes a la Empresa y satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más amplio y aumentar aún más el conocimiento que tienen los Clientes de los equipos que vende SIRE S.A.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

El procedimiento se lleva a cabo cuando el Cliente llama a solicitar un equipo y se le brinda la opción de visita para obtener una mayor información y/o cuando se detecta un nuevo Cliente en el mercado que no conoce de manera amplia los equipos y servicios que brinda SIRE S.A.

❖ **¿Cómo se lleva a cabo dicho procedimiento?**

El procedimiento se lleva a cabo en el momento que se identifica una necesidad por parte del Cliente o por parte de la Empresa de darse a conocer y atraer nuevos Clientes, y se concreta una visita comercial que atiende el Vendedor.

### Conclusiones del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo el Asistente Administrativo del Departamento de Ventas en conjunto con los Vendedores y el Jefe de Departamento.
2. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, mas no documentadas.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Que el procedimiento en cuestión se documente tomando en consideración las recomendaciones respectivas.
2. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
3. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.15 Facturación para Sector Público y Privado

**Objetivo del procedimiento:** Definir el proceso que se realiza para la facturación en cuanto a venta de equipo y reactivos para el Sector Público y Privado.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Gerencia General.

**Responsable:** Gerente General

**Políticas:**

- El período de crédito para el Sector Público es de 30 días.
- Las condiciones de crédito para el sector privado son específicas para cada Cliente según expediente crediticio con SIRE.

**Alcance:** Establecer el proceso que se lleva a cabo para la facturación pública y privada.

**Formularios:**

- Plantilla de Factura SIRE

- Plantilla de Factura de la CCSS

**Aplicaciones**

**computacionales:**

Inightly, Egnyte.

## A) Descripción del Procedimiento

### SIRE S.A. Procedimiento

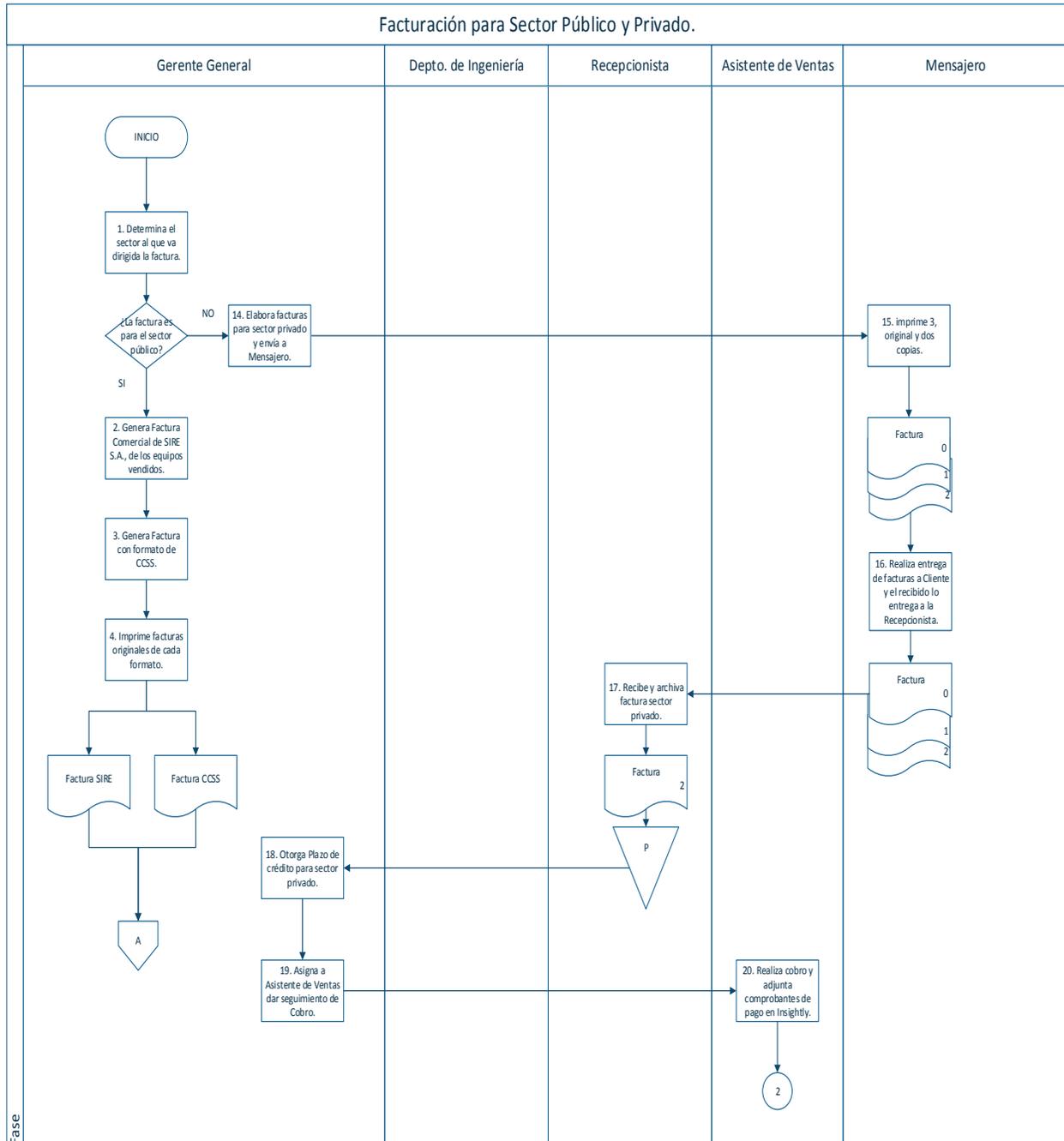
#### Facturación para Sector Público y Privado

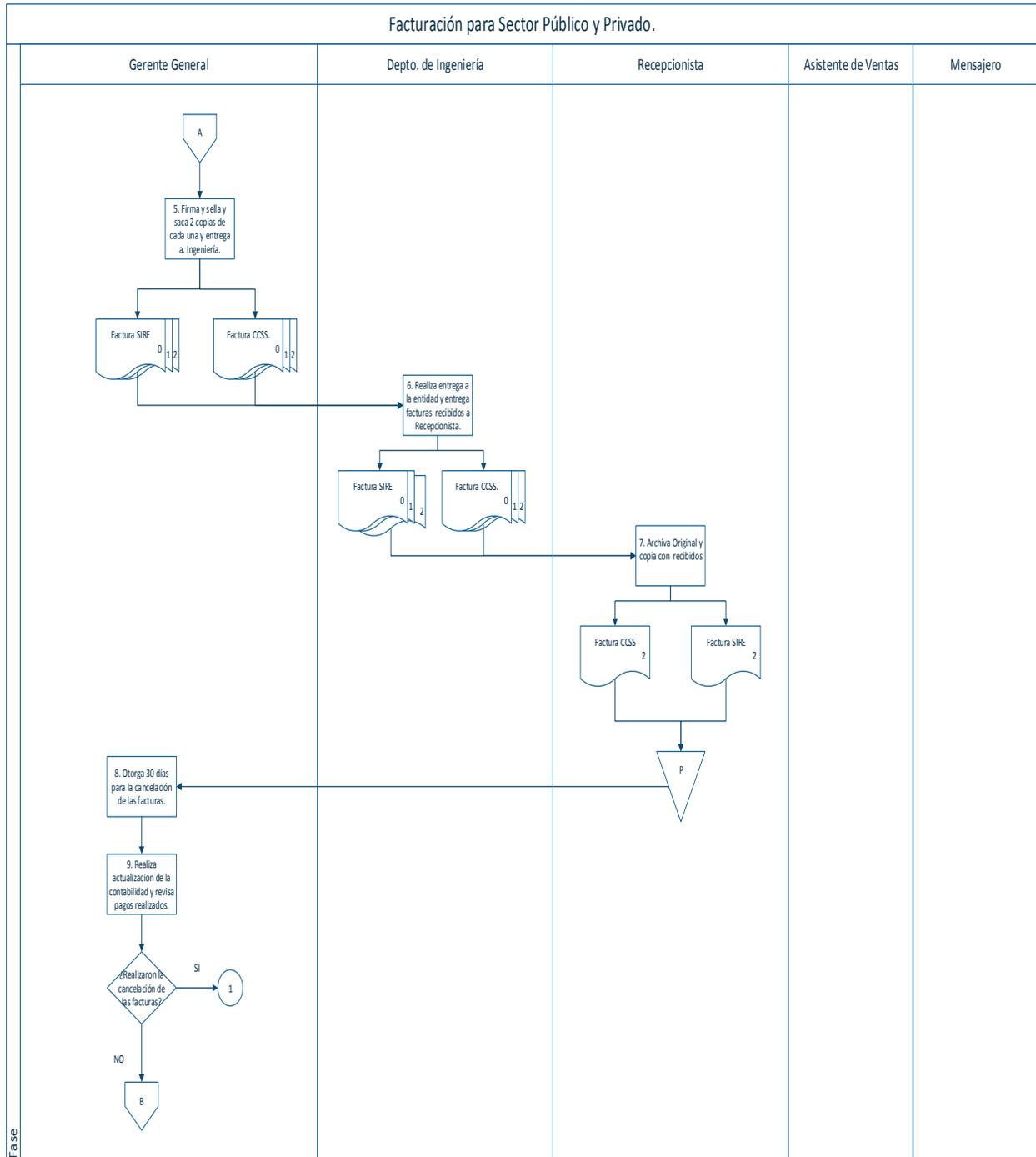
Secuencia	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Determina el sector al que va dirigida la factura ¿La factura es para el Sector Público? <b>SI:</b> Paso 2 <b>NO:</b> Paso 14	Gerente General
2	Genera factura comercial de SIRE S.A. de los equipos vendidos.	Gerente General
3	Genera factura de los equipos vendidos con formato que solicita CCSS.	Gerente General
4	Imprime una factura original de cada una (comercial de SIRE y de la CCSS).	Gerente General
5	Firma, sella y saca tres copias (2 copias y 1 recibido) y entrega a Departamento de Ingeniería.	Gerente General
6	Realiza la entrega y traslada factura de recibido a la Recepcionista para que la archive.	Departamento de Ingeniería
7	Archiva factura original y copia de recibido.	Recepcionista
8	Después de la entrega, otorga 30 días para la cancelación de las facturas.	Gerente General
9	Revisa en la actualización de la contabilidad y en los pagos realizados. ¿Realizaron la cancelación de las facturas pendientes? <b>NO:</b> Paso 10 <b>SI:</b> Paso 13	Gerente General

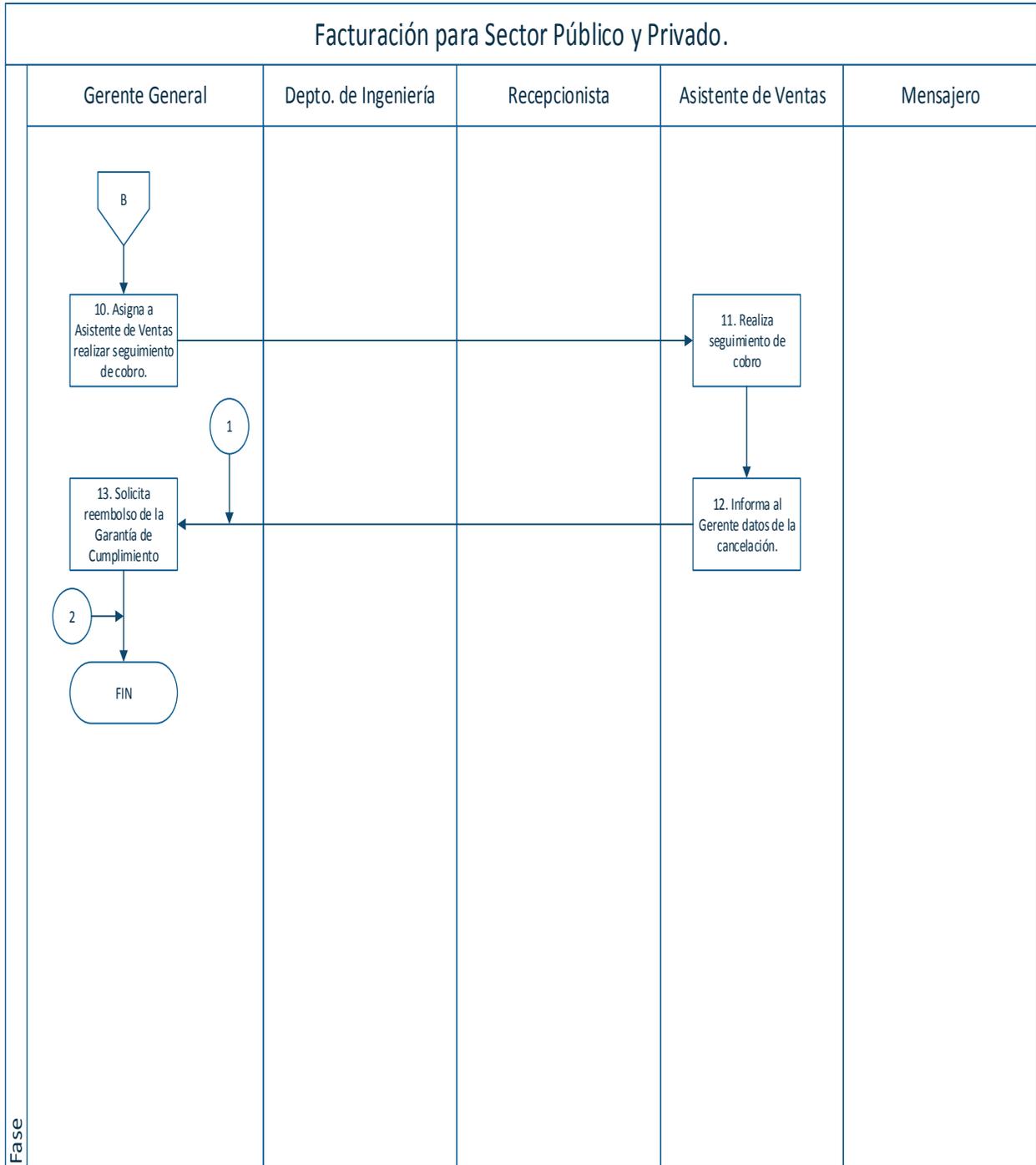
10	Asigna Task de seguimiento a la Asistente Administrativo del Departamento de Ventas, para consultar estado de pago.	Gerente General
11	Comunica a Gerente General y agrega nota en Proyecto de Insightly. Agrega Task para seguimiento.	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
12	Informa a Gerente General datos de la cancelación.	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
13	Solicita Garantía de Cumplimiento, a la cual si la entrega del equipo no se realizó a tiempo se multa y se deduce de este monto. <b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Gerente General
14	Elabora facturas para sector privado y envía a Mensajero.	Gerente General
15	Imprime 3 (Original y 2 copias) y sella.	Mensajero
16	Realiza entrega de factura original y copia y recibido a la Recepcionista.	Mensajero
17	Archiva facturas de recibido dadas por el Mensajero	Recepcionista
18	Otorga período de crédito para sector privado dependiendo del Cliente.	Gerente General
19	Verifica pagos del sector privado ¿El sector privado tiene cuentas pendientes de pago?	Gerente General

	<b>NO:</b> Paso 20	<b>SI:</b> Paso 21	
<b>20</b>	Realiza seguimiento para verificación y recordatorio de pago.		Asistente Administrativo de Departamento Ventas
<b>21</b>	Solicita comprobante de pago y adjunta a Insightly		Asistente Administrativo de Departamento Ventas
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>		

## B) Diagrama de Flujo







Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Facturación para Sector Público y Privado.**

El análisis del Procedimiento de Solicitud de Cotización realizado con el Hexámetro Quintiliano se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El Gerente General se encarga de llevar a cabo la mayor parte del proceso y el Asistente de Ventas solo le asiste para los seguimientos de cobro y mensajería para entrega.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

Se realiza la facturación para el Sector Público y para el Sector Privado en Gerencia General, una vez realizado el proceso se entrega de equipo.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

Es realizado por la Gerencia General con el apoyo del Departamento de Ventas para los seguimientos.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

Se efectúa por la venta de un equipo tanto en el Sector Privado como en el Público, para mantener la formalidad y el control y además para cumplir con las directrices establecidas por Ley.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

Se lleva a cabo desde que se entrega el equipo en el Sector Público y en el Sector Privado cuando se concreta la venta.

