

**DISEÑO, ELABORACIÓN Y LEVANTAMIENTO DOCUMENTAL DEL PROCESO
DE GESTION DE MERCADEO DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
DE POPAYÁN EMTel S.A. E.S.P.**



OLGA LUCIA CORREA LASSO

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

**DISEÑO, ELABORACION Y LEVANTAMIENTO DOCUMENTAL DEL PROCESO
DE GESTION DE MERCADEO DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
DE POPAYÁN EMTel S.A. E.S.P.**

OLGA LUCIA CORREA LASSO

PASANTIA PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

ASESOR ACADEMICO:

Mg. HÉCTOR ALEJANDRO SÁNCHEZ

ASESORA EMPRESARIAL:

Ing. MARIA DEL MAR MUÑOZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2012

DEDICATORIA

No tengo palabras para decir cuan feliz me siento por alcanzar este triunfo en mi vida, que no hubiese sido posible sin la guía de Dios y el apoyo de Mi madre, María del Socorro Lasso y mi padre, Fabio Correa quienes con esfuerzo, dedicación y amor me formaron como un ser íntegro, A mi familia, a mi novio, amigos, y compañeros por apoyarme, rodearme de afecto, darme lecciones de vida y estar a mi lado en este importante momento.



AGRADECIMIENTOS

Al asesor académico Mg. Héctor Alejandro Sánchez, asesor académico y profesor de la Universidad del Cauca, y a la asesora empresarial Ing. María del Mar Muñoz, quienes con su apoyo y disposición hicieron posible este trabajo de grado.

Agradecimientos a la Universidad del Cauca, especialmente al Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

A la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P. Por darme la oportunidad de desarrollar un trabajo de asesoría para el diseño, elaboración y levantamiento documental del proceso de Gestión de Mercadeo.

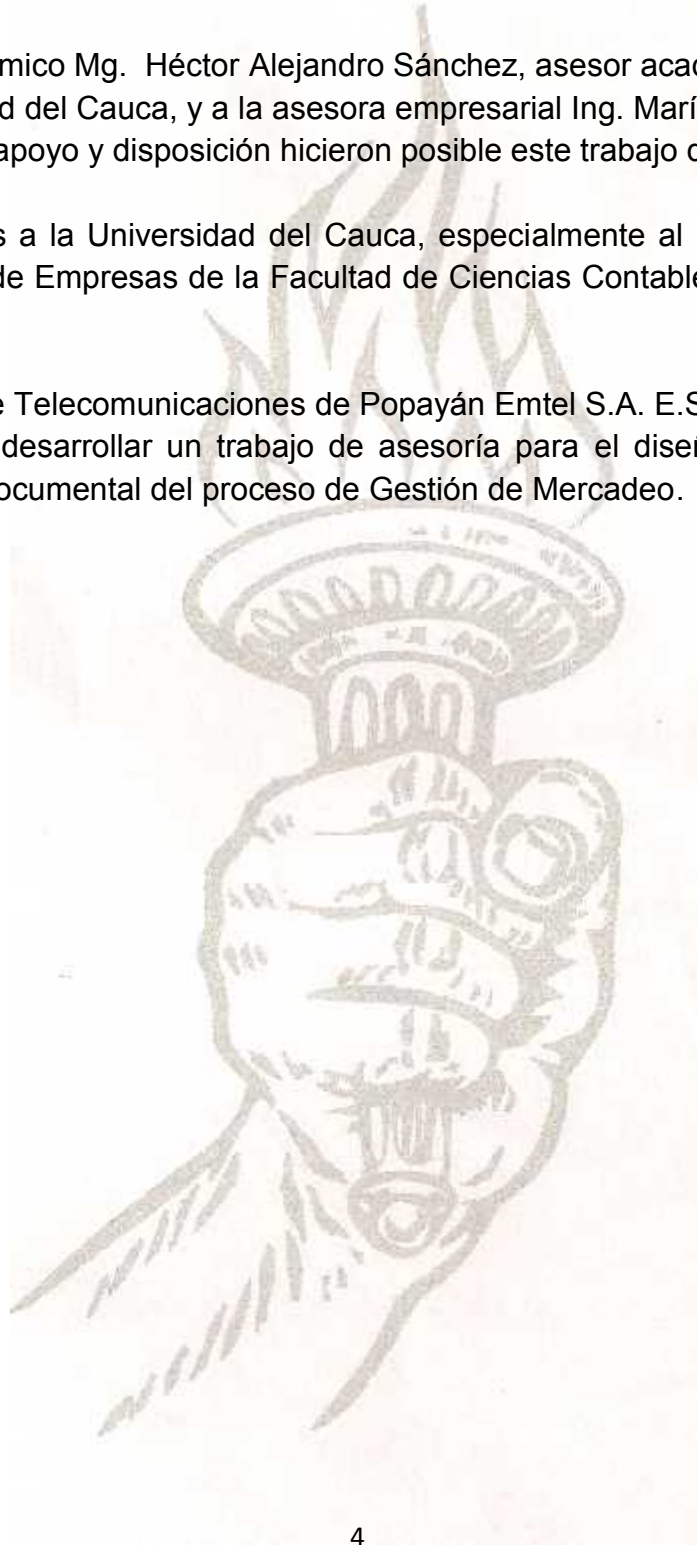
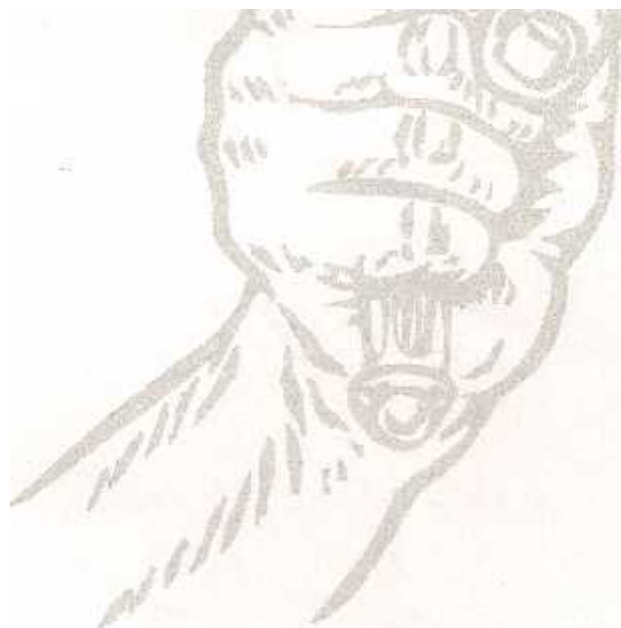


TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO	13
1.1 PROBLEMATIZACIÓN	13
1.1.1 Descripción del problema	13
1.1.2 Formulación del problema	13
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.2.1 Justificación Académica	14
1.2.2 Justificación Empresarial.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Especificos	15
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	16
2.1 MARCO TEORICO	16
2.1.1 Definiciones básicas.....	16
I. Proceso	16
II. Tipos de Procesos.....	16
III. Enfoque basado en Procesos.....	17
IV. Mapa de Procesos.....	20
V. Flujograma.....	24
VI. Caracterización de los procesos	27
VII. Técnica 5W+2H.....	27
2.2 MARCO REFERENCIAL	29
2.2.1 Reseña Histórica Emtel S.A. E.S.P.	29
2.2.2 Escritura de Constitución.....	30
2.2.3 Objeto social.....	30
2.2.4 Tipo de sociedad	31
2.2.5 Visión.....	31
2.2.6 Misión	31
2.2.7 Política de calidad.	31
2.2.8 Estructura organizacional	32

2.3 MARCO LEGAL.....	33
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.....	34
Etapa I: Planeación y organización.....	34
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	36
4.1 SITUACION ACTUAL	36
4.2 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DELEGADO	43
4.3 RECOLECCIÓN DE DATOS	43
4.3.1 Datos Primarios	44
4.3.2 Datos secundarios	45
4.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	46
4.5 LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	49
4.6 SOCIALIZACIÓN DEL MACROPROCESO	54
5. CONCLUSIONES.....	55
6. RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS	59



LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	18
Figura 2. Ciclo PHVA.....	20
Figura 3. Organigrama de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P.....	32
Figura 4. Logos de la Empresa	33
Figura 5. Mapa de Procesos de la empresa de telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P.....	38
Figura 6. Mapa de procesos Emtel S.A. E.S.P.	41
Figura 7. Formato para levantamiento de la información y caracterización de los procesos	50
Figura 8.Formato para levantamiento de la información y caracterización de los procedimientos.....	52

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. símbolos utilizados para elaborar los esquemas del flujograma	26
Tabla 2. Técnica 5W+2H	28
Tabla 3. Diagnostico de la situación actual:.....	39
Tabla 4. Proceso de Diseño del Servicio	47
Tabla 5. Proceso de Mercadeo.....	48



LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO 1. CARACTERIZACIONES DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE MERCADEO DE EMTEL S.A. E.S.P

3-CAR-001: Macroproceso Gestión de Mercadeo.....	60
3-CAR-002: Proceso Diseño del Servicio.....	62
3-CAR-003: Proceso de Mercadeo.....	65

ANEXO 2. MANUALES PROCEDIMIENTOS

3-PR-001: Investigación del comportamiento de los clientes y/o productos	68
3-PR-002: Diseño del Servicio.....	72
3-PR-003: Desarrollo del Servicio.....	77
3-PR-004: Plan de Mercadeo.....	80
3-PR-005: Promoción y Publicidad.....	84
3-PR-006: Oferta del Servicio.....	88

ANEXO 3: INSTRUCTIVOS

3-IT-001: Selección de la herramienta de recolección de datos.....	92
3-IT-002: Análisis de datos.....	102
3-IT-003: Elaboración de informe.....	104
3-IT-004: Análisis de Tabla de caracterización del Cliente y/o Producto.....	106
3-IT-005: Propuesta de alternativas de diseño.....	110
3-IT-006: Diseño del Servicio.....	112
3-IT-007: Empaquetamiento del Servicio.....	113
3-IT-008: Determinación del costo del servicio	116
3-IT-009: Definición de los precios del servicio.....	118
3-IT-010: Elaboración del portafolio de servicios.....	122
3-IT-011: Elaboración del plan de ventas.....	124
3-IT-012: Diseño de la estrategia de publicidad	127
3-IT-013: Diseño creativo	132
3-IT-014 Identificación de los canales de comunicación.....	145
6-IT-015: Contacto con el cliente.....	151

ANEXO 4: FORMATOS

3-FT-001: Tabla de Caracterización del Cliente y/o Producto.....	153
3-FT-002: Matriz criterios para Selección de alternativa.....	156
3-FT-003: Requerimientos para el diseño del servicio.....	158
3-FT-004: Propuesta definitiva.....	159
3-FT-005: Elaboración de ficha del servicio.....	161

RESUMEN

La problemática de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P., se concentran en sus procesos de gestión, que han impedido el cumplimiento de su misión y visión organizacional, esto debido a la falta de una estructura organizacional acorde a las necesidades y realidad de la organización, lo que ha limitado su crecimiento como organización y posicionamiento real en el mercado al que pertenece, de la misma forma ha impedido un sistema de promoción adecuado que le permita estar a la altura de la competencia.