❖ **¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?**

Dicho procedimiento se ejecuta con la determinación del Gerente General y la reglamentación del Sector Público para la facturación. Para el Sector Privado responde a las condiciones de compra otorgadas al Cliente y el Gerente General realiza la facturación y proceso.

**Conclusiones del procedimiento**

1. Según observación y diagramación dicho procedimiento se encuentra totalmente centralizado en la Gerencia General por la responsabilidad que conlleva.
2. El procedimiento de Facturación se torna confuso al diagramarse el Sector Privado y el Sector Público, en un mismo proceso.
3. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo la Gerencia General con el apoyo del Asistente Administrativo.
4. El alcance del procedimiento se encuentra bien definido.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Se considera óptimo que dicho proceso se descentralice o se asigne a otro colaborador de la Empresa, con el fin de liberar responsabilidades al Gerente General.
2. Diagramar en procesos por aparte la facturación para el Sector Privado y para El Sector Público, para una mejor realización.
3. Que el procedimiento en cuestión se documente tomando en consideración las recomendaciones respectivas.
4. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
5. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.16 Visita comercial al Sector Público

**Objetivo del procedimiento:** Definir el proceso de forma clara para la ejecución o programación de una visita comercial a Clientes del Sector Público.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Departamento de Ventas.

**Responsables:**

- Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
- Jefe del Departamento de Ventas
- Gerente General
- Vendedor

**Políticas:**

- Realizar la visita a hospitales y entidades públicas de manera profesional, sin emitir comentario alguno de la competencia o preferencias del Cliente.
- Portar la debida identificación, Gafete de SIRE S.A., para el ingreso a hospitales.

**Alcance:** Es aplicable para todos los hospitales públicos donde se realice visita comercial para darse a conocer como Empresa e indagar sobre los planes de compra actuales.

**Formularios:** No Aplica

**Aplicaciones computacionales:** Insightly.

## A) Descripción del Procedimiento

### SIRE S.A.

#### Procedimiento

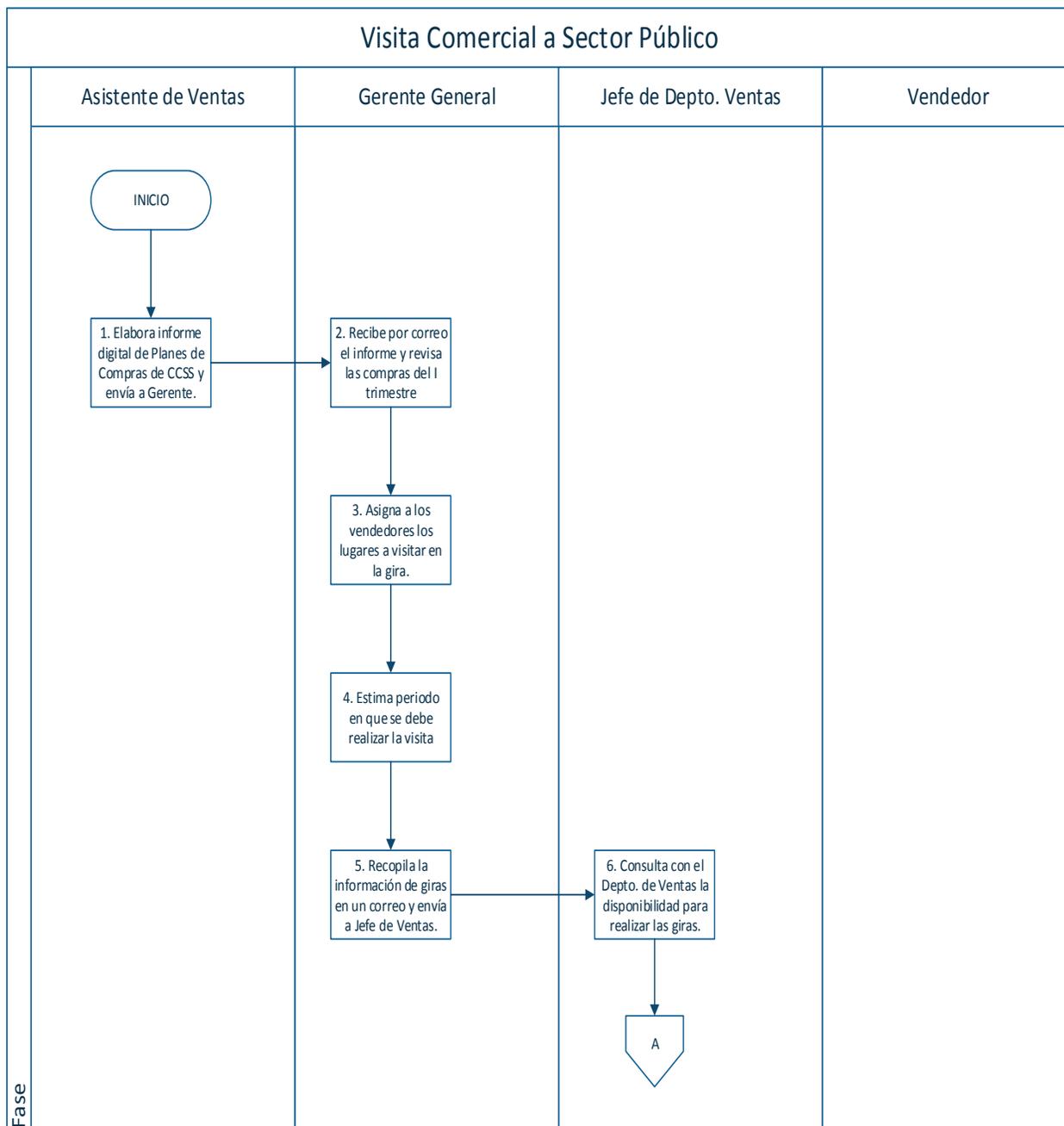
##### Visita Comercial al Sector Público

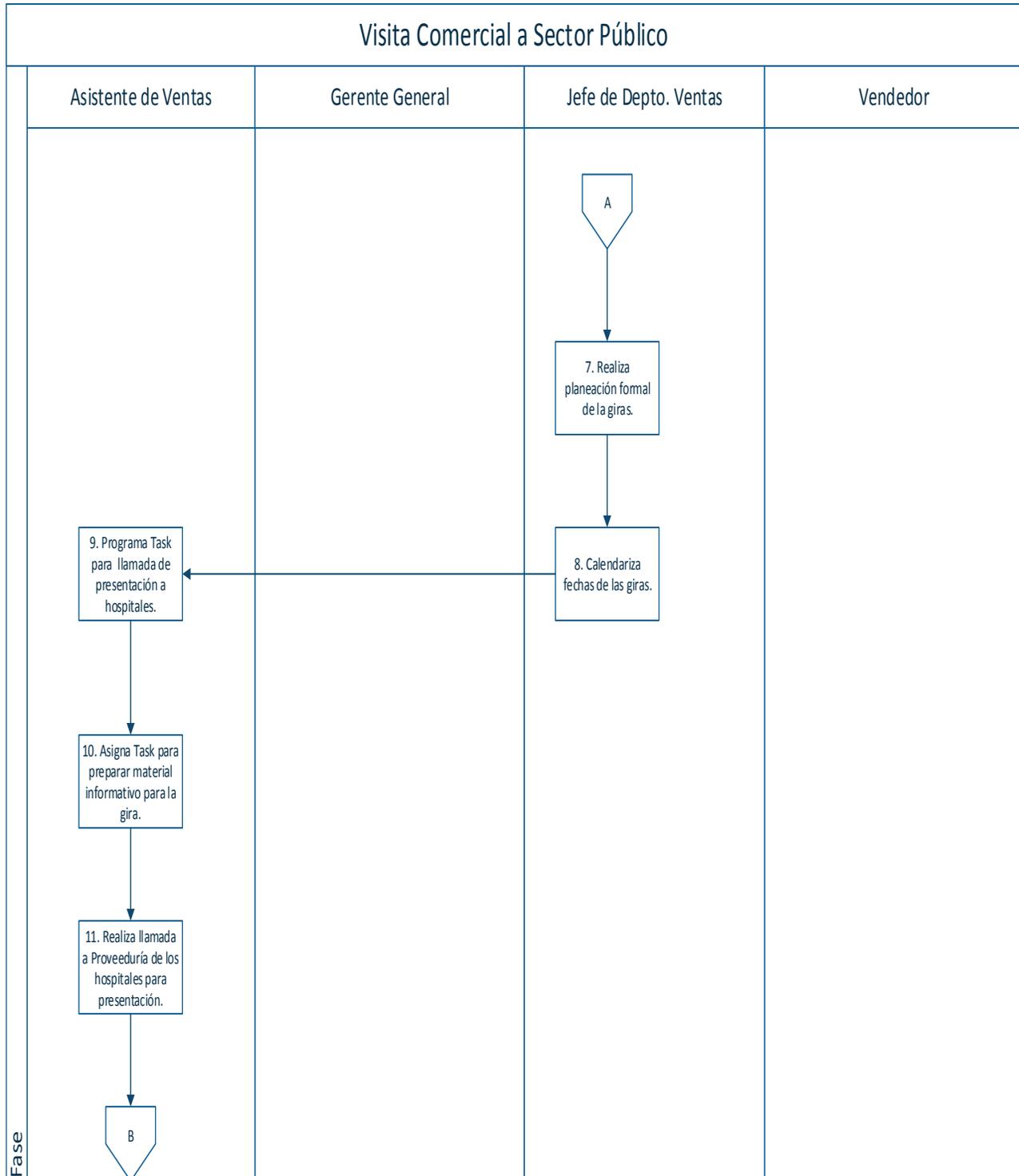
Secuencia	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Elabora al inicio del año con base en los planes de compra publicados en la página de la CCSS, una lista en Excel sobre los equipos que pueden ser cotizados por SIRE S.A. y la información referente a si es Licitación o Contratación Directa. Lo envía al Gerente General en digital.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
2	Recibe y revisa y según las compras del primer trimestre considera posibles giras.	Gerente General
3	Asigna y distribuye los sectores que deben visitar entre el Vendedor y Jefe del Departamento de Ventas.	Gerente General
4	Estima período de la visita, según las compras a realizar por los hospitales, y evalúa cuáles es preciso visitar con prontitud.	Gerente General
5	Recopila la información de visitas a realizar por el Departamento de Ventas, indicando período que se debe realizar la visita y quiénes deben ir.	Gerente General
6	Consulta con Departamento sobre la disponibilidad y fecha óptima para realizar las visitas.	Jefe del Departamento de Ventas
7	Realiza la planeación formal para llevar a cabo las	Jefe del

	giras, y determina si éstas deben ser de un día o de dos.	Departamento de Ventas
<b>8</b>	Calendariza las giras y brinda informe a Gerente.	Jefe del Departamento de Ventas
<b>9</b>	Programa un Task para realizar llamada de presentación e información de visita a hospitales o entidades.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
<b>10</b>	Asigna Task para preparar material informativo que se llevará a gira.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
<b>11</b>	Realiza llamada de presentación a Proveduría de las entidades que se van a visitar y recopila datos de contacto.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
<b>12</b>	Prepara material de información que se va a llevar, brochure y material publicitario.	Asistente Administrativo del Departamento Ventas
<b>13</b>	Elabora y entrega gafetes a los colaboradores del Departamento de Ventas, para realizar las visitas.	Gerente General
<b>14</b>	Realiza procedimiento de Solitud de Viáticos para gira.	Vendedor
<b>15</b>	Realiza gira y visita todas las entidades y clínicas posibles de la zona y recopila datos importantes.	Vendedor
<b>16</b>	Brinda informe de gira a Gerente General.	Vendedor

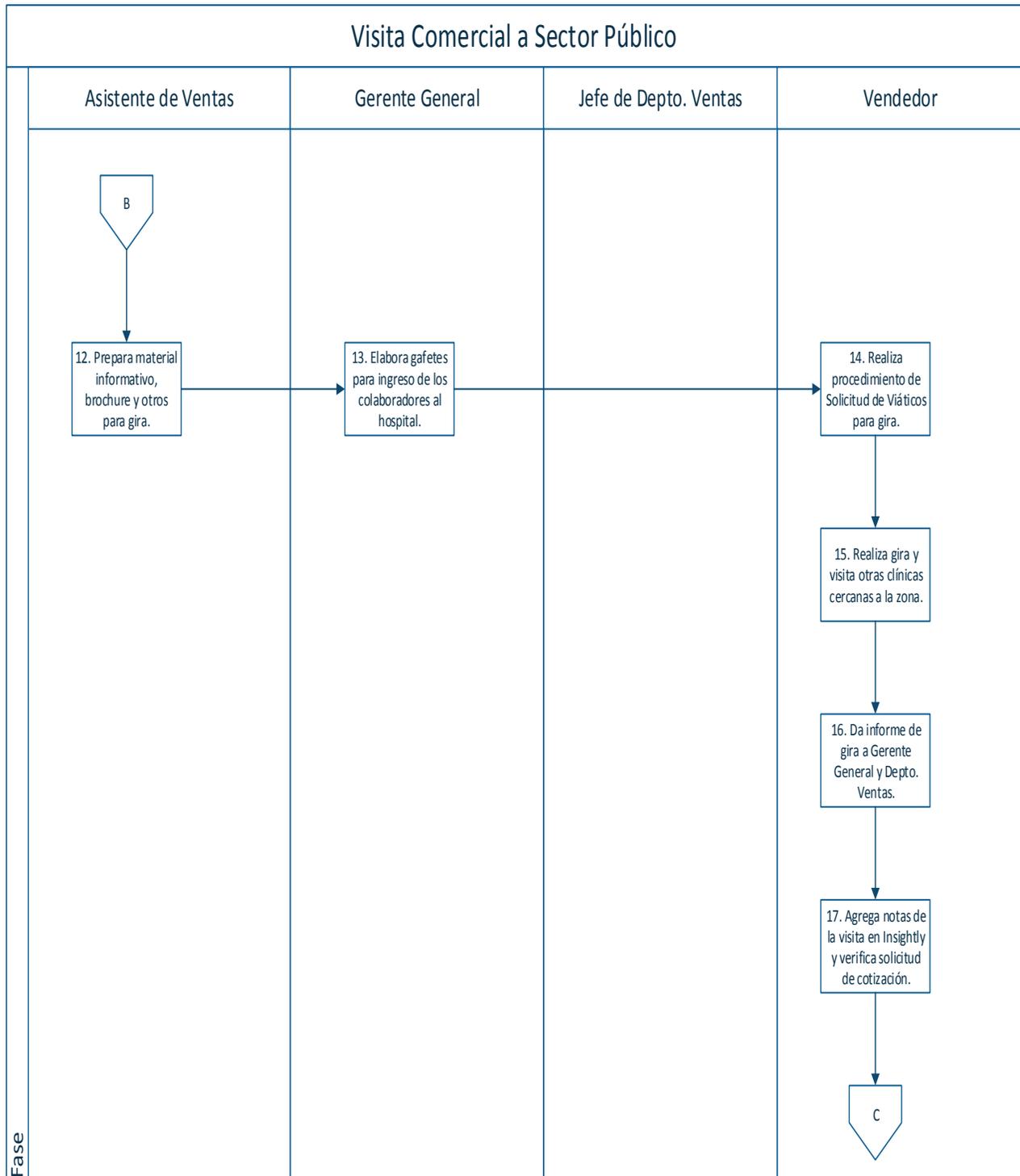
17	Agrega notas de importancia en los contactos a los que se visitó y realiza cotizaciones si lo solicitaron. ¿Solicitaron cotizaciones los Clientes visitados? <b>SI:</b> Paso 18 <b>NO:</b> Paso 19	Vendedor
18	Realiza procedimiento de Solicitud de Cotización.	Vendedor
19	Asigna Task para seguimiento por visita	Vendedor
20	Asigna notas en Insightly de los seguimientos realizados post visita.	Jefe del Departamento de Ventas
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