De tal forma que este trabajo tiene por objetivo enfocar la importancia del diseño organizacional en el mejoramiento de la organización, redefiniendo la estructura organizacional de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P., considerando su situación actual y estableciendo un manual de procesos y procedimientos de la realidad de la empresa que permita dar un direccionamiento adecuado a los procesos de gestión, a los servicios ofrecidos y en especial al alcance que pretende la empresa para el Macroproceso de Gestión de Mercadeo.

INTRODUCCIÓN

Para que una organización sea competitiva, eficiente y genere un buen desempeño económico, necesita emplear sistemas cada vez más eficaces y eficientes. Estos sistemas deben dar como resultado el incremento continuo de la calidad y el aumento de la satisfacción de los clientes y otros interesados en la organización.

La importancia de la calidad de los productos y servicios como elemento estratégico para la competitividad de las organizaciones que los generan, radica, en que la calidad es inversamente proporcional a las pérdidas e inconvenientes de todo tipo que un producto o servicio provoca al usuario.

En este caso siendo la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P. una empresa en cuyo sector los cambios tecnológicos son cada vez más volátiles y en donde dichos cambios han conducido al desarrollo de normas y directrices sobre sistemas de calidad que complementan los requisitos de productos o servicios, se hace necesario documentar todos los procesos y procedimientos requeridos, obtenidos en cada una de las actividades que le permitan a la empresa obtener la certificación del sistema de gestión de calidad en conjunto con todos los procesos que la empresa presta para avalar la permanencia en el mercado, siendo más competitivos y garantizando así a todos sus clientes la calidad del servicio de telecomunicaciones.

Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo realizar el diseño, elaboración y levantamiento documental del proceso de Gestión de Mercadeo de La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P. se desarrolla a través de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo, se realiza la contextualización del trabajo, en donde se da a conocer la problemática del área de Mercadeo de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P. respecto a la necesidad de generar un manual de

procedimientos para dicho proceso, además, se encuentra la justificación académica y empresarial del trabajo y los objetivos de la pasantía.

En el segundo capítulo, se encuentra la contextualización teórica, donde se presentan los marcos teórico y conceptual que permiten un acercamiento al manejo y planteamiento de los procedimientos, enmarcados dentro de teorías y conceptos relacionados al tema y, al final de este capítulo, se presenta el marco referencial donde se pretende contextualizar al lector con la organización.

El capítulo 3, permite la contextualización metodológica del trabajo en donde se establece el método para la elaboración de la pasantía.

En el capítulo 4 se realiza el desarrollo del trabajo, en donde se plantea la situación del proceso de Mercadeo de I, donde se evidencia por medio de la metodología planteada la problemática del área.

Finalmente, se establecen las conclusiones obtenidas durante el desarrollo del trabajo, y se anexan las caracterizaciones de los procesos, los manuales de procedimientos con sus respectivos instructivos y formatos.

1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO

1.1 PROBLEMATIZACIÓN

1.1.1 Descripción del problema

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P., sociedad por acciones de carácter mixto, regida por el derecho privado, viene desarrollando la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y en miras por obtener la certificación que le permita mejorar y obtener ventajas competitivas que la lleven a un alto grado de diferenciación (satisfaciendo así las necesidades de sus clientes y reforzando la imagen de marca), minimizando costes derivados de la no-calidad al evitar errores, pérdidas de tiempo, lograr mejoras en los procesos de la empresa, y dando alcance al Convenio Marco de Cooperación, firmado entre EMTEL y la Universidad del Cauca, liderado y gestionado desde el Centro de Estudios y Servicios-CES, tiene como objeto la elaboración del estudio de rediseño de la arquitectura organizacional de la empresa en el marco de la gestión por procesos y el diseño y levantamiento documental de los procesos resultantes y sus respectivos procedimientos y dentro del cual ha incluido el apoyo al diseño, elaboración y levantamiento documental del Macroproceso de Gestión de Mercadeo, que permita un desarrollo eficiente en el proceso de gestión.

1.1.2 Formulación del problema

Diseñar, elaborar y realizar el levantamiento de procesos y procedimientos del Proceso de Gestión de Mercadeo de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Justificación Académica

El desarrollo de las pasantías permiten al estudiante establecer contacto con el mundo empresarial y el mercado laboral dándose a conocer como futuros profesionales y así cumplir con la filosofía institucional y el compromiso permanente de contribuir a la construcción de una sociedad equitativa y a la formación de profesionales idóneos y comprometidos con el bienestar del entorno, por cuanto aporta al mejoramiento administrativo de una organización (**LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN EMTEL S.A. E.S.P.**). Además permite nuevamente a la Universidad del Cauca poner al servicio de la sociedad uno de sus estudiantes permitiéndole poner en práctica los conocimientos teórico - prácticos adquiridos en el proceso de formación académica en el ambiente donde se desempeñará profesionalmente.

1.2.2 Justificación Empresarial

Las empresas deben de creer firmemente que la implantación de un sistema de calidad ha sido y es una oportunidad para mejorar la competitividad de las mismas en el entorno actual, permitiendo alcanzar un alto grado de diferenciación, a la vez que satisface las necesidades de los clientes y refuerza la imagen de marca, permitiendo reducir costes al evitar errores y pérdidas de tiempo, y por último lograr mejoras en los procesos de la empresa. Además la importancia de la documentación y el mejoramiento de procesos y procedimientos es de suma importancia en empresas en las que existen gran cantidad de funciones operativas y administrativas que generan gran cantidad de servicios a la comunidad, siendo muy importante la formalización de estas actividades (documentar procesos y procedimientos). Es por esto que EMTEL en la búsqueda por generar mayor valor y beneficio a sus clientes, dando alcance al Convenio Marco de de Cooperación EMTEL - Universidad del Cauca ha considerado pertinente el diseñar, elaborar y levantar los procesos y procedimientos del Macro Proceso de Gestión de Mercadeo que conlleven a la empresa junto con los demás procesos a obtener una ventaja competitiva con relación a las empresas del medio.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar el diseño, elaboración y levantamiento de procesos y procedimientos del Macroproceso de Gestión de Mercadeo de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTTEL S.A. E.S.P.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los procesos y procedimientos que son necesarios para el desarrollo del Proceso de Gestión de Mercadeo, teniendo en cuenta cada uno de los elementos necesarios para el desarrollo eficiente de los mismos.
- Obtener la información necesaria de cada una de las actividades que se deben realizar en el proceso, teniendo en cuenta la interacción que pueda haber entre ellas y los demás procesos.
- Desarrollar la caracterización del Proceso de Gestión de Mercadeo de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTTEL S.A. E.S.P.
- Realizar la documentación del proceso y sus respectivos procedimientos
- Socializar la información obtenida al formalizar los procesos y procedimientos del Proceso de Gestión de Mercadeo de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTTEL S.A. E.S.P.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1 MARCO TEORICO

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la Organización. Es una base conceptual fundamental de la norma ISO 9000:2008.

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de calidad ya que es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

2.1.1 Definiciones básicas

Con respecto a los procesos¹

I. **Proceso:** “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transformas elementos de entrada en resultados”.

II. Tipos de Procesos

- **Procesos para la gestión de una organización (Estratégicos)**
Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos para la gestión de recursos (Misionales)**

¹ ISO, Diciembre 2003. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.

Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

- **Procesos de realización (Operativos)**

Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.

- **Proceso de medición, análisis y mejora (Evaluación)**

Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de la gestión, gestión de los recursos y realización.

III. Enfoque basado en Procesos²

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

² ENFOQUE BASADO EN PROCESOS En la página web <http://www.iescinoc.edu.co/NORMOGRAMA/ISO%209001-2008.pdf>

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

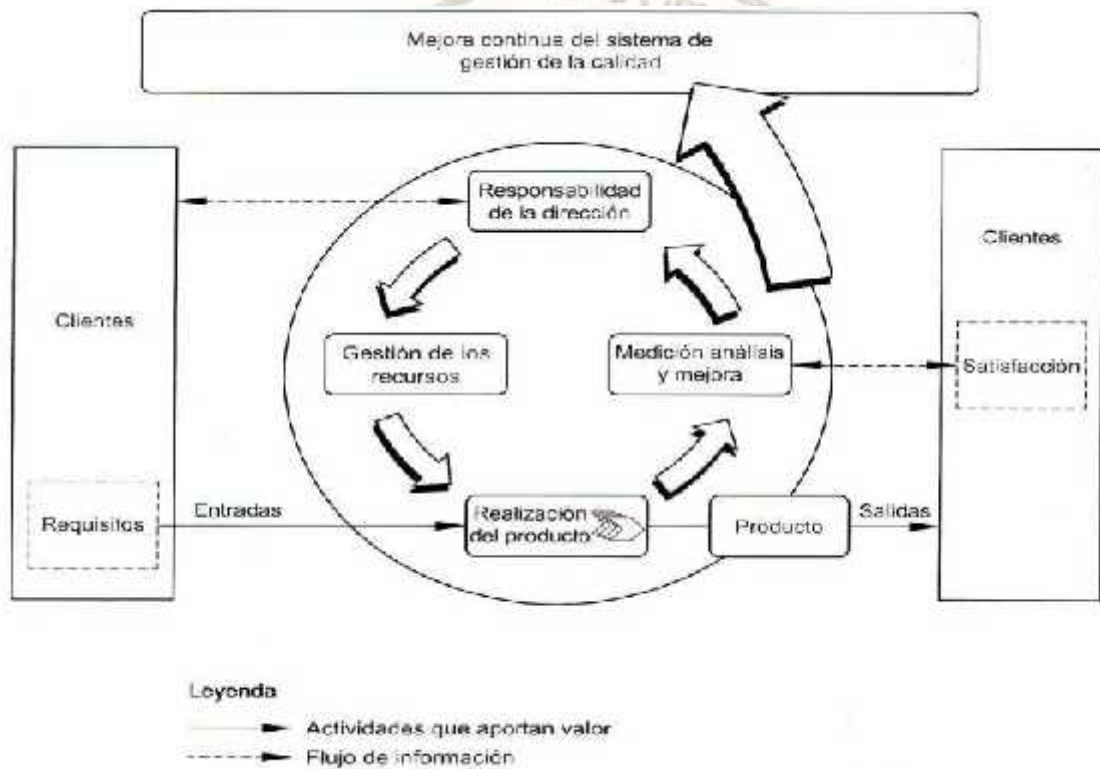


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la Figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar- Hacer- Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Figura 2. Ciclo PHVA



Fuente: <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>

IV. Mapa de Procesos³

Herramienta que permite representar el conjunto de procesos de una organización y la relación que existe entre ellos.

³ ZUÑIGA CABRERA, Yudi Patricia, et al. Pasantía para optar por el título de administrador de empresas: Manual de Procesos y Procedimientos para el Área Gerencial Administrativa y Asistencial de la Empresa Social del Estado ESE Surorienté. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán- Colombia. 2010. Págs. 15-19.G

Elaboración de un Mapa de Procesos.

Para realizar un mapa de procesos se deben considerar las siguientes etapas:

1. Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas.
2. Identificarse los procesos actuales de la organización.
3. Identificarse los procesos requeridos para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad.
4. Los procesos actuales se confrontan con los requeridos para implementar el Sistema de Gestión de Calidad, con lo cual se podrán identificar los procesos faltantes que deben diseñarse, documentarse, socializarse e implementarse dentro de la organización.
5. Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertinentes al mapa de procesos.
6. Documentar la interrelación de los procesos en el mapa de procesos.

Manual de Procesos.

Documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o toda una institución.

Características del Manual.

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación adecuados.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.

- Redacción breve, simplificada y comprensible, facilitar su uso al cliente externo e interno.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continua.

Conformación del Manual

La estructura de un Manual de Procesos y Procedimientos debe contener los siguientes elementos: Portada, Misión de la Empresa, Índice o Contenido, Introducción, Objetivos, Marco Legal, Destinatarios, Manejo y Conservación, Simbología Utilizada y Procedimientos.

Ventajas

- Ayudar al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Evitar discusiones innecesarias y equivocadas.
- Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- Son un elemento de importante revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa.
- Aumenta la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- Facilita el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.

- Ayuda a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas.

Procedimientos.

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detallan la manera exacta que deben realizarse ciertas actividades.

Esquema General de un Procedimiento.

- Nombre y/o logotipo de la Entidad.
- Título del procedimiento.
- Nombre del proceso.
- Código versión y página.
- Objetivo.
- Alcance.
- Responsable.
- Documentos de referencia.
- Contenido desarrollo.
- Registros.
- Anexos.

- Elaborado por.
- Revisado por.
- Aprobado por.

V. Flujograma

El Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

- Según Gómez Cejas, Guillermo⁴. Año 1.997; El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.
- Según Gómez Rondón Francisco⁵. Año 1.995; El Flujograma o Diagrama de Flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Importancia de los flujogramas⁶

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

⁴ GOMEZ CEJAS, Guillermo. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997. Pág. 96 a la 103, 107 a la 117.

⁵ GÓMEZ RONDÓN, Francisco. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.995. Pág. 104 hasta 114.

⁶ MAPA DE PROCESOS - Presentación web. <http://sanabriaheb.over-blog.com/article-31354697.html>

- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas. Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

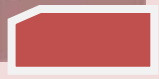
Ventajas.

- El empleo del flujograma para la representación gráfica del trabajo, tiene las siguientes ventajas:
- Describe el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal facilitando su consulta.
- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados.
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo.
- Facilita la comprensión rápida del trabajo.
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo.
- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitado el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes.
- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso.
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias.

Símbolos⁷: El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

⁷ CAJA DE HERREMIENTA. Infomipyme. El flujograma. Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario". Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales - MITINCI/Programa MEJORA y el SEBRAE. http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm

Tabla 1. SÍMBOLOS UTILIZADOS PARA ELABORAR LOS ESQUEMAS DEL FLUJOGRAMA

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o fin del proceso
	Etapa del proceso (actividad a desarrollar)
	Entrada procedente de otro proceso
	Salida del proceso (evidencia documental)
	Decisión
	Proceso preestablecido
	Elementos del entorno a considerar para el desarrollo de una actividad
	Conector con otra etapa del proceso
	Conector con otra página de la descripción del proceso

Fuente: Elaboración propia

VI. Caracterización de los procesos⁸

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo. Este está compuesto para su construcción por elementos como: Nombre del proceso, objetivo, alcance, proveedores, recursos, responsables, indicador de medición del proceso, etc.

VII. Técnica 5W+2H⁹

Es una herramienta para el análisis de problema que consiste en dar respuesta a siete preguntas mediante el análisis de diferentes ángulos y se toma en cuenta todo aquello que pueda tener relación con las causas del problema, como lo muestra la tabla 2, la cual consiste en describir las siguientes preguntas:

- **¿What / QUÉ?:** Escribir una breve descripción del problema.
- **¿When / CUÁNDO?:** ¿Cuándo está usted viendo los problemas? ¿En qué momento del día y/o del proceso?
- **¿Where / DÓNDE?:** ¿Dónde está viendo los problemas? (línea / máquina / lugar) ¿En qué parte/lugar del producto/proceso está viendo los problemas?

⁸ Córdoba Tobon, Carlos Hernando. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.

<http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>. (Citado el 12 de abril del 2008.)

⁹ ACTION GROUP. Técnica para el análisis de problemas 5W+2H. [en línea]. <Http://www.actiongroup.com.ar/download/5w2h.pdf>

- **¿Who / QUIÉN?:** ¿A quién le sucede? ¿El problema está relacionado con las habilidades de la/s personas?
- **¿How / CÓMO?:** ¿Cómo se diferencia del estado normal (óptimo)? ¿La tendencia es aleatoria o tiene un patrón de recurrencia?
- **¿How Much / CUÁNTO?:** ¿Cuántos en un día? ¿En una semana? ¿En un mes? ¿Cuánta plata implica?
- **¿Why / POR QUÉ?:** ¿Por qué sucede el problema?

Tabla 2. Técnica 5W+2H

	Pregunta	Descripción
Tema	What -Qué	¿Qué sucede? ¿Qué estamos haciendo?
Secuencia	When -Cuándo	¿En qué momento del día o del proceso?
Ubicación	Where – Dónde	¿Dónde está viendo los problemas?
Personas	Who -Quién	Relación con las habilidades de las personas.
Método	How -Cómo	¿Cómo se diferencia del estado normal?
Cantidad	How many -Cuántos	En un día, en una semana, en un mes.
Causa	Why – Por qué	Causas posibles.

*Fuente. Action Group.

2.2 MARCO REFERENCIAL

2.2.1 Reseña Histórica Emtel S.A. E.S.P.¹⁰

El inicio de la compañía se remonta al año 1.950 cuando la administración de Popayán promovió la instalación de líneas telefónicas en el Municipio, pero no fue hasta el año 1.984 cuando oficialmente se creó la Empresa Municipal de Teléfonos de Popayán, mediante el Acuerdo 017 del 8 de octubre, emitido por el Concejo Municipal de Popayán.

Mediante Acuerdo 019 del 17 de septiembre de 1992, la Empresa cambia de razón social transformándose en Empresa Municipal de Telecomunicaciones de Popayán, con cubrimiento regional y abriendo la posibilidad de competir en otros servicios de telecomunicaciones como televisión y servicios de valor agregado.

Para 1.998 en vista de la Ley 142 se transformó en empresa de Servicios Públicos Mixta, al tiempo que cambió su razón social a Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTel S.A. E.S.P., Un año más tarde mediante Resolución No. 002660 del 4 de Octubre de 1.999 el Ministerio de Comunicaciones le otorga a EMTel S.A. E.S.P. la Licencia de concesión para la prestación de Servicios de Valor Agregado y Telemáticos con cobertura nacional y en conexión con el exterior que abre las puertas con el entorno para prestar los nuevos servicios de valor agregado como Internet y banda ancha.