## B) Diagrama de Flujo

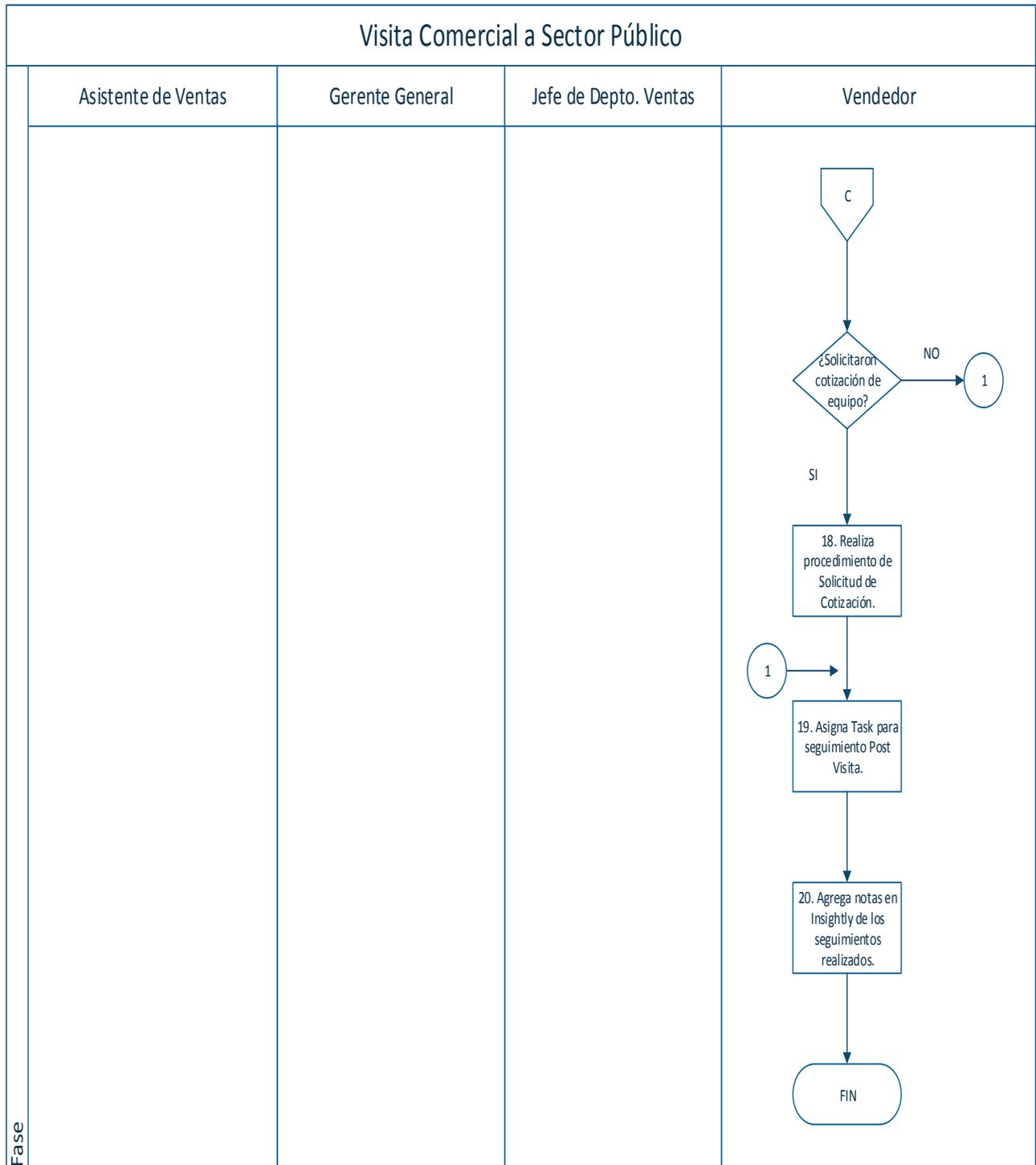




Fase



Fase



Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Visita Comercial al Sector Público**

El análisis del Procedimiento de Visita Comercial al Sector Público, realizado con el Hexámetro Quintiliano se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El responsable es principalmente el Gerente General y el Jefe del Departamento de Ventas, ya que en el proceso se ve involucrado todo su personal, debido a que a las giras asisten todos o parte de los colaboradores de este Departamento.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

La visita comercial al Sector Público Médico Humano, es el procedimiento que se realiza en el Departamento de Ventas, por medio de la solicitud del Gerente General con base en los planes de compra publicados a inicio de año.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento se lleva a cabo en el Departamento de Ventas y Gerencia General.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

Dicho procedimiento se efectúa por la necesidad de atraer nuevos Clientes a la Empresa y satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más amplio y aumentar

aún más el conocimiento que hay en el Sector Público de los equipos que vende SIRE S.A y obtener adjudicaciones de proyectos.

❖ **¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?**

Se lleva a cabo cuando se determinan los equipos que estiman comprar los Hospitales y Áreas de Salud y Regionales, por medio de los planes de compra publicados al inicio de año.

❖ **¿Cómo se lleva a cabo dicho procedimiento?**

El procedimiento se lleva a cabo por medio de la recopilación de los planes de compra y la estimación de la Gerencia General para realizar visitas a los Departamentos de Proveeduría de los Hospitales y evaluar las necesidades de compra que tienen.

### Conclusiones del procedimiento

1. Los pasos a llevar a cabo para la visitas al Sector Público se tienen claramente definidas.
2. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo el Asistente Administrativo del Departamento de Ventas en conjunto con los Vendedores y el Jefe de Departamento y Gerente General.
3. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento no se tienen del todo correctamente definidas ni documentadas.

## Recomendaciones para el procedimiento

1. Que el procedimiento en cuestión se documente para una correcta ejecución.
2. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
3. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.17 Mantenimiento Correctivo a Sector Privado.

**Objetivo del procedimiento:** Especificar el proceso que se rige para la realización de Mantenimiento Correctivo en el Sector Privado.

**Unidad Administrativa a la que pertenece:** Departamento de Ingeniería

**Responsables:**

- Jefe del Departamento de Ingeniería
- Técnicos
- Recepcionista.

**Políticas:**

- Se responderá a la solicitud de repuestos y correctivos siempre de manera oportuna.

**Alcance:** Realizar Mantenimiento Correctivo a clientes del Sector Privado de manera oportuna que no limite sus labores.

**Formularios:**

- Orden de Trabajo

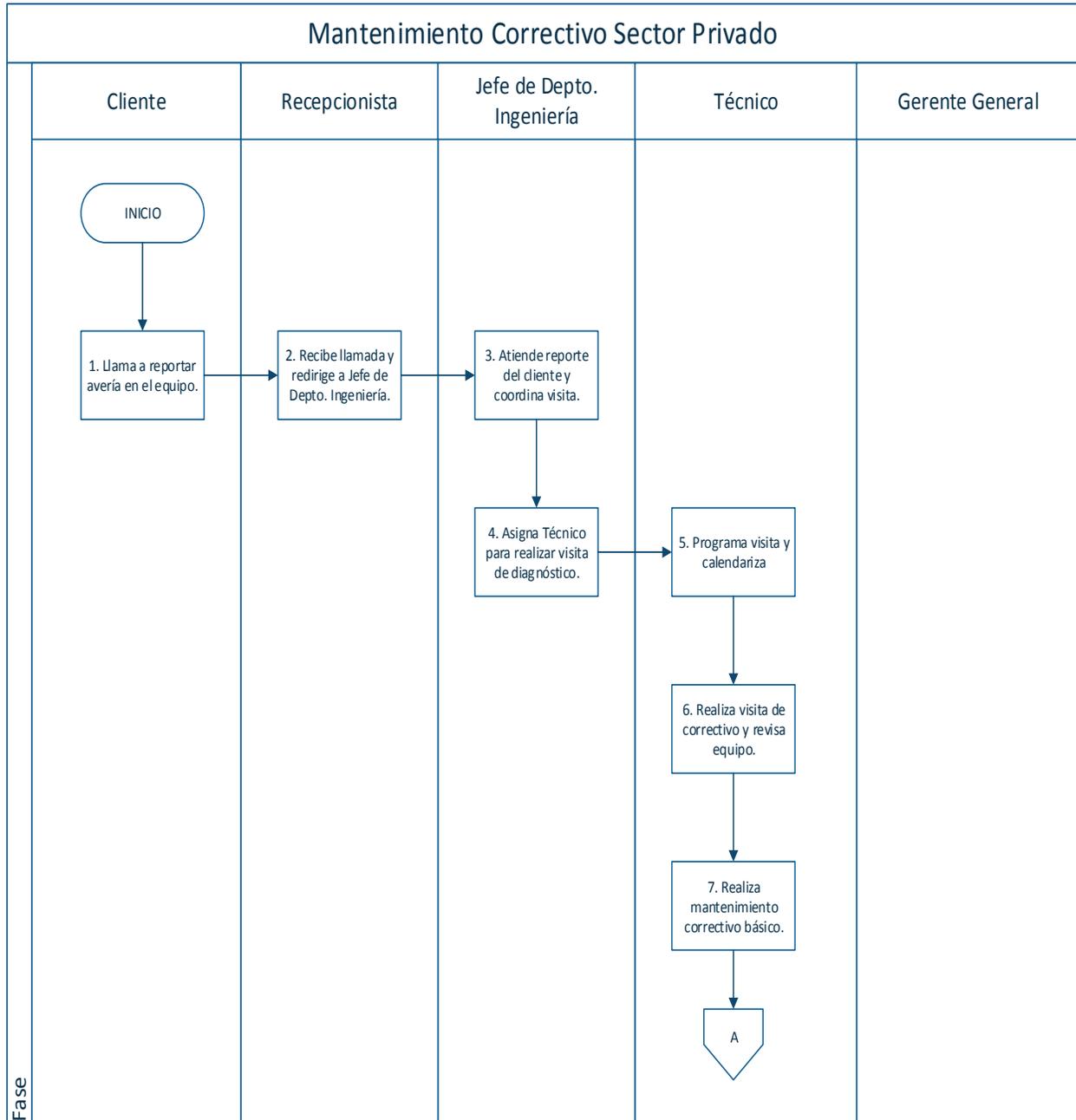
**Aplicaciones  
computacionales:**

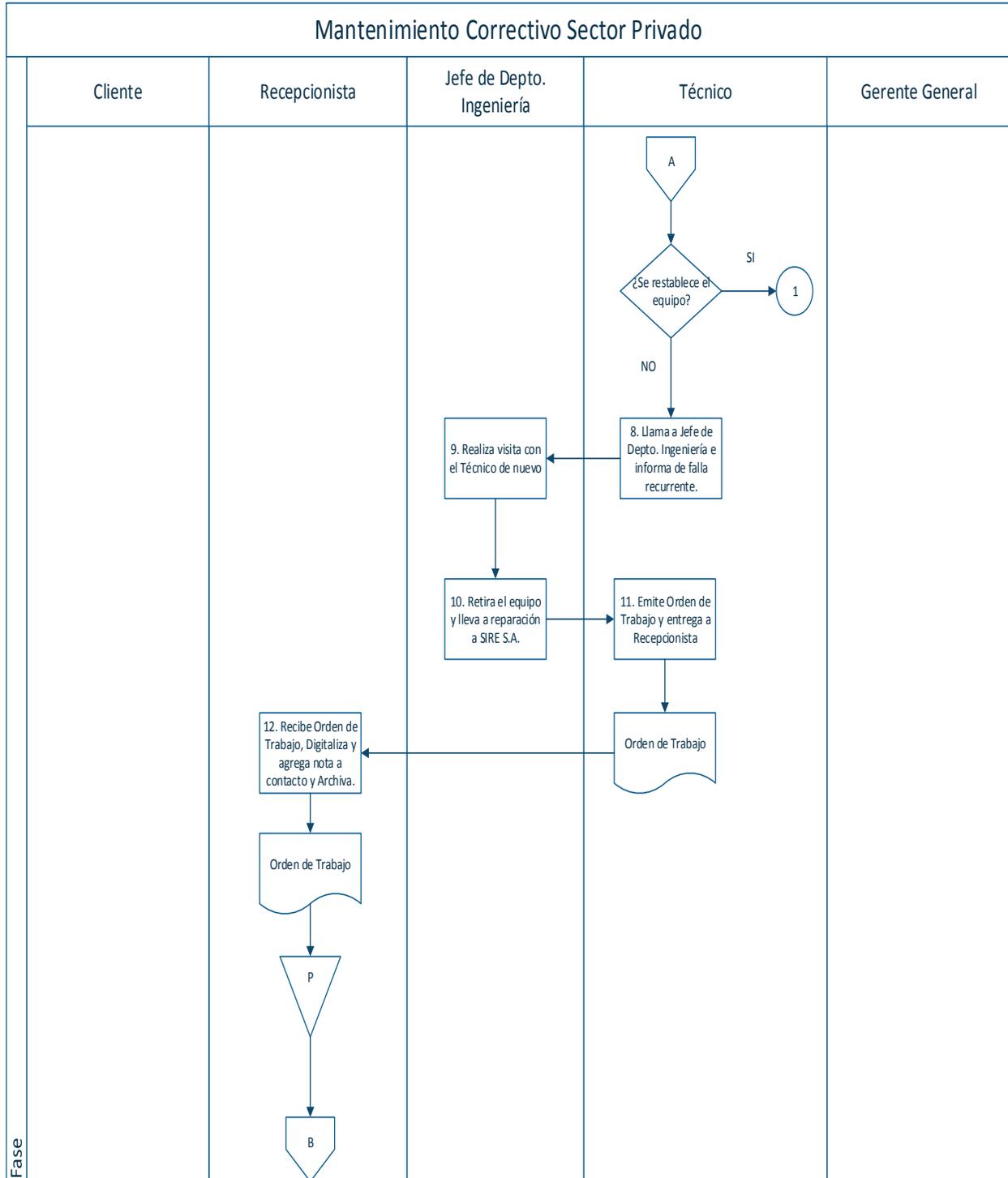
Inightly, Egnyte, Excel.