A partir del año 1999 comienza el desarrollo de los Servicios de Valor Agregado y Telemáticos instalando la plataformas de Internet y posteriormente la de acceso en el área metropolitana de Banda Ancha, configurando ofertas integradas y convergentes de servicios de voz, internet de alta velocidad y televisión a través de la tecnología ADSL, HFC (multimedia interactiva, entretenimiento e internet por cable módem).

Paralelamente desarrolla nuevos negocios, mediante una alianza estratégica con E.P.M. para la prestación del servicio de TV por suscripción en la ciudad.

Posteriormente el 15 de Mayo de 2.002 el Ministerio de Comunicaciones otorga la Licencia para usar el espectro electromagnético, en la prestación del servicio de

¹⁰ Fuente: Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P.

Telefonía Pública Básica Conmutada Local Extendida en los municipios de Timbío, Cajibío y Piendamó, buscando así posicionamiento en el mercado regional.

En el 2006 con su plataforma “multi VAS” de Voz sobre IP amplía su portafolio con las nuevas aplicaciones de servicios: telefonía IP, cuenta controlada, sistema prepago y Tripe Play (Voz, datos y video), durante este mismo año, EMTEL S.A. E.S.P. abre el camino hacia la excelencia en el servicio, con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, totalmente comprometida con la mejora continua y el mantenimiento de los más altos estándares de calidad en las telecomunicaciones.

En el 2007 extiende su plataforma de servicios multimedia (Televisión, datos) banda ancha por la red HFC, permitiendo llegar a mas hogares en la ciudad.

Continúa en el 2008 y 2009 con la provisión, instalación y gestión de la conectividad de acceso banda ancha inalámbrica Wi-Max pudiendo dar cobertura a mayores puntos geográficos de la ciudad y municipios circunvecinos.

2.2.2 Escritura de Constitución

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P. es una Sociedad por Acciones, Empresa de Servicios Públicos Mixta, de las consagradas en el Artículo 14.6 de la Ley 142 de 1994, creada mediante Escritura Pública No. 1757 del 20 de Octubre de 1998 otorgada por la Notaria Tercera de Popayán, con registro mercantil No. 13037 del 30 de Octubre de 1998 y con matrícula No. 052984-04.

2.2.3 Objeto social

Prestación del servicio público domiciliario de telecomunicaciones telefonía pública básica conmutada y en general todas las actividades complementarias y de valor agregado del servicio de las telecomunicaciones.

El objeto social de la compañía no cambio durante el año 2007 y es cumplida a través de las operaciones realizadas.

2.2.4 Tipo de sociedad

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P. es una empresa de servicios públicos domiciliarios, bajo la forma de sociedad anónima por acciones de carácter mixta de nacionalidad colombiana y con domicilio principal en la ciudad de Popayán. Sociedad que por expreso mandato de la ley se rige en cuanto a sus actos, contratos y régimen laboral por el Derecho Privado, a la que también le son aplicables la Ley 142 de Servicios Públicos, así como normas expresas del código Civil y código Sustantivo del Trabajo.

2.2.5 Visión.

“EMTEL S.A. E.S.P. en el 2014 se consolidara como operador regional en el aprovisionamiento de soluciones en tecnologías de la información y las comunicaciones en términos de conectividad, educación, entretenimiento y contenidos”.

2.2.6 Misión

“EMTEL S.A., E.S.P ofrece soluciones integrales en tecnologías de la información y las comunicaciones con calidad, generando mayor valor y beneficio a nuestros clientes, brindando bienestar y desarrollo a nuestro talento humano, crecimiento y rentabilidad, vinculados siempre al desarrollo de nuestra comunidad.

2.2.7 Política de calidad.

“Somos una organización que ofrece soluciones integrales en tecnologías de la información y las comunicaciones con calidad del servicio, atención y tiempos de respuesta, a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, alianzas estratégicas y la

competencia del talento humano, generando crecimiento económico y de mercado”.

2.2.8 Estructura organizacional

Figura 3. Organigrama de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P.

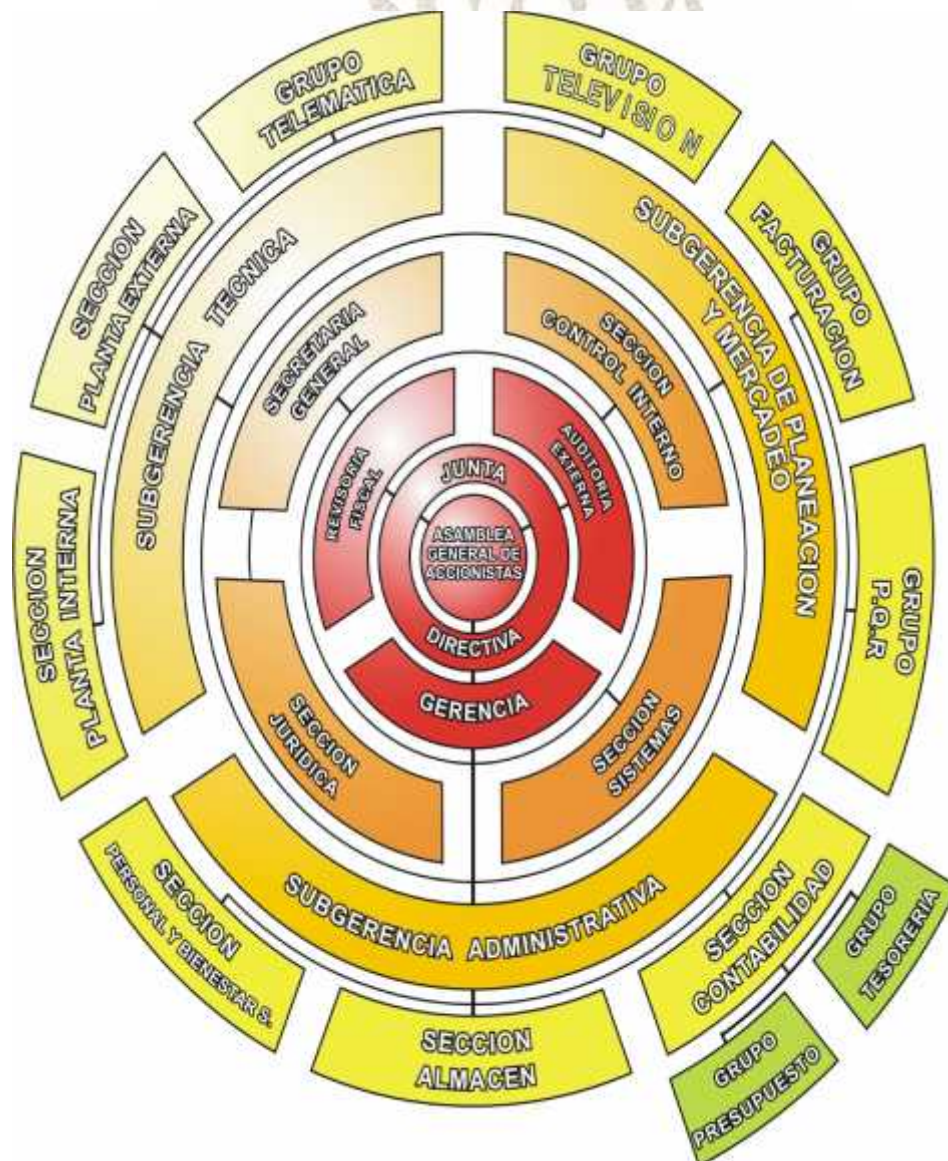


Figura 4. Logos de la Empresa



2.3 MARCO LEGAL

La Comisión De Regulación De Telecomunicaciones, Resolución 1250 de 2.005, " Que de conformidad con lo establecido en el artículo 334 de la Constitución Política, corresponde al Estado intervenir, por mandato de la ley en los servicios públicos y privados, con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo;.... **"CAPITULO II, Tarifas de los servicios de Telefonía Pública Básica Conmutada, TPBC, Artículo 5.2.1. Régimen tarifario."** Las tarifas de los servicios de TPBC estarán sometidas al régimen vigilado de tarifas a menos que la CRT establezca lo contrario". Está sujeta a la regulación y control por parte de unidades del estado como son: Superintendencia de Industria y Comercio, el Ministerio de Comunicaciones en los Servicios no Regulados por la ley de Servicios Públicos Domiciliarios, (servicios de valor

agregado y demás); por la Comisión de regulación de Telecomunicaciones, CRT, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y la Contraloría General de la nación y su delegada la Contraloría Municipal de Popayán según las facultades consagradas en los artículos 268 y 272 de la Constitución Política y las leyes 42 de 1993 y 610 de 2000.

Ley 1341 de 2009: "Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones. **Objeto.** La presente Ley determina el marco general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario, así como lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico, así como las potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia del mismo y facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información."

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

El diseño, elaboración y levantamiento documental del Macro proceso de Gestión de Mercadeo de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTel S.A. E.S.P. Se realizara de la siguiente forma durante el desarrollo de la pasantía:

Etapa I: Planeación y organización

Es el punto neurálgico para iniciar la elaboración de los procesos y procedimientos en las organizaciones, debido a que la planeación permitirá vislumbrar el horizonte, y la organización provee el esquema para poner en funcionamiento el trabajo de diseño.

En la fase de planeación se realizan preguntas sobre la empresa que permiten un análisis sobre su situación. Esta etapa, permite diseñar un plan de trabajo con los clientes internos, de acuerdo con su disponibilidad de tiempo.

Además permite establecer los lineamientos claves en los procesos y procedimientos que se van a describir, establecer cronogramas de recolección y análisis de información, organizar de mejor forma el trabajo que se va realizar para la construcción del Manual de Macro Procesos y Procedimientos.

Etapa II: Levantamiento y documentación de los procedimientos

Es decisivo para el diseño de los procesos el levantamiento de información, la ubicación de las personas que la poseen y el momento oportuno para obtenerla. La principal fuente de información la constituyen las personas que ejecutan los trabajos diariamente así como los clientes de la organización. Es importante observar detenidamente y usar formatos que permitan la recopilación de la información más importante, para posteriormente graficar los procedimientos a través de un flujograma. Esta etapa permitió obtener información de primera mano, base importante para la elaboración del proceso y sus respectivos procedimientos constituyéndose en una herramienta útil para el proceso de Mercadeo y disminuir los errores que en la actualidad se cometen.

Etapa IV: Formulación de los procedimientos

Esta fase consiste en el diseño de los procedimientos que optimizarán la realización del trabajo, considerando la disponibilidad y la calidad del personal, las maquinas, la tecnología, los equipos, el espacio y los recursos financieros, de manera que se logre optimizar su uso sin alejarse de la realidad organizacional.

Etapa V: Pruebas y ajustes

La prueba se concreta a ensayar los procesos diseñados para verificar su calidad, su utilidad radica en la posibilidad de incluir modificaciones a escala reducida y permite averiguar la validez y efectividad de los nuevos métodos.

Etapa VI: Socialización

En esta fase se hace la presentación del proceso llevando a una difusión de tallada de los cambios, modificaciones y reestructuraciones realizadas al manual de procesos y procedimientos producto de la actualización y complementación del mismo, y que lógicamente tiene que ser conocido por su cliente interno.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 SITUACION ACTUAL

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P afronta grandes desafíos en el corto y mediano plazo, como consecuencia de la fuerte entrada de la competencia al mercadeo regional y local en términos tarifarios y de productos de valor agregado.

El foco del negocio de las empresas del sector se transformo, pasó de ser un negocio de telefonía básica y consumo a un negocio de valor agregado que ofrece productos como internet y televisión, los cuales presentan un mercado potencial muy amplio, luego las estructuras organizacionales deben ser lo suficientemente flexibles para adecuarse a los cambios estratégicos del mercado.

Son precisamente dichos desafíos los que llevan a la organización a diseñar la estrategia adecuada para enfrentarlos. El objetivo de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P debe estar centrado en modelar y remodelar los servicios que ofrece de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

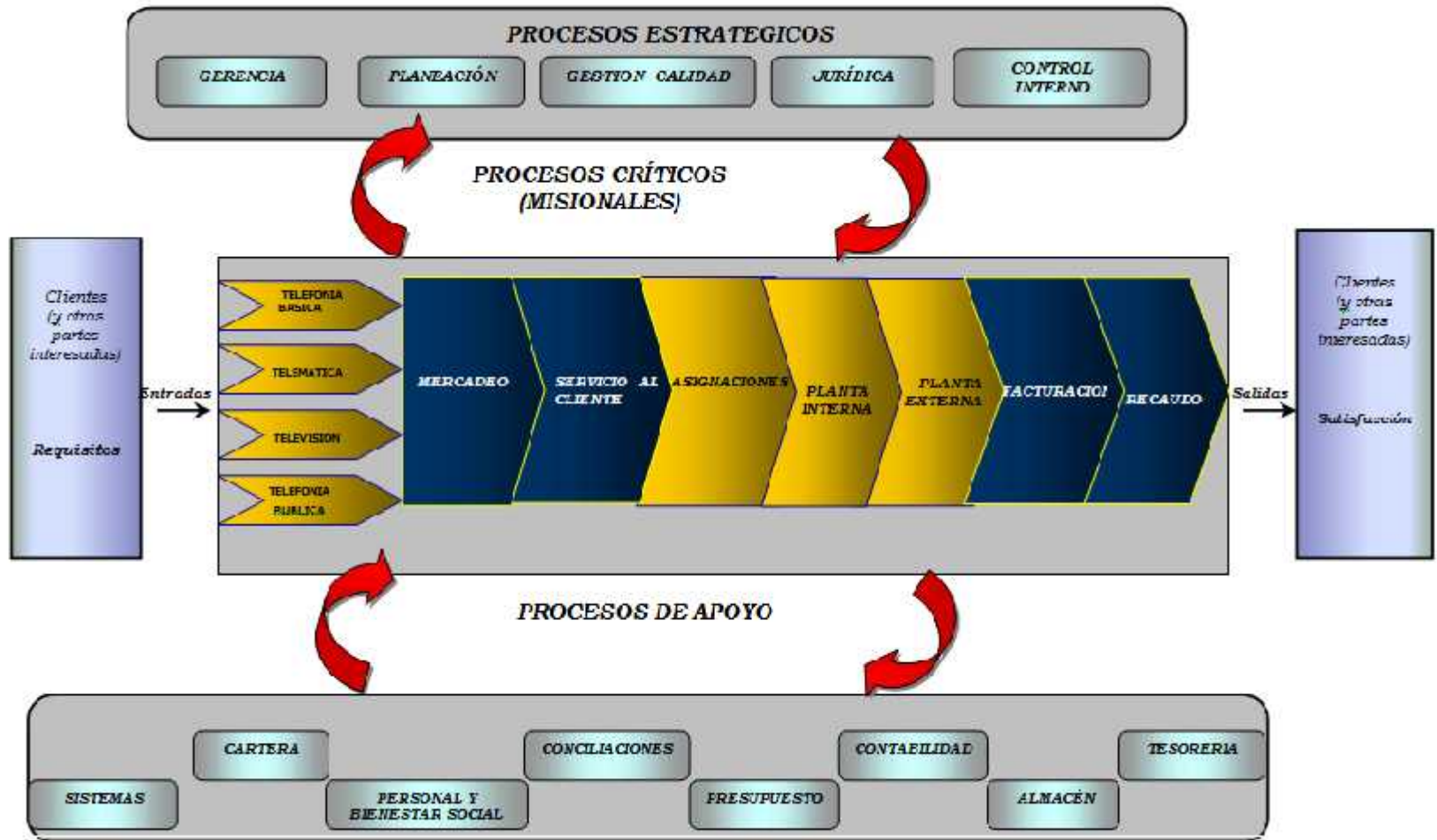
De acuerdo a la información suministrada, se partió del hecho de que el **Mapa de procesos (PROCESOS CRÍTICOS O MISIONALES)**¹¹ de la empresa de

¹¹ CASTRO CAICEDO Ana María, GUEVARA MERA Melissa Julieth, PLAZA ARRIETA Edward. et al. Pasantía para optar por el título de administrador de empresas: Revisión y Actualización del Manual de Procesos y Procedimientos Empresa De Telecomunicaciones De Popayán Emtel S.A. E.S.P. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán- Colombia. 2010. Págs.27-32.

Telecomunicaciones de Popayán EMTel S.A. E.S.P., se compone de Veinte (20) procesos, distribuidos en cinco (5) procesos estratégicos, siete (7) procesos misionales y ocho (8) procesos de soporte (ver Figura 5. Mapa de Procesos de la Empresa EMTel S.A. E.S.P). Donde encontramos a mercadeo como proceso crítico o misional e incluye los siguientes procesos:

- **Planeación y mercadeo (calidad).** Conjunto de actividades de implementación y requerimientos del sistema de gestión de la calidad.
- **Planeación y mercadeo (Planeación).** Planeación de las actividades de la empresa a mediano y a largo plazo.
- **Planeación y mercadeo (mercadeo).** Planeación y desarrollo de actividades que le permitan a la empresa consolidar sus servicios.

Figura 5. Mapa de Procesos de la empresa de telecomunicaciones de Popayán EMTel S.A. E.S.P.



Fuente: EMTel S.A. E.S.P.

De acuerdo a lo anterior, el trabajo se desarrolla mediante una secuencia lógica y descriptiva, partiendo del mapa de procesos y la identificación de los procesos, su caracterización, incluyendo la estructura documental de los procesos, procedimientos y registros. Observando así que no se cuenta con una adecuada serie de actividades que nos lleven a un procedimiento y mucho menos a un proceso, Hechos vitales si a futuro lo que se busca es una certificación. En la tabla 3. Se puede ver el diagnostico de la situación actual:

Tabla 3. Diagnostico de la situación actual:

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
PROBLEMA DETECTADO	CONSECUENCIAS
No hay un proceso establecido para Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> a. no existe una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada proceso. b. No hay normas establecidas lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. c. No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. d. No hay comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada proceso que integra a la empresa. e. No hay una adecuada coordinación y comunicación f. No hay procedimientos formalizados haciendo que no se tenga un adecuado control de los mismos, ni quien sea el directo responsable y los recursos que son necesarios para su realización.