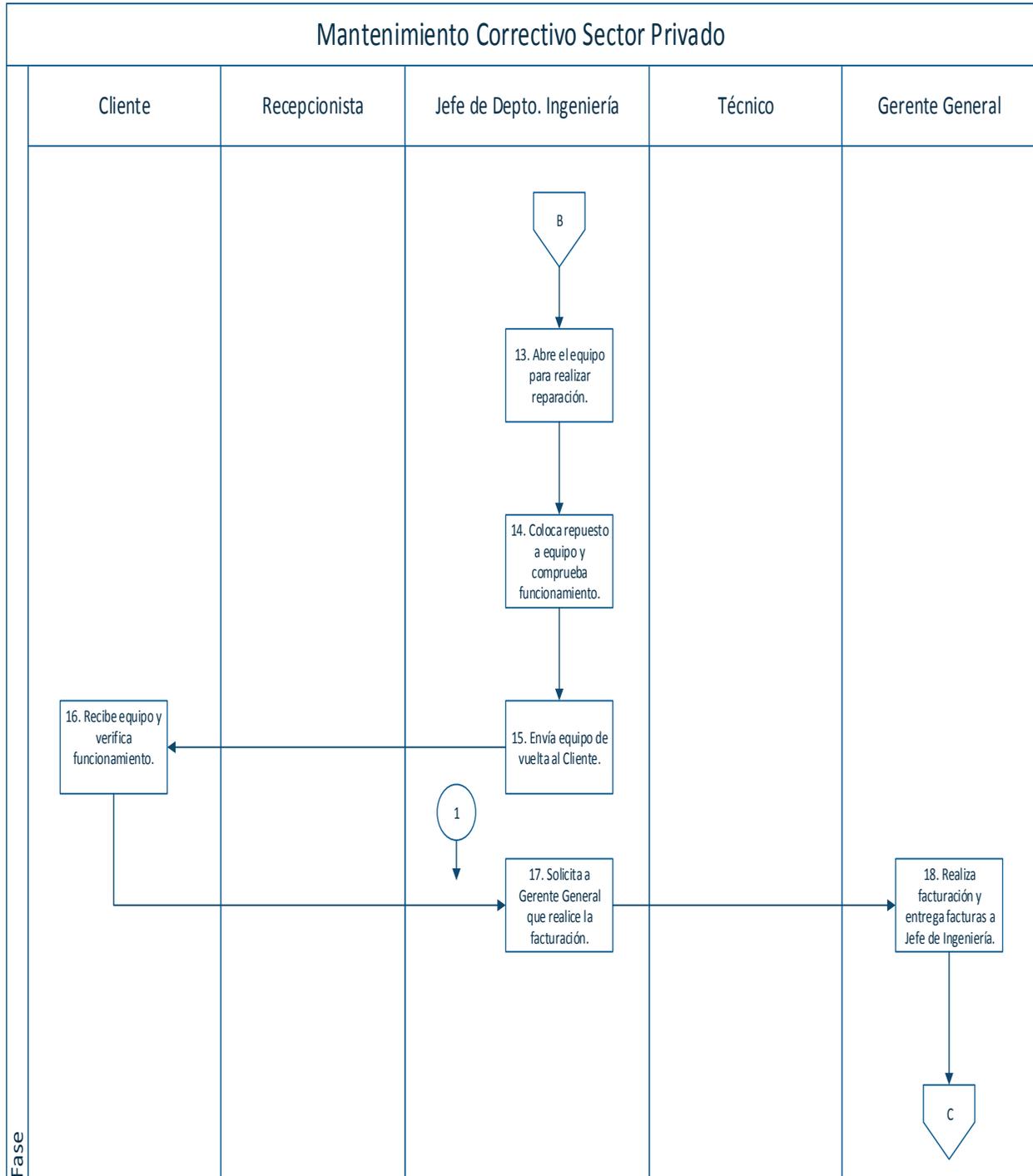
		Departamento de Ingeniería
11	Emite Orden de Trabajo y entrega a Recepcionista	Técnico
12	Recibe, digitaliza Orden de Trabajo y agrega en Insightly y archiva.	Recepcionista
13	Abre el Equipo, repara y realiza pruebas de funcionamiento y evalúa necesidad de algún repuesto.	Jefe del Departamento de Ingeniería
14	Coloca repuesto a Equipo y comprueba funcionamiento.	Jefe del Departamento de Ingeniería
15	Envía el Equipo de vuelta al Cliente.	Jefe del Departamento de Ingeniería
16	Realiza pruebas de funcionamiento del Equipo.	Cliente
17	Solicita a Gerente General que realice la facturación del correctivo.	Jefe del Departamento de Ingeniería
18	Realiza facturación y envía en digital facturas a Jefe de Ingeniería.	Gerente General
19	Envía en digital la facturación correspondiente al correctivo realizado.	Jefe del Departamento de Ingeniería
20	Recibe factura digital y emite pago de la facturación del Mantenimiento Correctivo.	Cliente
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

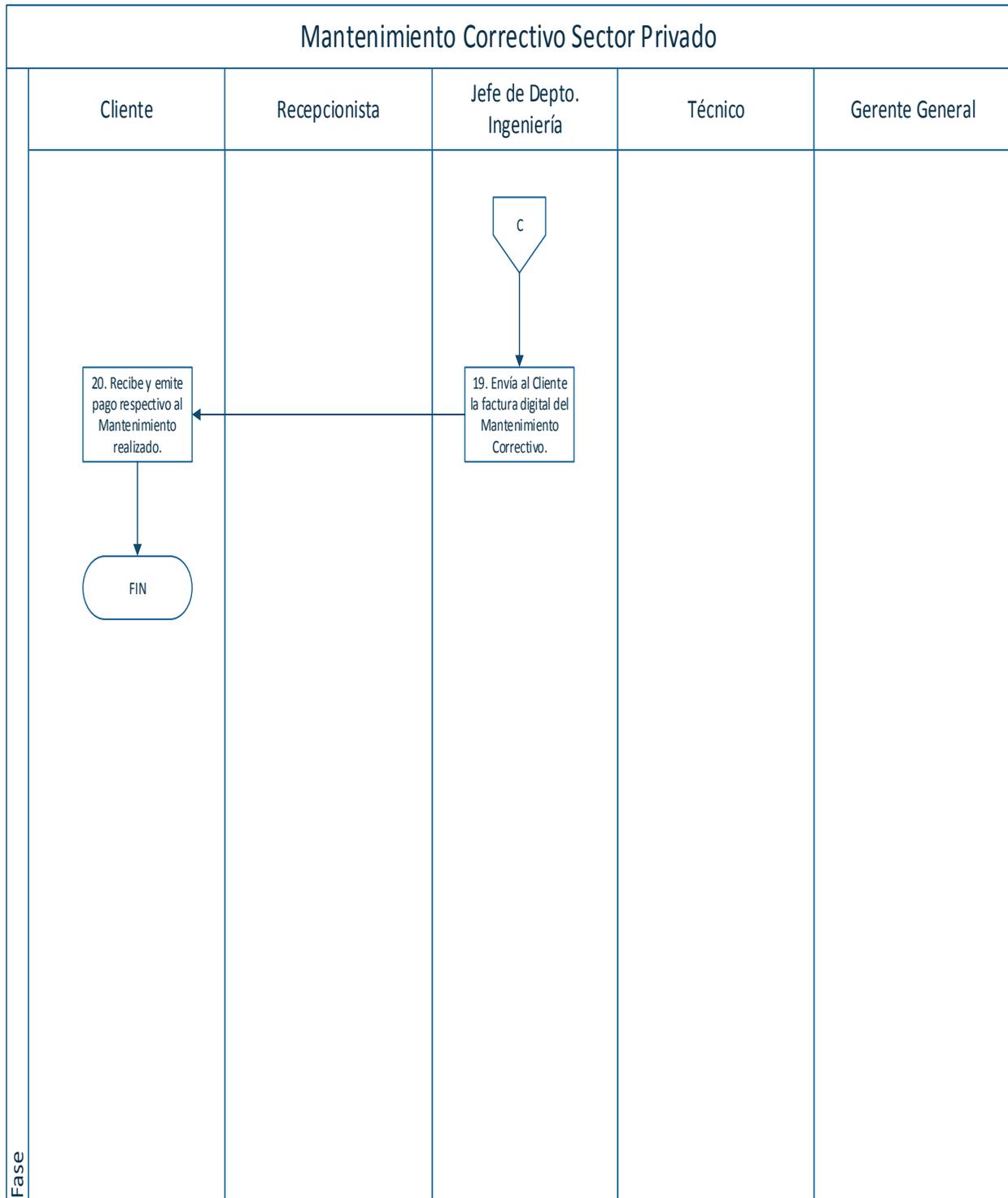
**B) Diagrama de Flujo**





Fase





Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Mantenimiento Correctivo a Sector Privado.**

El análisis del Procedimiento de Mantenimiento Correctivo a Sector Privado realizado con el Hexámetro Quintiliano se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

El Departamento de Ingeniería en todo el proceso, solo interviene mínimamente el Gerente General.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

El Mantenimiento Correctivo e instalación de repuestos posterior a evaluación de equipos de clientes del Sector Privado.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento de instalación se realiza propiamente por el Técnico y Jefe de Ingeniería por lo que pertenece al Departamento de Ingeniería.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento se efectúa porque se brinda el servicio de Correctivos a los equipos instalados, con el fin de no afectar su uso correcto.

### ❖ ¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?

Se lleva a cabo cuando el cliente reporta alguna avería en el equipo instalado que requiere un correctivo.

### ❖ ¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?

Se ejecuta una vez realizado el reporte de la avería y luego la visita de evaluación para ver lo requerimientos.

### Conclusiones del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, y lo lleva a cabo el Departamento de Ingeniería con un poco de soporte de Gerencia y Recepción.
2. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.
3. El proceso cuenta con los pasos bien definidos y con una fácil ejecución y asignación por medio de las herramientas brindadas por Insightly y el Servidor Egnite y formularios de llenado.
4. El alcance del procedimiento se encuentra correctamente definido.

### Recomendaciones para el procedimiento

1. Documentar el proceso de manera clara que se identifique los pasos a seguir y el colaborador que los va a realizar.

2. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
  
3. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativo a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.

#### 4.1.18 Selección de Personal

**Objetivo del procedimiento:** Definir el proceso de selección que se lleva a cabo cuando se toma la decisión de incorporar un nuevo miembro al Equipo de Trabajo de SIRE S.A.

**Unidad Administrativo a la que pertenece:** Gerencia General

**Responsables:**

- ✓ Gerente General
- ✓ Jefatura de Departamento
- ✓ Asistente de Ventas

**Políticas:**

- Se deberá realizar un mínimo de dos entrevistas para el ingreso de cualquier colaborador.
- En la primera entrevista no se especificarán detalles como salario y otros propios de la contratación.

**Alcance:** Mantener un proceso definido para la selección de personal.

**Formularios:** Plantilla de entrevista

**Aplicaciones computacionales:** Insightly, Servidor Egnyte.

## A) Descripción del Procedimiento

### SIRE S.A. Procedimiento

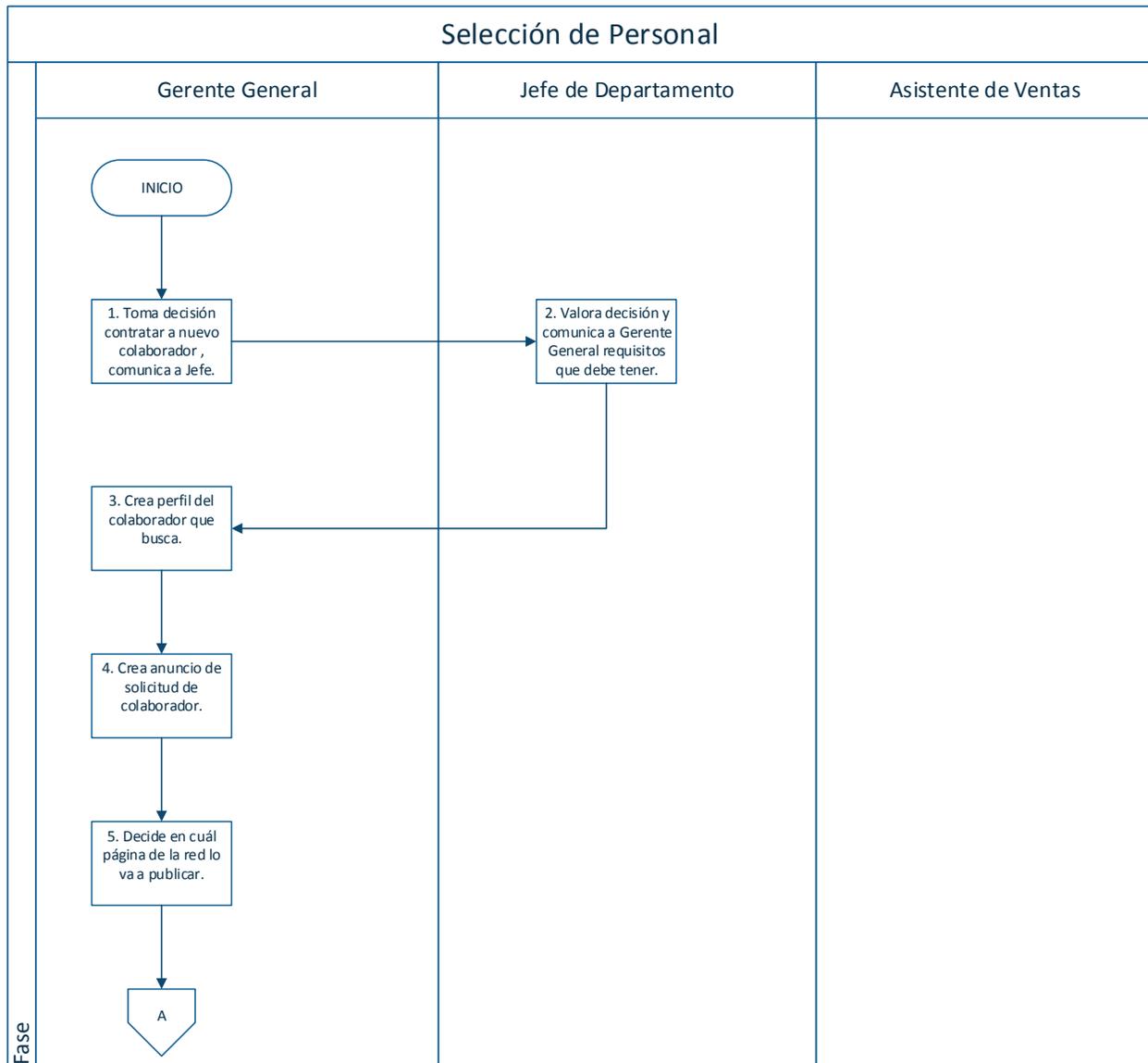
#### Selección de Personal

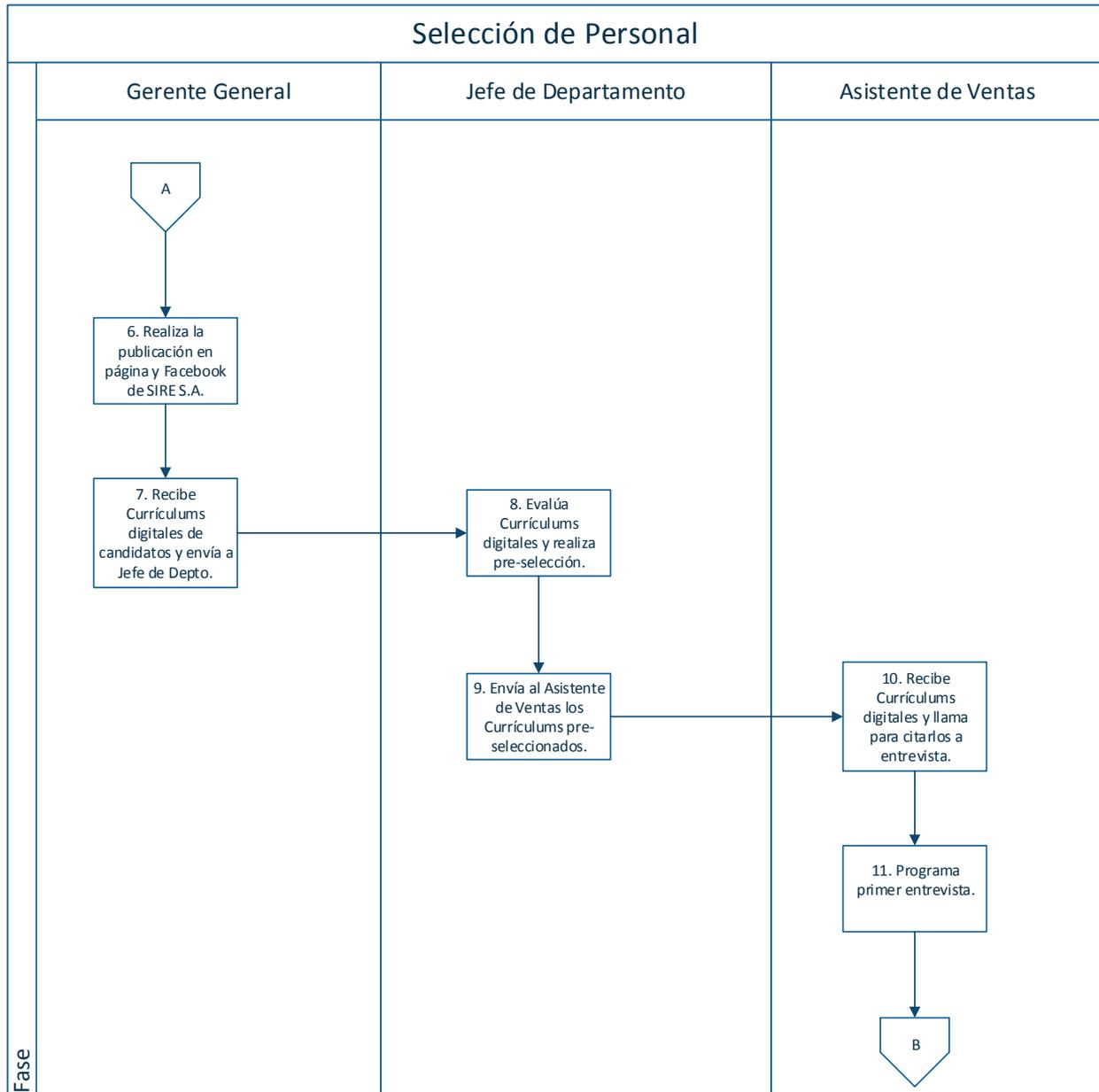
Secuencia	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Toma la decisión de contratar a un nuevo colaborador y comunica al Jefe de Departamento respectivo.	Gerente General
2	Valora decisión y comunica a Gerente General requisitos que debe tener.	Jefe de Departamento
3	Crea perfil del colaborador que busca.	Gerente General
4	Crea anuncio de solicitud de colaborador.	Gerente General
5	Decide en cuál página de la red lo va a publicar.	Gerente General
6	Realiza la publicación en página y Facebook de SIRE S.A.	Gerente General
7	Recibe Currículums en digital de candidatos y envía a Jefe correspondiente para evaluación.	Gerente General
8	Evalúa Currículums de los candidatos y realiza pre-selección	Jefe de Departamento
9	Envía a la Asistente de Ventas los currículums de los candidatos pre-seleccionados para que realice primera entrevista.	Jefe de Departamento
10	Recibe Currículums y llama para citarlos a entrevista.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas

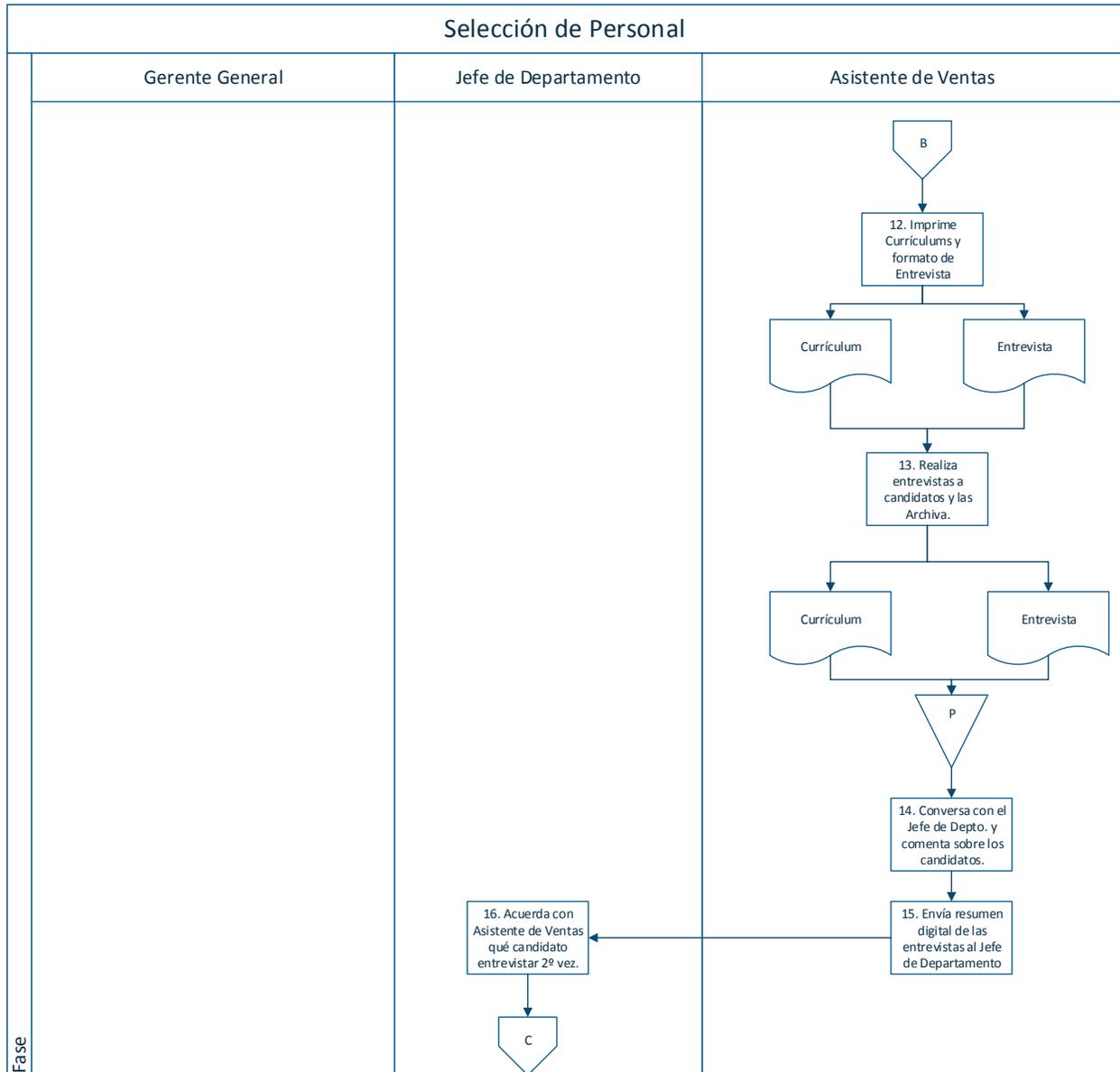
11	Programa primer entrevista con los candidatos.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
12	Imprime Currículums de los candidatos y formato de entrevista.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
13	Realiza entrevistas a candidatos y las archiva junto con el currículum del candidato.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
14	Conversa con el Jefe del Departamento respectivo y comenta sobre los candidatos.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
15	Entrega las entrevistas aplicadas al Jefe de Departamento	Asistente Administrativo de Departamento Ventas
16	Acuerda junto con Asistente Administrativo del Departamento de Ventas, cuáles candidatos serán sometidos a una segunda entrevista.	Jefe de Departamento
17	Solicita a Asistente Administrativa del Departamento de Ventas, que programe segunda entrevista con el candidato.	Jefe de Departamento
18	Programa segunda entrevista con el candidato seleccionado.	Asistente Administrativo de

		Departamento de Ventas
19	Comunica al Jefe de Departamento fecha y hora.	Asistente Administrativo del Departamento de Ventas
20	Realiza la segunda entrevista al candidato. ¿Le parece indicado para el puesto? <b>NO:</b> Paso 21 <b>SI:</b> Paso 23	Jefe de Departamento
21	Solicita a Asistente Administrativo del Departamento de Ventas comunicarle al candidato la decisión tomada.	Jefe de Departamento
22	Llama al candidato y le comunica la decisión tomada. <b>FIN DE PROCEDIMIENTO</b>	
23	Le realiza una oferta laboral al candidato. ¿Es aceptada por el candidato? <b>SI:</b> Paso 24 <b>NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	Gerente General
24	Elabora contrato y programa ingreso.	Gerente General
25	Coordina con Jefe de Departamento realizar el proceso de Inducción.	Gerente General
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

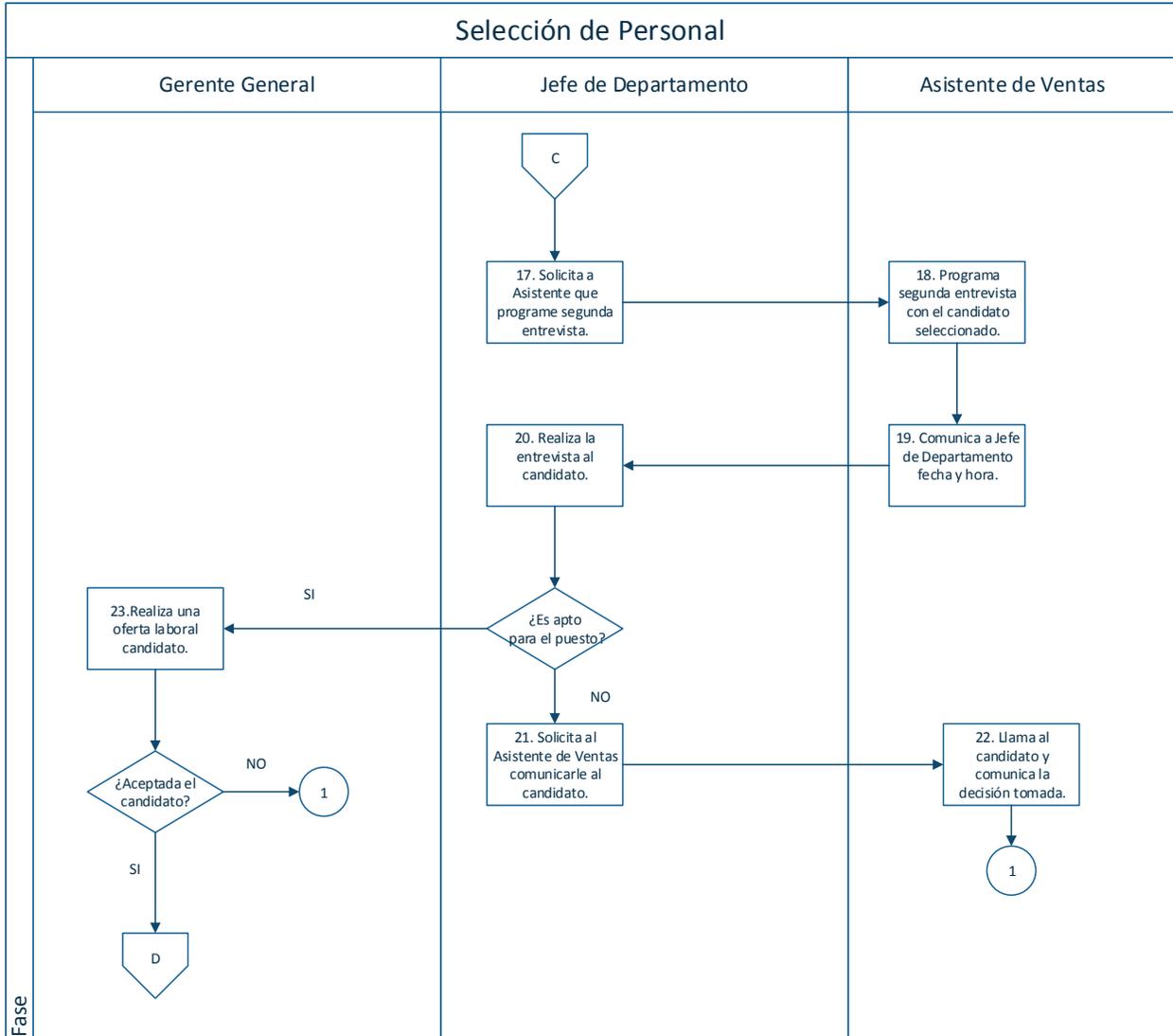
## B) Diagrama de Flujo



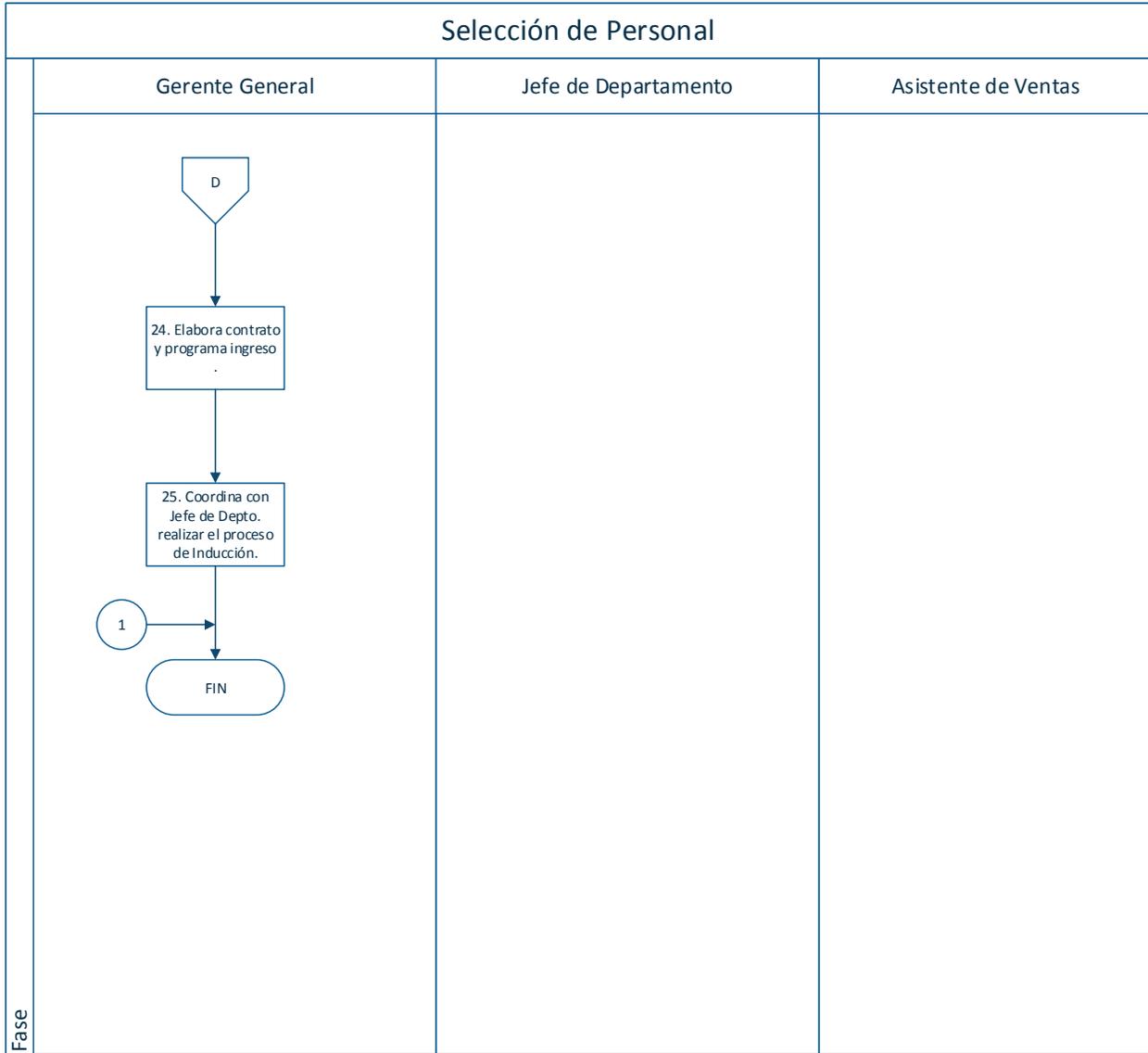




Fase



Fase



Fase

### **C) Análisis del Procedimiento: Selección de Personal**

El análisis del Procedimiento de Selección de Personal realizado con el Hexámetro Quintiliano se detalla a continuación, seguido de las conclusiones y recomendaciones del mismo.

#### **HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W' IH)**

##### **❖ ¿Quién es el responsable del procedimiento?**

En el procedimiento diagramado es responsable directamente el Jefe de Departamento y el Gerente General junto con el Asistente Administrativo del Departamento de Ventas.

##### **❖ ¿Qué procedimiento se realiza en el departamento?**

La Selección de Personal para el equipo de SIRE S.A. es el procedimiento que se realiza en la Empresa según el Departamento que corresponda.