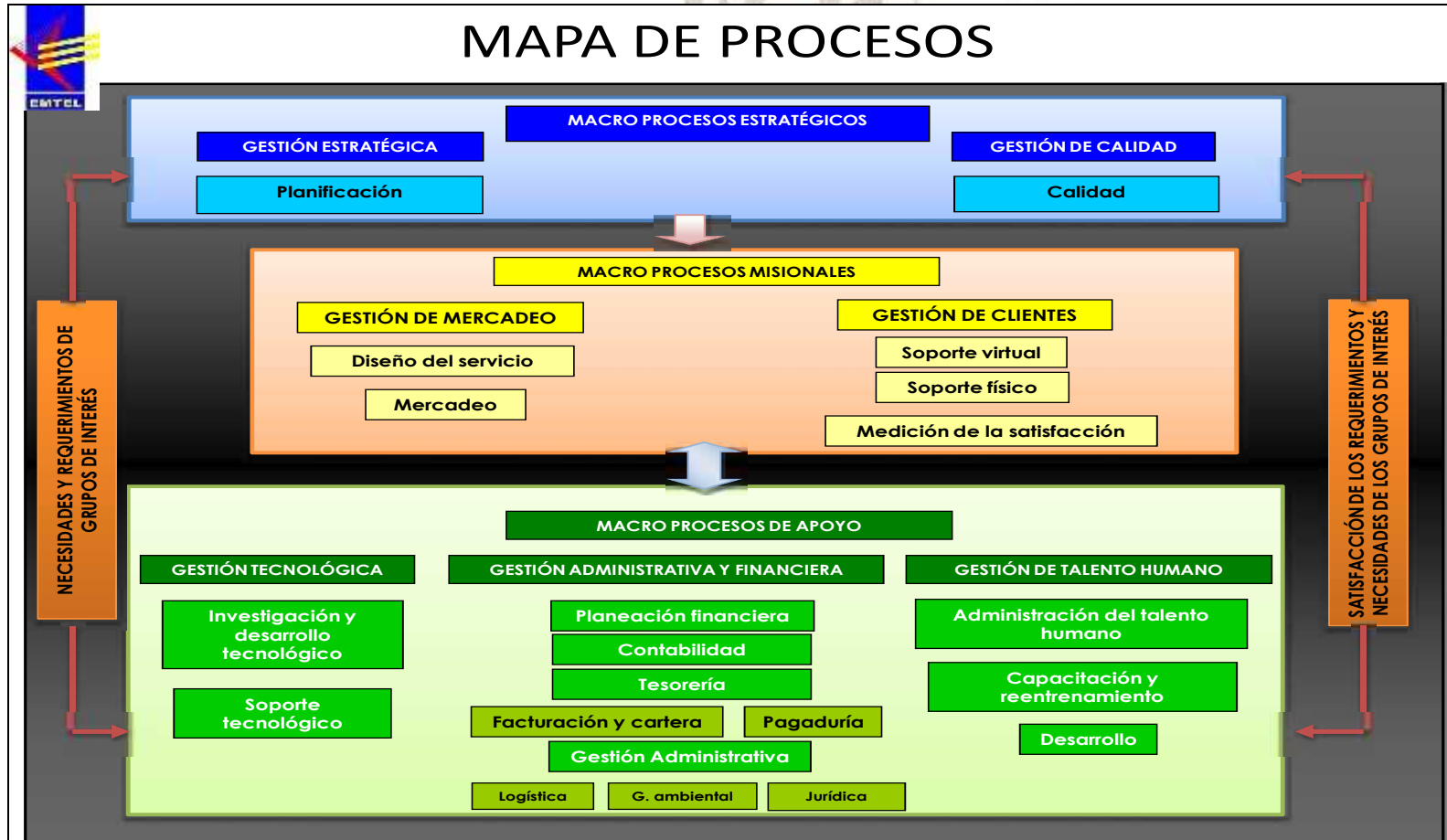
<p>Inadecuada selección y vinculación del personal para la venta de los servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Pérdida permanente del personal b. Pérdida de tiempo y recursos económicos por concepto del permanente reclutamiento, selección del personal. c. No se realiza una capacitación e inducción adecuada al personal.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Es por eso que a través del Convenio Marco de Cooperación, firmado entre EMTEL y la Universidad del Cauca liderado y gestionado desde el Centro de Estudios y Servicios, cuyo objeto era la elaboración del estudio de rediseño de la arquitectura organizacional de la Empresa en el marco de la gestión por procesos y el diseño y levantamiento documental de los procesos resultantes y sus respectivos procedimientos incluyo el apoyo al diseño, elaboración y levantamiento documental del proceso de Gestión de Mercadeo, que permita un desarrollo eficiente en el proceso de gestión y le permita ser cada día más competitivos.

Para la elaboración de los procesos y procedimientos de la empresa EMTEL S.A. E.S.P.se desarrollaron diversas actividades, como se describirá más adelante, pero entre las que se encuentran la recolección de información primaria y secundaria, identificar los procesos y procedimientos que se realizan dentro del procesos y no se encuentran formalizados, clasificar los diversos procesos teniendo en cuenta los Macroproceso existentes dentro de la organización, para finalmente encontrarla inmersa en el Mapa de Procesos (Figura 6), propuesto para dar cumplimiento a uno de los objetivos del Convenio Marco y que engloba 5 grandes Macroprocesos y dentro de los cuales está inmerso como Macroproceso misional de Gestión de Mercadeo.

Figura 6. Mapa de procesos Emtel S.A. E.S.P.



Fuente: Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P.

Esta construcción final fue elaborada por el coordinador del convenio por parte de la universidad el Mg. Héctor Alejandro Sánchez y la asesora del SGC de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P Ing. María del Mar Muñoz y el grupo de trabajo de la universidad, donde se hizo uso de un bosquejo inicial realizando un análisis de los procesos y procedimientos y se consideraron las posibles mejoras o cambios que se podían realizar y así generar el mapa de procesos y procedimientos que finalmente se incluirán en el manual general que la empresa maneja. Es así que para lograr esto se utilizó la técnica de los cinco puntos¹² que se presenta a continuación:

- a) **Eliminar:** La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.
- b) **Combinar:** Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.
- c) **Cambiar:** En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.
- d) **Mejorar:** Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

¹² SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Junio de 2004. Página 12.

- e) **Mantener:** Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

4.2 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DELEGADO

Una vez elaborado el mapa de procesos, se conformo el equipo de trabajo, seleccionadas por su experiencia, compromiso e interés por mejorar el desempeño, de la empresa y ocupan los siguientes cargos actualmente:

- Doria Jimena Gómez: Asesora de Planeación y Mercadeo.
- Ana Lucia bolaños: Jefe de facturación.
- Víctor Hurtado: Asesor de Planeación y Mercadeo.

Una vez socializado y aprobado el Macroproceso de Gestión de Mercadeo por la gerencia y la junta directiva de la empresa la distribución será de la siguiente forma:

- Doria Jimena Gómez: Coordinadora del Macroproceso de Gestión de Mercadeo
- Víctor Hurtado: Coordinador del Proceso de Diseño del Servicio
- Ana Lucia bolaños: Coordinadora Proceso de Mercadeo

Además de estas personas se conto con la colaboración de María Alejandra Arboleda quien se desempeña como asesora de los clientes VIP de la empresa y el Doctor Carlos Orjuela quien también se desempeña como asesor de mercadeo.

4.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

Se identifica la necesidad de información de diferentes fuentes, tanto primarias como secundarias, identificando la falta de un manual de procesos y procedimientos dentro de Emtel y es por medio de la recolección de información por estas fuentes que se logra la formalización del Macroproceso

4.3.1 Datos Primarios

Estos datos fueron obtenidos por medio de entrevistas realizadas al personal administrativo de la organización, quienes a través de una serie de preguntas describieron las diferentes actividades que se desarrollan en el área de mercadeo. Teniendo en cuenta que existen unas actividades generales en la organización, la información se complementó con el uso de la observación directa en el lugar donde se realizan las diferentes actividades, anotando todo lo relevante; información que no fue obtenida en las entrevistas. Haciendo uso de la técnica 5W+2H con el talento humano de la organización se obtuvo información concreta sobre el desarrollo de las actividades, el material que utilizan y su responsabilidad en las mismas, se logró con su ayuda, encontrar fallas y sugerencias para hacer los procedimientos más funcionales y eficientes, finalmente se realizaron sesiones de grupo con el fin de concretar la información para luego ser registrada de manera formal.

Análisis de la información: Siendo indispensable el análisis de la información obtenida con el fin de reflejar la realidad operativa de la organización, se realizaron durante las entrevistas a los administrativos una serie de preguntas que permitieron obtener información importante para la realización del manual. Después de haber obtenido una descripción general de todos los procesos realizados en el servicio, teniendo en cuenta que no existía un proceso formal dentro de la organización, se hizo uso de una guía¹³ encontrada para la recolección de este tipo de información, ésta se menciona a continuación:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y en las demás unidades para la realización y prestación del servicio, los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¹³ SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Junio de 2004. Página 11.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

En la realización de las entrevistas se buscó la descripción al detalle de cada uno de los procedimientos, con el fin de evitar posteriormente nuevas entrevistas o consultas que generaran distracciones al personal de la organización. Es por esto, que para la realización de las mismas se concretaron citas previas, se tuvo claro el tema y los objetivos de las mismas, se obtuvo información por medio de otras fuentes, con el fin de hacer provechosas las sesiones de grupo y entrevistas realizadas.

4.3.2 Datos secundarios

Para obtener la información necesaria para el proyecto se realizó la recolección de datos por medio de fuentes gubernamentales, como datos de empresas que trabajan en el medio con el fin de conocer más sobre el tema,

Se recolectó información a través de base de datos por computadora, siendo vía internet donde se logró obtener mayor información sobre el desarrollo de actividades referentes a las telecomunicaciones y el mercado, para finalmente brindar un servicio con calidad que satisface las necesidades de sus clientes.

4.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Una vez establecido el mapa de procesos e identificados los procesos claves y los procedimientos que en conjunto conforman el Macroproceso, se dio inicio a la descripción de las actividades realizadas en cada uno de estos.

Dentro de la organización en el área de mercadeo se observan dos grandes procesos:

- Proceso de Diseño del Servicio
- Proceso de Mercadeo

Estos procesos a su vez contienen seis grandes procedimientos con sus respectivos formatos e instructivos como lo muestran las siguientes tablas:

Tabla 4. Proceso de Diseño del Servicio

Tabla del Proceso de Diseño del Servicio		
Proceso	Procedimientos Relacionados	Instructivos
Diseño del Servicio	3-PR-001 Investigación del Comportamiento del cliente y/o producto	Segmentación del mercado
		3-IT-001 Instructivo para la Selección de la herramienta de recolección de datos.
		3-IT-002 Instructivo para el análisis de datos.
		3-FT-001 Tabla de Caracterización del Cliente y/o Producto.
		3-IT-003 Instructivo para la Elaboración de informe.
	3-PR-002 Diseño del servicio	3-IT-004 Instructivo para el Análisis de Tabla de caracterización del Cliente y/o Producto.
		3-IT-005 Instructivo para elaborar la Propuesta de alternativas de diseño
		3-FT-002 Matriz criterios para Selección de alternativa
		3-IT-006 Instructivo para el Diseño de servicio
		3-FT-003 Formato Requerimientos para el diseño del servicio
		3-FT-004 Formato para la Propuesta definitiva.
	3-PR-003 Desarrollo del Servicio	3-IT-007 Instructivo para el Empaquetamiento del servicio
		3-IT-008 Instructivo para la Determinación del Costo del servicio
		3-FT-005 Formato Elaboración de ficha del servicio.