##### **❖ ¿Dónde se realiza el procedimiento?**

El procedimiento se realiza de acuerdo al Departamento al que vaya a pertenecer el nuevo colaborador donde interviene directamente el Gerente General.

##### **❖ ¿Por qué se efectúa dicho procedimiento?**

El procedimiento se efectúa cada vez que se tiene la necesidad de incorporar un nuevo colaborador a SIRE S.A.

### ❖ ¿Cuándo se lleva a cabo el procedimiento?

Este procedimiento se lleva a cabo una vez que el Gerente General y los Jefes de Departamento deciden contratar un nuevo integrante para el equipo de SIRE S.A.

### ¿Cómo se ejecuta dicho procedimiento?

El procedimiento se ejecuta mediante la toma de decisión de integrar un nuevo colaborador, y realizar la selección para obtener el más idóneo.

### Conclusiones del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que se realiza de forma empírica.
2. Las disposiciones que se deben seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas.
3. El perfil de los puestos y concretamente un Manual Descriptivo de Puestos no se encuentra definido al momento de buscar un colaborador.

## Recomendaciones para el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para que se pueda realizar de una manera mucho más formal y técnica.
2. Asignar un código que identifique el procedimiento y que lo diferencie de los demás.
3. Incluir un encabezado en donde se especifique: el nombre de la Compañía, título del procedimiento, Unidad Administrativa a la que pertenece, fecha del procedimiento, número de páginas que posee, consecutivo y los nombres de quienes elaboran, revisan y autorizan el procedimiento.
4. Elaborar un Manual Descriptivo de Puestos en el que se incorpore el perfil de cada puesto en SIRE S.A., de manera tal que se defina claramente para cada uno de éstos la descripción genérica y específica, así como la especificación correspondiente, con el fin de facilitar la búsqueda de personal y otras funciones propias de la Gestión del Talento Humano. Cabe destacar que dicha recomendación debe atenderse en un próximo estudio o práctica de especialidad.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones generales del estudio realizado, así como las relativas al Manual de Procedimientos de SIRE S.A.

#### 5.1 Conclusiones Generales

A continuación se detallan las conclusiones generales obtenidas del estudio:

- 1) SIRE S.A. al momento del estudio, carecía de un Manual de Procedimientos, es decir, no disponía de una base documentada de los procedimientos que llevan a cabo, por lo que fue preciso recopilar toda la información concerniente para la elaboración de dicho Manual.
  
- 2) La Empresa a la fecha del estudio carecía de un Organigrama formalmente establecido, por lo que se procedió a analizar junto con el Gerente General, las diferentes dependencias existentes en la Empresa con el fin de diseñar el Organigrama de SIRE S.A.
  
- 3) Debido al tamaño de la Empresa es indispensable la asistencia requerida por parte de la Recepcionista y el Mensajero a todos los Departamentos de SIRE S.A., por lo que se determinó que son Puestos de Asistencia Administrativa.

## 5.2 Conclusiones del Manual de Procedimientos

En relación al Manual de Procedimientos se obtuvieron las siguientes conclusiones generales:

- 1) Debido a la carencia de un Manual de Procedimientos en SIRE S.A., fue necesario documentar y posteriormente analizar los procedimientos más relevantes –a criterio del Gerente General– del Departamento de Ventas, Departamento de Ingeniería, Gerencia General y puestos de Asistencia Administrativa como los son Recepcionista y Mensajero.
- 2) Los procedimientos en la Empresa, al no estar documentados, no tienen nombres estandarizados que los identifiquen, por lo que es usual que los colaboradores designen diferentes nombres a un mismo procedimiento.
- 3) Existen formularios que apoyan los controles que SIRE S.A. ha establecido para sus principales procedimientos, pese a eso, algunos de ellos no poseen un código que los identifique y que consecuentemente facilite su uso.
- 4) Los colaboradores y en general los responsables de los diferentes procesos que conforman la Empresa, conocen las políticas y normas con las que se deben realizar los procedimientos, a pesar de que no se cuenta con un Manual de Políticas y Normas tal y como corresponde.
- 5) Las actividades de algunos de los principales procedimientos no se encuentran establecidas para un solo colaborador, por lo que la realización de las mismas dependen de la disponibilidad de cada uno y de sus conocimientos, pero no de una asignación formal.

- 6) No se cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos que defina los perfiles requeridos por la Empresa, acordes a la estructura organizativa actual, y que además permita una correcta asignación de tareas propias de cada uno de los procedimientos vigentes.

### 5.3 Recomendaciones Generales

Las recomendaciones generales propuestas para el estudio son las siguientes:

- 1) Implementar el Manual de Procedimientos propuesto y efectuar su actualización al menos una vez al año, con el fin de que refleje la manera adecuada de realizar los procedimientos dentro de la Empresa y de esta manera optimizar los diferentes procesos que se realizan en la Empresa.
- 2) Implementar el Organigrama propuesto y actualizarlo cada vez que sea necesario, para que refleje adecuadamente la estructura organizativa de la Empresa según el desarrollo que vaya adquiriendo en el tiempo.

### 5.4 Recomendaciones del Manual de Procedimientos

A continuación se presentan las recomendaciones generales propuestas para el Manual de Procedimientos:

- 1) Continuar con el proceso de documentación y análisis de los procedimientos que quedaron fuera del alcance del estudio, para lo cual se recomienda tomar como referencia el Manual Procedimientos propuesto, y que se valore la posibilidad de continuar con la misma metodología y formato propuestos para dicho Manual.
- 2) Estandarizar el nombre de cada uno de los procedimientos de manera que sea reconocido por lo colaboradores bajo el mismo nombre y código.

- 3) Elaborar los formularios requeridos para los procedimientos que quedaron fuera del alcance de este estudio, así como los precisos para apoyar de una mejor forma los procedimientos ya diagramados, con el fin de contribuir a una correcta ejecución de éstos.
- 4) Definir las actividades de los procedimientos a un solo colaborador para evitar la duplicidad de funciones o la pérdida de información durante el proceso y obtener una mejor ejecución.
- 5) Descentralizar ciertos procesos para ampliar la realización de los mismos, para que no dependan de un solo colaborador.
- 6) Aunque no se constituye en un objetivo ni en el alcance de este estudio, se recomienda elaborar un Manual Descriptivo de Puestos que complemente el Manual de Procedimientos propuesto, para que ambos contribuyan a una mayor eficiencia administrativa en la Empresa, así como una correcta gestión del Talento Humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración (Octava ed.). México, D.F: McGraw-Hill.
- Fincowsky, E. B. (2014). Organización de Empresas (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Fallas, A. (2013). Centro Académico de San José: Análisis Administrativo, Costa Rica: Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.
- Gómez, G. (1994). Planeación y Organización de Empresas (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: McGraw- Hill.
- Sire-web*. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://www.sire-web.com>
- Hernández, C. (2010). Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. San José, Costa Rica: EUNED.
- Herrera, H. (Febrero de 2007). Importancia de los Manuales Administrativos . Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-Administrativos.htm>
- Jaubert, W. (2013). Curso Análisis Administrativo. Centro Académico, Barrio Amón, San José, Costa Rica.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (Decimocuarta ed.). México, D.F: McGraw-Hill.

MIDEPLAN. (Julio de 2009). Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo: <http://www.mideplan.go.cr>

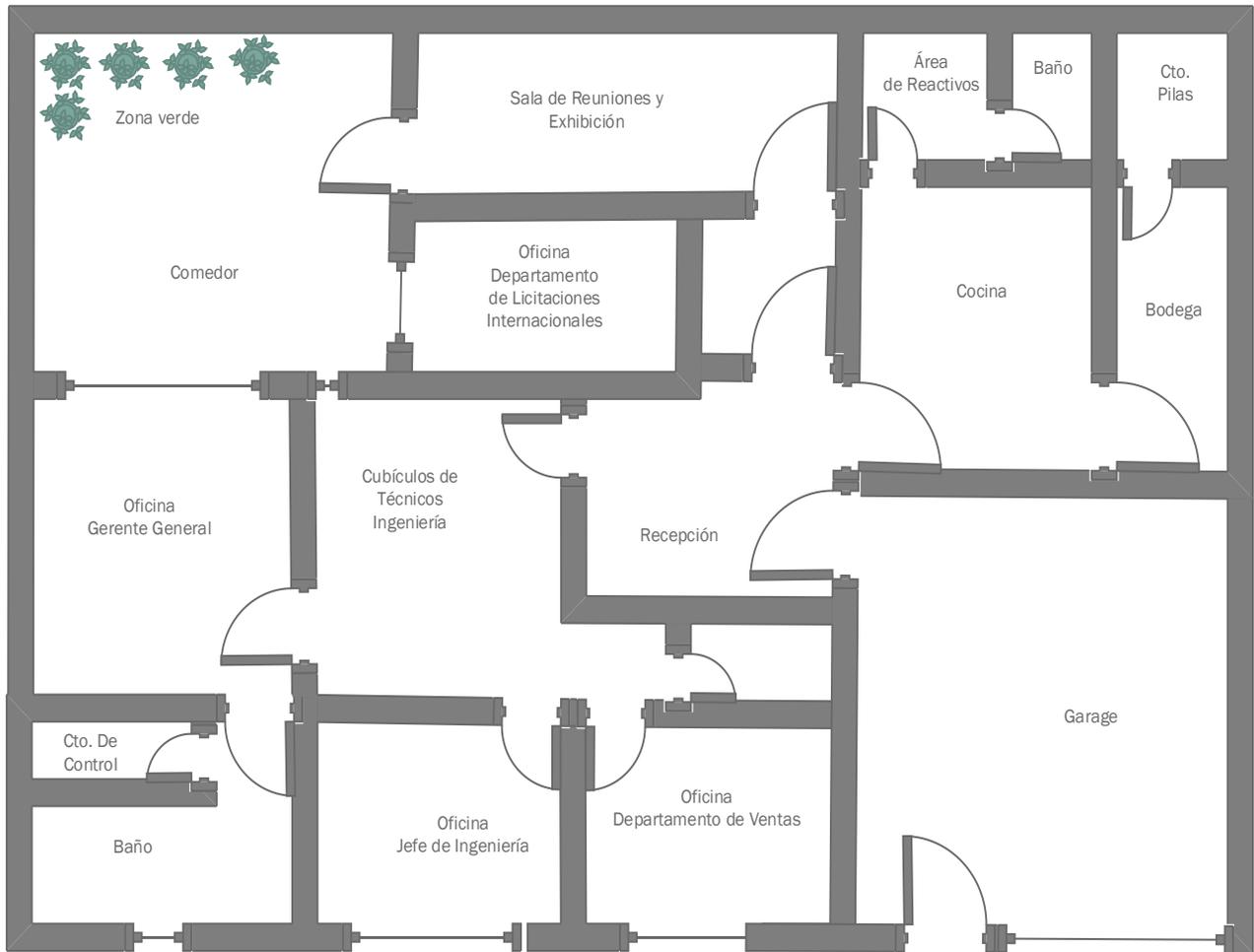
Rodríguez, J. (2002). Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos (Tercera ed.). México: Thomson Learning.

Sierra, H. D., & Bernal, C. A. (2013). Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI (Segunda ed.). México: Pearson, Prentice Hall.

Torres, M. P. (2006). Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2006). Métodos de recolección de datos para una investigación. Rev. Electrónica Ingeniería Boletín .

## APÉNDICES

## Apéndice 1 Distribución Física de las Oficinas de SIRE S.A.



FUENTE: Elaboración propia

## Apéndice 2 Guía de Entrevista para Gerente General de SIRE S.A.

### Guía de Entrevista no Estructural para SIRE S.A.

#### a) Generalidades de la Empresa

- Naturaleza de la Empresa (actividad comercial)
- Ubicación específica (dirección exacta)
- Cantidad de personal que labora actualmente.

#### b) Antecedentes de la Empresa

- Inicio de operaciones (Fecha)
- Fundación. (Creador)

#### c) Información de la Empresa

- Misión
- Visión
- Valores
- Organigrama
- Instalaciones físicas

#### d) Sujetos de Estudio

- Departamentos
- Puestos
- Objetivo
- Funciones

### Apéndice 3 Cuestionario para Diagnóstico de Procedimientos

#### Cuestionario para Diagnóstico de Procedimientos Actuales de SIRE S.A.

El presente cuestionario pretende indagar sobre los procedimientos actualmente realizados en SIRE S.A.

Cuestionario N° \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

**a) Datos del Entrevistado**

- Nombre completo: \_\_\_\_\_
- Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_
- Puesto que desempeña en la Empresa \_\_\_\_\_

**b) Información del Procedimiento**

1. ¿Cuál es el nombre del procedimiento?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento?

\_\_\_\_\_

3. Nombre de la Unidad administrativa a la que pertenece el procedimiento anterior

\_\_\_\_\_

4. Mencione ¿Cuál es del responsable general del procedimiento?

\_\_\_\_\_

5. Este procedimiento ¿cuenta con alguna normativa específica? De ser así, puede explicarla

---

---

---

---

6. ¿Se utilizan para este procedimiento formularios impresos o digitales? De ser así, ¿Cuáles son los formularios que se utilizan?

---

---

---

7. ¿Cuál es el alcance del procedimiento? (Delimitación del procedimiento)

---

---

---

8. Este procedimiento ¿utiliza algún tipo de programa informático para su aplicación? De ser así, ¿Cuál es?

---

---

9. Describa cada uno de los pasos que conlleva la realización de este procedimiento, en conjunto con sus responsables específicos



## Apéndice 4 Guía de Observación de Procedimientos Actuales de SIRE S.A.

### Guía de Observación de Procedimientos Actuales de SIRE S.A.

Se pretende con esta guía verificar los datos que el entrevistado brindó además de anotar observaciones adicionales.

#### Datos del Entrevistado

- Nombre completo: \_\_\_\_\_
- Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_
- Puesto que desempeña en la Empresa \_\_\_\_\_

#### Información del Procedimiento

1. Nombre del procedimiento

\_\_\_\_\_

2. Objetivo del procedimiento

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Unidad administrativa a la que pertenece el procedimiento

\_\_\_\_\_

4. Responsable general del procedimiento

\_\_\_\_\_

5. Normativa específica del proceso

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Formularios que se utilizan

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Alcance del procedimiento (Delimitación del procedimiento)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Nombre de los programas informáticos que utiliza el proceso

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Pasos que conlleva la realización de este procedimiento en conjunto con sus responsables específicos.



**Apéndice 5 Sujetos de Investigación para el Manual de Procedimientos  
de SIRE S.A.**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>PUESTO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
<b>Departamento de Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe del Departamento de Ventas</li> <li>➤ Asistente Administrativo del Departamento de Ventas</li> <li>➤ Vendedor</li> </ul>	<p>Dra. Gloriana López P.</p> <p>Valeria Miranda S.</p> <p>Mauricio Oviedo Q.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitud de Cotización.</li> <li>➤ Pedido de Consumibles</li> <li>➤ Visita Comercial por Solicitud.</li> <li>➤ Visita Comercial al Sector Público</li> </ul>
<b>Departamento de Ingeniería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe del Departamento de Ingeniería</li> <li>➤ Técnicos</li> </ul>	<p>Ing. Javier Méndez R.</p> <p>Jims González A.</p> <p>Minor Monge C.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oferta de Renovación de Mantenimiento Preventivo.</li> <li>➤ Instalación y Capacitación de Uso de Equipo Nuevo.</li> <li>➤ Mantenimiento Correctivo a Hospitales</li> <li>➤ Mantenimiento Preventivo Sector Privado</li> <li>➤ Mantenimiento Correctivo Sector Privado</li> </ul>
<b>Gerencia General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente General</li> </ul>	<p>Lic. Michiel van Rossum</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pago de Viáticos</li> <li>➤ Registro de Equipos ante el Ministerio de Salud.</li> <li>➤ Pedido a Fabricantes</li> <li>➤ Subsanaciones</li> <li>➤ Inducción de Personal</li> <li>➤ Oferta de Licitación Abreviado o</li> </ul>

			<p>Contratación Directa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecución por Adjudicación de Licitación Abreviada y Contratación Directa.</li> <li>➤ Facturación para Sector Público y Privado.</li> <li>➤ Selección de Personal</li> </ul>
<b>Puestos de Asistencia Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recepción</li> <li>➤ Mensajero</li> </ul>	<p>Rode Oviedo S.</p> <p>Juan José Sanabria.</p>	

# ANEXOS

## Anexo 1 Plantilla para Cotización de Equipos

**Profesionales en salud y educación**

**Doctor(a)**  
**Gloriana López Porras**  
 Médico Veterinario  
 San José, Costa Rica

San José – Costa Rica, 21 de mayo de 2015

**Su referencia: Oferta 2010LN-000001-4403 – Oferta SIRE, S.A.**  
**Nuestra referencia: Cot. 2015-MvR-150001**

Estimado Dr(a). **Gloriana López Porras,**

Para nuestra empresa es un placer contestar a su estimable solicitud de cotización por concepto de los productos descritos en las siguientes hojas:

DESCRIPCIÓN	IMÁGEN	UD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Vetscan i-Stat Analizador de Gas de Sangre, Electrolitos, Hematología y Químico. Sistema completo incluyendo Analizador, Manual, Serial Downloader, Impresora Martel.  <b>INCLUYE:</b> Instalación, Capacitación de Uso & Mantenimiento Preventivo durante el 1º Año de Uso.		1	9,400.00	9,400.00
Impresora Termal Portatil			650.00	650.00
Bateria 9V Ultralife Lithium		1	9.00	9.00



Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
 Apartado 55-1225, 10109 Plaza Mayor - Pavas, San José, Costa Rica.



Bateria Recargable NiMH	1	250.00	250.00
<b>SUBTOTAL DE LA OFERTA</b>			
<b>DESCUENTO</b>			
<b>IMPUESTOS 13%</b>			
<b>TOTAL DE LA OFERTA</b>			

**OBSERVACIONES:**

---



---

**ESTA OFERTA ESTÁ EXONERADA DE LOS IMPUESTO DE VENTA Y CONSUMO DE ACUERDO A LA LEY NO. 7293, ARTICULO 4, GACETA NO.86**

Los precios indicados son fijos y definitivos, durante la validez de la oferta:

Condiciones de pago	70% contra Orden, 30% contra Entrega
Moneda	Dólares de los Estados Unidos
Vigencia de la oferta	30 días naturales
Cédula jurídica	3-101-564897
Código responsable ante la C.C.S.S	24713
Plazo de Entrega	<b>20-30</b> días hábiles después de recibido el adelanto

**GARANTÍA:**

- Se garantiza que el equipo está libre de todo defecto y construido con materiales de primera calidad, sin defecto de ninguna clase
- Se da garantía al equipo por 12 meses contra defectos de fabricación, el primer año esto también incluirá mantenimiento preventivo.

En caso de alguna consulta al respecto, por favor no duden en contactarnos. Estamos a su mejor disposición por teléfono 2290-2974 (fax ext. 102) o por correo electrónico.

Esperando que lo anterior cumpla se cometido, y pendientes de gratas órdenes, nos despedimos

Muy atentamente,

SIRE, S.A.

---

Sr. M.J.H. van Rossum  
Gerente de Ventas

---

Nombre & Firma Cliente  
Número de Cédula: \_\_\_\_\_



## Anexo 2 Plantilla de Cotización de Mantenimiento Preventivo



Doctor(a)  
**Gloriana López Porras**  
 Médico Veterinario  
 San José, Costa Rica

San José – Costa Rica, 21 de mayo de 2015

Su referencia: **SIRE, S.A. – Contrato de Mantenimiento**  
 Nuestra referencia: **Contrato de Mantenimiento 2014-KARM-130001**

Estimado Dr(a). **Gloriana López Porras,**

Para nuestra empresa es un placer contestar a su estimable solicitud de cotización por concepto de los productos descritos en las siguientes hojas:

DESCRIPCIÓN	IMÁGEN	UD	PRECIO UNIT.	PRECIO ANUAL
<b>Contrato de Mantenimiento Preventivo &amp; Correctivo para Ultrasonido DP-20Vet – Incluye 4 visitas</b> de mantenimiento anuales. Los mantenimientos preventivos de los equipos, se realizarán con frecuencia trimestral, de acuerdo a las rutinas de trabajo recomendados por la casa fabricante, que el personal técnico seguirá durante cada visita de este tipo de mantenimiento. Se incluye un máximo de dos (2) visitas de mantenimiento correctivo por año. (excluyen repuestos, los cuales serán cotizados por aparte)*		4	175.00	700.00
<b>Contrato de Mantenimiento Preventivo &amp; Correctivo para Ultrasonido DP-20Vet – Incluye 2 visitas</b> de mantenimiento anuales. Los mantenimientos preventivos de los equipos, se realizarán con frecuencia semestral, de acuerdo a las rutinas de trabajo recomendados por la casa fabricante, que el personal técnico seguirá durante cada visita de este tipo de mantenimiento. Se incluye un máximo de una (1) visita de mantenimiento correctivo por año. (excluyen repuestos, los cuales serán cotizados por aparte)*		2	225.00	450.00
<b>SUBTOTAL DE LA OFERTA</b>				
<b>DESCUENTO</b>				
<b>IMPUESTOS 13%</b>				
<b>TOTAL DE LA OFERTA</b>				

**OBSERVACIONES:** Los servicios ofrecidos se realizarán en conformidad con las Condiciones Generales de Mantenimiento de SIRE 2014.

## Profesionales en salud y educación

**ESTA OFERTA ESTÁ EXONERADA DE LOS IMPUESTO DE VENTA Y CONSUMO DE ACUERDO A LA LEY NO. 7293, ARTICULO 4, GACETA NO.86**

Los precios indicados son fijos y definitivos, durante la validez de la oferta:

Condiciones de pago	100% contra Cumplimiento del Servicio
Moneda	Dólares de los Estados Unidos
Vigencia de la oferta	30 días naturales
Cédula jurídica	3-101-564897
Código responsable ante la C.C.S.S	24713
Plazo de Entrega	Inmediato

### GARANTÍA:

- Se garantiza que el equipo está libre de todo defecto y construido con materiales de primera calidad, sin defecto de ninguna clase
- Se da garantía al equipo por 3 meses contra defectos de fabricación, el primer año esto también incluirá mantenimiento preventivo.

En caso de alguna consulta al respecto, por favor no duden en contactarnos. Estamos a su mejor disposición por teléfono 2232-2780 (fax ext. 102) o por correo electrónico.

Esperando que lo anterior cumpla se cometido, y pendientes de gratas órdenes, nos despedimos

Muy atentamente,

SIRE, S.A.

\_\_\_\_\_  
Sr. M.J.H. van Rossum  
Gerente de Ventas

\_\_\_\_\_  
Nombre & Firma Cliente  
Número de Cédula: \_\_\_\_\_

### Anexo 3 Solicitud de Viáticos por Gira

**Solicitud de Viáticos - Gira Nacional**

Compañero que Solicita:	
Región de la Gira:	
Vehículo a Usar:	
Costo por KM por Vehículo:	#N/A
Kilometraje Aproximado (de según tabla):	
Kilometraje Total de Gira (Aprox):	0

[Ver distancia aquí](#)

Fecha Salida SIRE (DD/MM/YYYY)	
Hora de Salida de SIRE Oficina	
Fecha Llegada SIRE (DD/MM/YYYY)	

Total de Días	1
Total de Noches	0

1	Desayunos	€	3,500,00
2	Almuerzos	€	5,000,00
3	Cena	€	-
4	Hotel	€	-
5	Combustible		#N/A
6	Parqueos (Insertar)	€	-
7	Otros (Insertar)	€	-

<b>TOTAL DE VIATICOS SOLICITADOS</b>	#N/A
--------------------------------------	------

**Explicar Gastos de Parqueos & Otros**





## Anexo 6 Orden de Compra a Fabricantes

Profesionales en salud y educación

### PURCHASE ORDER

**MERIVAARA OY**  
Puustellintie 2  
LAHTI 15150  
FINLAND  
FI15046941

**Purchase Order Date:**  
03 Mar 2015

**Purchase Order Number:**  
150119

**Reference:**  
3816 Stock

**Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.**  
Apartado 55-1225 Plaza Mayor  
10109 Pavas - San José, Costa Rica  
Tel. +506 2290-2974 (Fax Ext. 102)  
Cédula Jurídica: 3-101-564897

Description	Quantity	Unit Price	Total EUR
A4967200, UPPER CASE OPERA	1.00	263.63	197.72
71153, Rubber Bellows	1.00	202.29	151.72
A3761800, Sliding Pit	16.00	1.14	13.68
71162, Cylinder female fit	2.00	524.09	786.14
713895, Washer	4.00	1.77	5.31
A4507300, Nipple	2.00	16.40	24.60
71253, Gas Spring	2.00	56.16	84.24
A4810800, Plastic Washer	4.00	0.90	2.70
A4467100, Nut	1.00	9.60	7.20
708285, Pin	2.00	0.80	1.20
A4966800, Plastic Bushing	4.00	6.70	20.10
707911, Retaining Ring	4.00	0.60	1.80
707919, Retaining Ring	4.00	1.14	3.42
707781, Washer	1.00	0.60	0.45
7149406, Finger Nut	1.00	48.75	36.56
A4467400, Bushing	1.00	16.96	12.72
71530, Washer	2.00	1.04	1.56
A3762500, Frame	1.00	71.77	53.83
70622, Screw sfs 2219-m6x.12	4.00	0.60	1.80
A4478000, Retainer	4.00	22.46	67.38
A4478100, Retainer	4.00	22.80	68.40
705213, Screw	30.00	0.60	13.50
711421, Spring	12.00	0.60	5.40
A3750600, Stabilizer	1.00	55.25	41.44
70791, Retaining Ring	4.00	0.60	1.80
A4659200, Pivot	4.00	4.40	13.20

Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
Apartado 55-1225, 10109 Plaza Mayor - Pavas, San José, Costa Rica.  
Tel / Fax (506) 2290-2974 / Info@sire-web.com / www.sire-web.com



**Profesionales en salud y educación**

402172, Silicon Hose 6/12	50.00	4.37	163.88
413510, Catheter holder	10.00	20.55	154.13
801047, Valve Package	10.00	80.43	603.23
418014, o_ring	65.00	0.60	29.25
418007, Hose Coupling	16.00	1.87	22.44
413370, Filter case	12.00	3.22	28.98
418022, Filter Paper	4.00	35.83	107.49
413372, Filter	12.00	3.64	32.76
70336071, Power Cord 3.2m	5.00	39.52	148.20
A2488400, Release Lever	5.00	18.60	69.75
70530, SCREW 4,2X13 SF52759 H6	20.00	0.60	9.00
72704, Screw Nipple 15 x 8	5.00	1.80	6.75
A4943500, Support KYVA 3x2	10.00	7.80	58.50
715688, Slide Bearing MSM16	10.00	2.50	18.75
7123232, Brake Castor XSP150 R26-28S ANTIST.	30.00	31.36	705.60
7123233, Dir. Castor XSP150 R26-28S ANTIST.	10.00	62.40	468.00
A4731600, Puller	2.00	4.58	6.87
A4979200, Fastener	2.00	33.70	50.55
A2400100, BRAKE-PEDAL TUBE 19 X 1,5	2.00	16.40	24.60
70530, SCREW 4,2X13 SF52759 H6	20.00	0.60	9.00
A4724700, FIXING LEVER DIN916-M	14.00	15.50	162.75
716002, Pressure Hose	2.00	20.80	31.20
71598, Pressure Hose	2.00	22.26	33.39
71597, Pressure Hose	2.00	31.78	47.67
706912, Retaining Screw	4.00	0.60	1.80
A4541900, Cam	4.00	12.58	37.74
A4911600, Handle	2.00	7.19	10.79
709871, Bushing	10.00	0.60	4.50
71335450, Leg Section Motor LA31.2M-100-24-001 GREY,IP54,STR.1200MM	2.00	137.28	205.92
485137, Terra	2.00	1.98	2.97
A4724500, PEDAL-AXLE H5	20.00	3.02	45.30
A4724600, Level Axle H5	20.00	2.70	40.50
Subtotal			11,660.50
Purchase Order Total EUR			11,660.50

**Final Delivery Date:** 20 Mar 2015  
**Delivery Instructions:** PLEASE PROVIDE SHIPPING COSTS WITH CONFIRMATION IN ORDER TO PAY BEFORE SHIPMENT.

Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
 Apartado 55-1225, 10109 Plaza Mayor - Pavas, San José, Costa Rica.  
 Tel / Fax (506) 2290-2974 / info@sire-web.com / www.sire-web.com



Profesionales en salud y educación

REQUIRED:	IMPORTANT NOTES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invoice in duplicate stating Origin</li> <li>- Itemized packing list per package supplied</li> <li>- Warranty Certificate for a minimum of 12 months</li> <li>- Operating/Service Manual in the Spanish Language</li> <li>- Strong export packing; packing costs are included (all wood packaging must comply to ISPM15 standards)</li> <li>- Electrical Equipment: 120v, 60hz - American NEMA 5-15</li> <li>- Please confirm Weight &amp; Volume as soon as possible</li> </ul>	<p>This is an original order confirmation and no hard copy will follow by mail unless requested.</p> <p>A copy of your invoice and packing list should be supplied upon delivery of the goods.</p> <p>Prior to delivery full details about weight and dimensions of the consignment should be informed.</p> <p>If partial deliveries occurs without prior agreement of SIRE, S.A. payment may be delayed.</p>

Signed by:

 SIRE S.A. - Michael J.H. van Rossum



Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
 Apartado 55-1225, 10109 Plaza Mayor - Pavas, San José, Costa Rica.  
 Tel / Fax (506) 2290-2974 / info@sire-web.com / www.sire-web.com



### Anexo 7 Orden de Trabajo



**REPORTE DE SERVICIO TÉCNICO**      **Nº 03600**

FECHA: \_\_\_\_\_

Datos del Cliente					
ORGANIZACIÓN		UNIDAD OPERATIVA		NÚMERO DE CONTRATO	NÚMERO TELEFONO
Tipo de Actividad		Datos del Equipo			
MP <input type="radio"/>	MC <input type="radio"/>	TIPO DE EQUIPO	MARCA	MODELO	GARANTÍA
IN <input type="radio"/>	CA <input type="radio"/>				SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
RE <input type="radio"/>	EN <input type="radio"/>	SERIE	ACTIVO	PRIORIDAD	COTIZACIÓN
DI <input type="radio"/>	OT <input type="radio"/>			L <input type="radio"/> M <input type="radio"/> H <input type="radio"/>	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
Descripción del Trabajo Realizado					
APROBACIÓN					
EMITIDO POR	ACEPTADO POR	HORAS DE TRABAJO		ESTADO	
		DESDE	HASTA	TRABAJANDO CORRECTAMENTE	<input type="radio"/>
				TRABAJANDO DEFICIENTEMENTE	<input type="radio"/>
				FUERA DE SERVICIO	<input type="radio"/>
Apartado Postal: 55-1225 Plaza Mayor 10109 Pavas, San José, Costa Rica Tel / Fax (+506) 2200 2974 (Fax ext. 102) - Email: info@sire-web.com - Website: www.sire-web.com MP: Mantenimiento Preventivo   MC: Mantenimiento Correctivo   IN: Instalación   CA: Capacitación   RE: Retiro   EN: Entrega   DI: Diagnóstico   OT: Otro					

## Anexo 8 Oferta para Licitación Nacional Abreviada y/o Contratación Directa



**Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.**

**sire**

Referencia Licitación: 2015CD-000038-2203  
Referencia SIRE, S.A.: S150118.CCSS\_CR  
Número Proveedores CCSS: 24713  
Fecha & Hora de Presentación:  
20 de mayo 2015 a las 10.00h

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
Centro Nacional de Rehabilitación  
Sub Área Contratación Administrativa  
San José, Costa Rica

Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
Apartado 55-1225, 10109 Plaza Mayor - Pavia, San José, Costa Rica;  
Tel / Fax: (506) 2290-2974 / info@sire-web.com / www.sire-web.com



Profesionales en salud y educación

San José, 21 de mayo de 2015

Señores:  
CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
Centro Nacional de Rehabilitación  
Sub Área de Contratación Administrativa  
Presente

Referencias:                      Oferta para Licitación: 2015CD-000038-2203  
Objeto de Compra:              SILLA PARA EXÁMEN GINECOLÓGICO  
Fecha & Hora de Presentación:      20 de mayo 2015 a las 10.00h

Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A., con número de cédula jurídica 3-101-564897. Nuestro domicilio es Rohrmoser, Pavas de la Embajada de EE.UU 525 mts Norte, San José – Costa Rica y somos distribuidor exclusivo autorizado de los productos ofertados.