Fuente: Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P.

Tabla 5. Proceso de Mercadeo

Tabla del Proceso de Mercadeo		
Proceso	Procedimientos Relacionados	Instructivos
Mercadeo	3-PR-004 Plan de Mercadeo	3-IT-009 Instructivo para la Definición de precios del servicio.
		3-IT-010 Instructivo para elaborar el Portafolio de servicio
		3-IT-011 Instructivo para la Elaboración del plan de ventas
	3-PR-005 Promoción y Publicidad	3-IT-012 Instructivo para Diseño de la estrategia de mercadeo.
		3-FT-013 Instructivo para el Diseño Creativo
		3-IT-014 Instructivo para la Identificación de los canales de comunicación.
	3-PR-006 Oferta del servicio	3-IT-015 Instructivo Contacto con el Cliente.


Fuente: Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P.

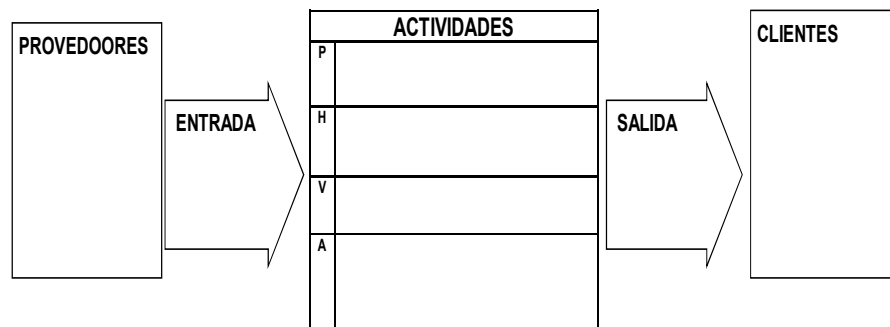
4.5 LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

El levantamiento de la información para la caracterización de los procedimientos se realizó a través la observación directa y las entrevistas no estructuradas en las oficinas de la Empresa y en la universidad del Cauca especialmente con la Dra. Doria Jimena Gómez jefe de Mercadeo, y otros administrativos del área de mercadeo, mencionados anteriormente en la conformación del equipo de trabajo (numeral 4.2) con quienes se obtuvo una descripción general de las actividades realizadas. Empleando el formato (Figuras 7 y 8 respectivamente.), donde se registro posteriormente la información, realizando las respectivas caracterizaciones de los procesos y procedimientos.

La información obtenida por medio de la entrevista al talento humano, fueron programadas por la asesora empresarial Ing. María del Mar Muñoz, asesora de calidad de Emtel. Las reuniones que se realizaban tanto para documentar el Macroproceso como las capacitaciones que se daban a los jefes de Emtel y las asesorías para la documentación del procedimiento del comportamiento de los clientes y/o productos por parte del Mg. Guido Campo, quedaron evidenciadas en los informes y actas de reunión que mensualmente se entregaban al interventor de la empresa el Dr. José Orlando Vidal, Subgerente Administrativo y Financiero. En la figura 7 se observa el formato de caracterización de procesos, y en la figura 8 el formato para la documentación de los procedimientos respectivamente:

Figura 7. Formato para levantamiento de la información y caracterización de los procesos.

	CARACTERIZACION MACROPROCESO	CODIGO:
		FECHA:
		No. DE COPIA: 0
		No. REV. 0
		Página



RECURSOS	RESPONSABLES	Procesos	Documentos	Registros	Requerimientos	Indicadores de	REQUERIMIENTOS DE LANORMA
		Relacionados			Legales	Gestión	

6. REGISTRO DE MODIFICACIONES			
FECHA	EDICION	CODIGO	MODIFICACION
ELABORÓ		REVISÓ	
APROBÓ			
Cargo:	Cargo:	Cargo:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Eutel S.A. E.S.P.

Descripción de los diferentes elementos que conforman la Tabla

- **Proveedores:** Son aquellos que proveen los insumos necesarios para la realización del procedimiento sean internos o externos.

- **Entradas:** son todos aquellos insumos que son necesarios en la realización del procedimiento.
- **Actividades:** Se realiza una breve descripción de cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo para la realización del procedimiento.
- **Salidas:** Son todos aquellos resultados de la realización de las diferentes actividades dentro del procedimiento.
- **Clientes:** Son las diferentes personas a las que cada actividad le arroja un resultado necesario para los mismos dentro del procedimiento.
- **Recursos:** Son todos aquellos elementos necesarios para la realización de las diversas actividades del procedimiento.
- **Responsables:** Las personas directamente encargadas de la realización del procedimiento.
- **Medición del proceso:** Los indicadores que permiten determinar la efectividad de la realización del procedimiento.

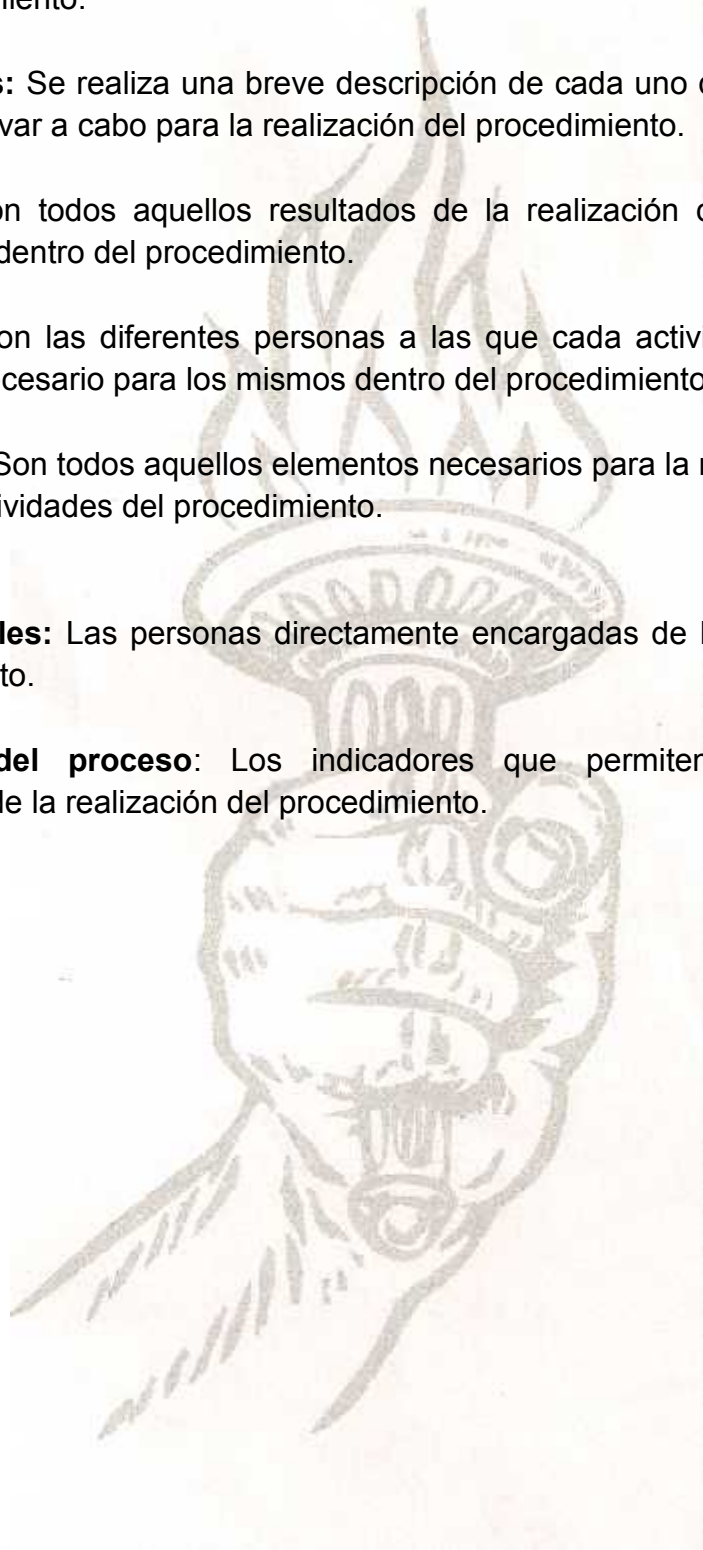



Figura 8. Formato para levantamiento de la información y caracterización de los procedimientos

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				Código: 3-PR-001				
						Versión: 01				
						Página 1 de 2				
MACROPROCESO:				PROCESO:						
PROCEDIMIENTO:										
1. INFORMACION GENERAL										
OBJETIVO:										
ALCANCE:										
DEFINICIONES:										
DOCUMENTACION DE REFERENCIA:										
POLITICAS:										
2. INFORMACION ESPECIFICA DEL PROCEDIMIENTO										
No	Actividad	Descripción de la Actividad	●	■	→	⌋	▼	Tiempo Estimado (Días)	Responsable	Registro
3. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS										
Actividad		Factores de riesgo				Acción para neutralizar				
4. LISTA DE DISTRIBUCIÓN										
5. CONVENCIONES										
OPERACIÓN		INSPECCIÓN	TRANSPORTE		DEMORA		ARCHIVO			
●		■	→		⌋		▼			
6. REGISTRO DE MODIFICACIONES										
FECHA		EDICION	CODIGO			MODIFICACIÓN				
7. DIAGRAMA DE FLUJO										
LABORÓ		REVISÓ				APROBÓ				
Cargo:		Cargo:				Cargo:				
Fecha:		Fecha:				Fecha:				

Fuente: Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P.

Descripción de los diferentes elementos que conforman el procedimiento

Registros: Documentos en los que se recogen las actividades realizadas en la aplicación de los procedimientos generales y operativos del Sistema de Gestión de la calidad. Son los que proporcionan la evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Elaboró: cargo y firma de la persona que elabora o participa en la elaboración de la norma o documento.

Revisó: cargo y firma de la persona que avala que lo que esta escrito es lo que se hace.

Aprobó: cargo y firma de la persona que avala que lo que esta escrito es lo que se debe hacer.

Cambios en los documentos: hace referencia los cambios que deben realizarse cuando el documento en vigencia es susceptible de mejorar o adecuar al proceso actual; Las actividades que se realizan cambian; Se modifican o ingresan formatos; Se cambia el procedimiento.

Identificación de riesgos: En esta actividad se identifican los riesgos asociados a los procedimientos, así como las acciones necesarias para neutralizarlos ó eliminarlos.

Convenciones: permiten definir cuál es la actividad realizada en cada etapa e identifica cuáles son los símbolos para la representación grafica de las actividades del proceso que hacen parte de diagrama de flujo del procedimiento (cuando aplique).

Los anteriores formatos permitieron que las entrevistas realizadas al talento humano de la organización ya tuvieran un enfoque específico, agilizando el proceso de formalización de la información. Esta información fue complementada posteriormente con el proceso de observación realizado y el proceso de investigación con fuentes secundarias.

De igual forma durante el desarrollo de estos procesos se indagó con el personal de la organización sobre las debilidades o problemas que identificaban en la

realización de las diferentes actividades del proceso o procedimiento con el fin de utilizarla como información clave que permita mejorar estos problemas.

Los formatos de las caracterizaciones de los procesos, los procedimientos e instructivos documentados del Macroproceso de Gestión de Mercadeo pueden verse en el anexo en CD adjunto al presente trabajo (Manual de procesos y procedimientos del Macroproceso de Gestión de Mercadeo de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P.). Esta documentación evidencia la las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, asignando responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumentando la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua.

4.6 SOCIALIZACIÓN DEL MACROPROCESO

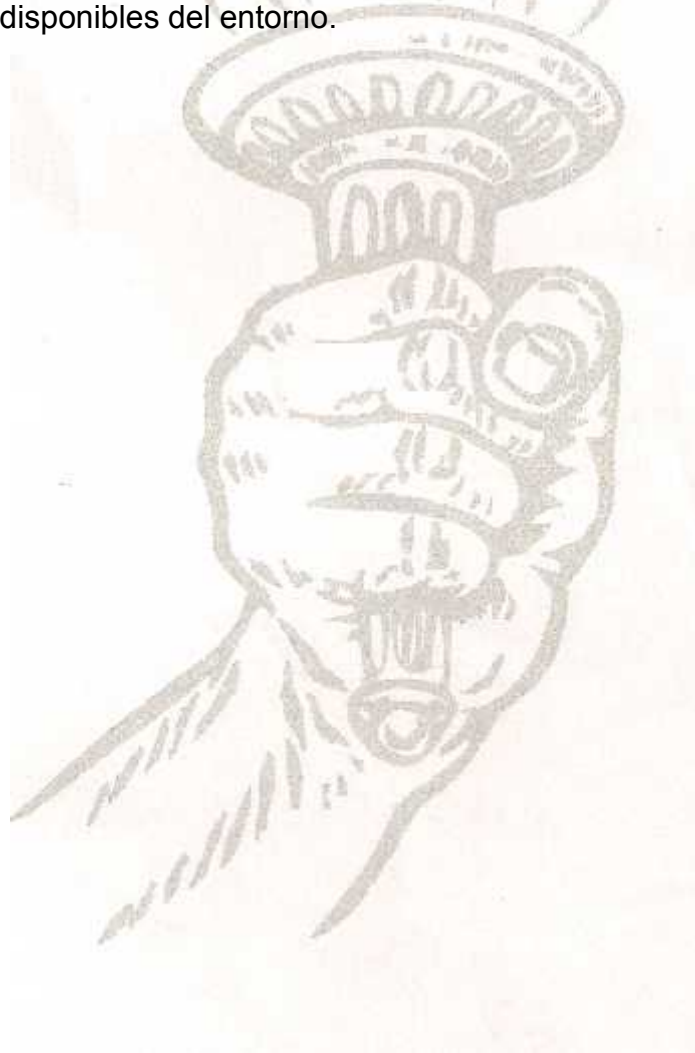
A medida que el manual de procesos y procedimientos se iba elaborando era sometido a revisión por parte de los coordinadores a cargo del proceso y la asesora de calidad de la empresa, de igual forma se realizaban las modificaciones y mejoras pertinentes que surgían de las reuniones realizadas para las respectivas revisiones. Finalmente el manual fue sometido a una última revisión por parte de los responsables antes mencionados, para obtener la aprobación del mismo.

La socialización se hizo en las oficinas de la empresa, donde se desarrolló una exposición del manual de procesos y procedimientos para Gestión de mercadeo explicando la importancia del mismo para la empresa y la utilidad para la realización de las actividades, logrando la eficiencia en la prestación del servicio, se entregó una copia de este al proceso de Gestión de Calidad.

5. CONCLUSIONES

- La elaboración, diseño y levantamiento de los procesos y procedimientos del Macroproceso de Gestión de Mercadeo ofrecerá ventajas más visibles al interior de la empresa, pero estas también se observarán en el entorno ya que mejoran los servicios prestados en términos de: oportunidad, calidad del servicio, atención, orientación, entre otros; además controla los procesos y trámites para asegurar que la entidad cumpla su objetivo organizacional y mantener una ventaja competitiva, con relación a las empresas del medio.
- La finalidad de este trabajo es ubicar al personal en el contexto de los servicios que brinda la empresa y la forma en que el trabajo que ellos desarrollan conduce a garantizar esa prestación de servicios, además de ubicarlos en posición de comprender cuál es el objetivo y proporcionarles las herramientas necesarias para generar procesos o procedimientos documentados de manera satisfactoria.
- El levantamiento y documentación de los procesos y procedimientos de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P. contribuye a mejorar su sistema de gestión de la calidad a la vez que le indica al personal la manera más eficiente de realizar su trabajo al tener un conocimiento detallado de las actividades diarias a la hora de la prestación del servicio logrando la satisfacción del cliente.
- El manual de procesos y procedimientos del Macroproceso de Gestión de Mercadeo de la empresa Ayuda al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad del personal para asumir responsabilidades de la organización.
- El manual de procesos y procedimientos disminuye la improvisación en la ejecución del trabajo en la empresa, ayuda a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas, para facilitar la realización de las labores, agilizar el trabajo y atender con prontitud al cliente.

- El trabajo de pasantía permitió desarrollar un importante aporte a la Empresa y a la vez permitió llevar a cabo procesos de aprendizaje, tanto organizacionales como específicos y dar cumplimiento a unos objetivos fijados en conjunto en el anteproyecto de pasantía.
- La pasantía permitió el desarrollo de capacidades y competencias en el campo administrativo, la aplicación de conocimientos teórico-prácticos y la adquisición de experiencias reales en el ámbito laboral.
- La importancia del trabajo de pasantía es demostrar y aplicar conocimientos y habilidades que se adquirieron a lo largo de la carrera de administración de empresas, además de adquirir una serie de destrezas en el campo de acción de los negocios y ganar un mejor entendimiento del mismo en las acciones disponibles del entorno.



6. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones surgen como resultado de las actividades realizadas en la trabajo de Pasantía:

- La implementación de las actividades propuestas en cada proceso así como la nueva estructura organizacional permitirá mejorar la gestión de la empresa, por tanto se sugiere implementar en el corto plazo los procedimientos que permitan fortalecer los procesos y la estructura organizacional de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P.
- Para llevar adelante una gestión por procesos se requiere de continuidad en el propósito de mejora, una buena coordinación vertical y horizontal de los cambios, mediante un sistema integrado de información y comunicación, y motivar, concientizar y capacitar al personal para que asuma el compromiso de participar y trabaje en equipo. Es por eso que se hace indispensable el buen manejo del manual de procesos y procedimientos del Macroproceso de Gestión de Mercadeo.

BIBLIOGRAFÍA

- ISO 9001, Noviembre 2008. Documento: ISO/TC 176/SC. Sistemas de gestión de la calidad.
- MARIÑO, Navarrete Hernando. Gerencia de procesos – Bogotá 2001.
- LINARES, Vélez Guillermo y PERDOMO Medina Manuel. Como hacer procedimientos.
- Plan Estratégico de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P. 2011-2013.
- UNIVERSIDAD NACIONAL de Colombia. Dirección nacional de servicios académicos virtuales. Fundamentos de Administración. Manuales de procesos y procedimientos.
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm
- VARONA, Carolina Antonia. Práctica empresarial: Diseño de la Estructura Organizacional, Manuales de Macro procesos e Indicadores de Gestión Liga Colombiana Contra La Epilepsia – Capitulo Cauca Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán- Colombia. 2010. 153 páginas.
- Material bibliográfico, Seminario de procesos y procedimientos. Reinaldo Erazo Rodríguez. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca.
- VILLARROEL Patricio, 2009 “Guía para hacer manual de procesos y procedimientos”.
- MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto (1997). Los Manuales de Procedimientos 2ª. Edición