A continuación presentamos nuestra mejor oferta en plaza para participar en la Contratación Directa 2015CD-000038-2203 de SILLA PARA EXÁMEN GINECOLÓGICO, según cartel con fecha de presentación el 20 de mayo 2015 a las 10.00h.

Firmado el jueves, 21 de mayo de 2015 en San José, Costa Rica

\_\_\_\_\_  
Sr. M.J.H. van Rossum  
En calidad de Gerente General

Profesionales en salud y educación

Señores  
 CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 Centro Nacional de Rehabilitación  
 Sub Área de Contratación Administrativa

Formulario para la presentación de ofertas:

Ítem 1: Silla para Exámen Ginecológico – 7-65-01-0003  
 Empresa: Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
 Cédula Jurídica: 3-101-564897  
 Proveedor: Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
 Fabricante: Merivaara  
 Modelo: Practico  
 Origen: Finlandia  
 Cantidad: 1 (Uno)

<b>ÍTEM 1</b> Silla para Exámen Ginecológico – 7-65-01-0003	
Imagen del producto*	
	
<b>PRECIO UNITARIO ÍTEM 1</b>	<b>USD 18,250.00</b>
<b>TOTAL ÍTEM 1</b>	<b>USD 18,250.00</b>

\*Imagen es para fines ilustrativos.

Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
 Apartado 55-1225, 10109 Plaza Mayor - Pavas, San José, Costa Rica.  
 Tel / Fax (506) 2290-2974 / info@sire-web.com / www.sire-web.com



Profesionales en salud y educación

ESPECIFICACIONES SOLICITADAS		ESPECIFICACIONES OFRECIDAS
	<b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS REQUERIDAS</b>	Indicar o subrayar en el Catálogo o manual técnico donde cumplen con las características solicitadas.
1	Se deberá indicar la aceptación o negativa en la casilla de "indicar si cumple o acepta" que se encuentra al lado derecho para cada una de las especificaciones desglosadas a continuación. De presentarse en la oferta, se hará una solicitud de aclaración para que se adjunte este documento.	Conforme
2	<b>Generalidades</b>	
2.1	Silla (camilla) eléctrica para ser utilizada para ginecología para pacientes con discapacidad, dada esta condición su diseño deberá ser similar a las imágenes mostradas en anexo No. 1 del cartel. No se aceptarán equipos que se asemejen a camas eléctricas.	Conforme
2.1.1	El diseño de la silla deberá ser de una sola estructura montada sobre una columna.	Conforme
2.2	Estructura de tres o dos secciones. Indicar en la oferta según el modelo ofrecido	Conforme, Tres Secciones
2.2.1	Tres secciones: " respaldo de cabeza (con almohada). " respaldo de tórax. " asiento.	Conforme
2.2.2	Dos secciones: " respaldo de cabeza (con almohada) y tórax. " asiento.	N/A
2.3	Superficies totalmente lisas, sin costuras visibles, acolchonadas redondeadas y de material resistente a líquidos hospitalarios, calidad similar o superior a cuero sintético. Indicar en la oferta el material y los colores disponibles.	Conforme, Color Negro, Colchon de material visco-elástico [Efecto de memoria], Cobertor antiestático, poliéster-poliuretano, con tratamiento sanitario, material respiratorio, lavable y costuras soldadas
2.4	Estructura de la silla (camilla) ginecológica similar o superior a acero con tratamiento anticorrosivo. Indicar en la oferta el material.	Conforme, Columna y Tabla Acero anticorrosivo, MEJORA TECNOLÓGICA, material traslucido para rayos X, Base con ABS



## Profesionales en salud y educación

### SE PRESENTA CON LA OFERTA:

1. Certificación de Distribuidor Exclusivo de Merivaara a favor de SIRE, S.A.
2. Certificados de Calidad y Normativas Internacionales
3. Literatura de la casa fabricante con información sobre el producto

**PRECIO TOTAL PARA TODOS LOS ÍTEMS OFERTADAS DE LA OFERTA CONFORME CARTEL:**

**USD 18,250.00.**

**(Dieciocho mil Doscientos Cincuenta Dólares de Estados Unidos 00/100)**

*ESTA OFERTA ESTÁ EXONERADA DE LOS IMPUESTO DE VENTA Y CONSUMO DE ACUERDO A LA LEY NO. 7293, ARTICULO 4, GACETA NO.86*

Firmado el 21 de mayo de 2015 en San José, Costa Rica

\_\_\_\_\_  
Sr. M.J.H. van Rossum  
En calidad de Gerente General

Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
Apartado 55-1225, 10109 Plaza Mayor - Pavas, San José, Costa Rica.  
Tel / Fax (506) 2290-2974 / [info@sire-web.com](mailto:info@sire-web.com) / [www.sire-web.com](http://www.sire-web.com)



## Profesionales en salud y educación

### CONDICIONES GENERALES:

Lugar de Entrega:	En conformidad con los requisitos del cartel de licitación.
Tiempo de Entrega:	En conformidad con los requisitos del cartel de licitación.
Vigencia:	En conformidad con los requisitos del cartel de licitación.
Disponibilidad de repuestos:	En conformidad con los requisitos del cartel de licitación.
Vida Útil:	En conformidad con los requisitos del cartel de licitación.
Garantía:	En conformidad con los requisitos del cartel de licitación.
Condiciones de Pago:	Forma de pago usual que utiliza la institución.

TODOS LOS PRODUCTOS, ACCESORIOS Y PERIFÉRICOS OFERTADOS SON COMPLETAMENTE NUEVOS.

NOS ENCONTRAMOS INSCRITOS EN EL SISTEMA SINPE

### DESGLOSE DE PRECIOS:

Materia Prima	65%
Mano de Obra	10%
Gastos Administrativos	10%
Utilidad	15%

### CONTACTO PARA NOTIFICACIONES:

SERVICIOS INTEGRALES DE REPRESENTACIÓN EUROPEA (SIRE), S.A.

Número Proveedores CCSS: 24713

Lic. Michael J.H. van Rossum

Gerente General

[info@sire-web.com](mailto:info@sire-web.com), [michiel@sire-web.com](mailto:michiel@sire-web.com)

Dirección física: Rohrmoser, Pavas de la Embajada de EE.UU. 525 m Norte.

Teléfono/Fax: +(506) 2290 2974

Web: <http://www.sire-web.com>

Firmado el 21 de mayo de 2015 en San José, Costa Rica

Sr. M.J.H. van Rossum  
En calidad de Gerente General

## Profesionales en salud y educación

### ANEXOS:

- Copia de la Cédula Jurídica de SIRE, S.A.
- Copia de la Personería Jurídica de SIRE, S.A.
- Copia de la Identidad del Representante Legal
- Certificado Obrero Patronal
- Certificado FODESAF
- Certificados de Exclusividad de la casa fabricante
- Registro de Ministerio de Salud para Equipos EMB
- Titulos de Ingenieros & Técnicos
- Certificaciones de Calidad de la casa fabricante
- Certificados de Capacitación de la casa fabricante
- Folleto del producto ofertado
- Rutina de Mantenimiento Preventivo

## Anexo 9 Sticker para el sobre de la Oferta



**Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.**

**sire**

Referencia Licitación: 2015CD-000038-2203

Referencia SIRE, S.A.: S150118.CC55\_CR

Número Proveedores CCSS: 24713

Fecha & Hora de Presentación:  
20 de mayo 2015 a las 10.00h

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**  
**Centro Nacional de Rehabilitación**  
Sub Área Contratación Administrativa  
San José, Costa Rica

Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
Apartado 55-1 225, 10100 Plaza Mayor - Pavas, San José, Costa Rica.  
Tel / Fax (506) 2290-2974 / info@sire-web.com / www.sire-web.com



## Anexo 10 Factura Comercial de SIRE S.A.

Profesionales en salud y educación

**FACTURA**

Inversiones Innovavet, S.A.  
HEREDIA, COSTA RICA  
3-101-644308

**Fecha Factura**  
18 Jan 2015

**Número de Factura**  
15-117

**Referencia**  
N/A

**Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.**  
Apartado 55-1225 Plaza Mayor  
10109 Pavas - San José, Costa Rica  
Tel. +506 2290-2974 (Fax Ext. 102)  
Cédula Jurídica: 3-101-564897

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Monto Total	USD
VetScan HMS Paquete de Reactivos - Kit para aprox. 100 Hemogramas completas.	1.00	550.00	550.00	
		Subtotal	550.00	
		Total de Factura USD	550.00	
		Total Pagado USD	0.00	
		<b>Monto Faltante USD</b>	<b>550.00</b>	

**CONDICIONES GENERALES:**

- Fecha Límite de Pago 01 Feb 2015
- Nº de Proveedor C.C.S.S 24713
- Libre de impuestos

Firmado por:

SIRE S.A. - Michael J.H. van Rossum



Emisión conforme lo establecido en Resolución No. DG-T-22-07 del 17/09/2007 de la Dirección General de Tributación

Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
Apartado 55-1225, 10109 Plaza Mayor - Pavas, San José, Costa Rica.  
Tel / Fax (506) 2290-2974 / info@sire-web.com / www.sire-web.com

Branch: Dénaherreda:  
Cuenta Cliente CRC: 104000940511333434 / 09405118234  
Cuenta Cliente USD: 104000940511334139 / 09405118041  
Branch: SAC San José  
Cuenta Cliente CRC: 102000086113775470 / 911377547  
Cuenta Cliente USD: 102000086113776877 / 911377687



### Anexo 11 Factura de la CCSS

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL						
<b>FACTURA</b>						
(POR MERCADERIAS, SERVICIOS Y OTROS COBROS)						
					FECHA:	15/04/2015
NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA O RAZON SOCIAL A QUIEN DEBE PAGARSE LA CUENTA				CEDULA JURIDICA	CEDULA IDENTIDAD	
SERVICIOS INTEGRALES DE REPRESENTACION EUROPEA (SIRE) S				3-101-564897		
TELEFONO	FAX	CORREO ELECTRONICO		CODIGO	24713	
2290-2974	2290-2974 EXT.2	INFO@SIRE-WEB.COM		PROVEEDOR		
ORDEN DE COMPRA O CONTRATO	No. 0003835	No. CONCURSO	2012CD-000071-2601	FACTURA No.	15-SMvR-225	
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	CODIGO C.C.S.S.	PRECIO P/UNIDAD	PRECIO TOTAL	
1	UD	Set de mangueras para movimiento trendenburg. Código 716002.	ESTA COLUMNA ES PARA USO EXCLUSIVO DE LA CAJA	190.000,00	270.000,00	
1	UD	Set de mangueras para movimiento inclinación. Código 71598.		205.000,00	205.000,00	
1	UD	Set de mangueras para movimiento sección piernas. Código 71597.		250.000,00	250.000,00	
1	UD	Set de mangueras para movimiento de sección espalda. Código 71597.		250.000,00	250.000,00	
		<b>MARCA:</b> MERVAARA				
		Repuestos para ser utilizados en mesa de cirugía placa #646-277.				
		<b>Entrega:</b> Una sola, máximo 40 días naturales después de recibida la notificación para el retiro de la orden de compra.				
VALOR EN LETRAS				\$		
VALOR EN LETRAS				¢	<b>Continua</b>	
RECIBIDO CONFORME		Tipo Cambio	FIRMA DEL ACREEDOR			
<b>USO EXCLUSIVO CCSS</b>						
<b>CODIFICACION CONTABLE Y PRESUPUESTARIA</b>						
Cuenta Contable		Monto Bruto				
Partida Presupuestaria		Multas Incumpl (850-05-2)				
Unidad Ejecutora		Otras Retenciones				
Cuenta Individual		Impuesto Renta				
Actividad		Monto Neto				
Servicio		Responsable				
Reserva Legal		Teléfono				
Vo. Bo. Administración o Unidad Ejecutora		Sello Unidad Ejecutora	REVISADO SUBAREA GESTION CONTROL COMPRAS BIENES Y SERVICIOS			
NÚMERO Y FECHA DE COMPROBANTE PAGO						

## Anexo 12 Formato de Entrevista

Profesionales en salud y educación

ENTREVISTA

PERSONAL/GENERAL

PREGUNTA	PUNTO A EVALUAR	PUNTUACIÓN	RESPUESTA
1. Hábleme de usted	Brevidad/espontaneidad/ temas de trabajo, logros, actividades, preparación.		
2. Posee experiencia en este campo?	Experiencia relacionadas a la candidatura		
3. Se considera usted un vendedor de éxito?	Transmite seguridad / ejemplifica metas, logros		
4. Qué conoce de nuestra empresa?	Conoce mercado, principales productos.		
5. Por qué quiere trabajar con nosotros?	Conoce bien la empresa/ relación necesidades empresa- expectativas		
6. Conoce a alguien que trabaje con nuestra empresa o que haya trabajado.	Familiaridad/ referencias		
7. Pago salarial que aspira	Maneja rango mínimo-máximo.		
8. Le gusta el trabajo en equipo?	Ejemplifica experiencias anteriores, demuestra su saber y gusta por el trabajo en equipo.		
9. Cuanto tiempo espera trabajar con nosotros si fuera seleccionado?	Periodo no concreto por Variable impredecible. En función de la empresa y comodidad personal.		

Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
Apartado 55-1225, 19109 Plaza Mayor - Pavas, San José, Costa Rica.  
Tel / Fax (506) 2290-2974 / info@sire-web.com / www.sire-web.com




### Profesionales en salud y educación

10. Como se ve en 5 años?	Visión/ crecimiento, desarrollo personal		
11.Cuál fue el motivo para que dejara su último empleo?	Actitud: nerviosismo/ positivismo Razón: oportunidad/ desarrollo.		
12. Motivo por el que podría ser un activo para nuestra empresa?	Oportunidad de venderse/ mostrar capacidades/ competencias, ventajas		
13. Que le molestaba de sus antiguos compañeros y directivos?	Actitud profesional/laboral/personal		
14. Si le preguntara a su ultimo jefe sobre usted, que diría?	Referencias personales		
15. Considera que está demasiado preparado para este puesto?	Evaluación personal / el ideal		
<b>VENTAS</b>			
1. Porqué disfruta las ventas?	Profesión/ trato/ carisma/personas		
2. Describa un ciclo de ventas típico en su último trabajo	Rapidez/ cierre meses o días Práctica obtenida		
3. Cuál su mayor debilidad en ventas?	Honestidad/ virtud/capacidad de habla		
4. Cómo lidia con el	Capacidad de no		

**Profesionales en salud y educación**

rechazo por una venta no cerrada o las objeciones del cliente?	internalizar "no" y ver oportunidades.		
5. Alguna vez se alejó o abandonó una posible venta? Por qué?	Razones por las que desistiría.		
6. Cómo definiría el cierre de una venta?	Paso clave que confirma una venta o la rompe.		

Tiene alguna duda o consulta?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comentarios:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Servicios Integrales de Representación Europea (SIRE), S.A.  
 Apartado 55-1225, 10109 Plaza Mayor - Pavas, San José, Costa Rica.  
 Tel / Fax (506) 2290-2974 / info@sire-web.com / www.sire-web.com

