

**MANUAL DE PROCESOS PARA EL AREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA
DOBLECLICK SOFTWARE & INGENIERIA S.A.S.**



EDIER ALEJANDRO ZEMANATE CARLOZAMA

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2021

**MANUAL DE PROCESOS PARA EL AREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA
DOBLECLICK SOFTWARE & INGENIERIA S.A.S.**



EDIER ALEJANDRO ZEMANATE CARLOZAMA

ASESOR ACADÉMICO: HECTOR ALEJANDRO SANCHEZ

ASESOR EMPRESARIAL: CARLOS EDUARDO TOBAR

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2021

AGRADECIMIENTOS

En lo personal, quiero agradecerle a mi familia, parte transcendental en la elaboración de este trabajo, debido que en los momentos que estaba a punto de claudicar culpa de la frustración me brindaron su apoyo y comprensión constante para poder continuar.

En lo académico, quiero agradecer al profesor Héctor Sánchez quien facilito el discernimiento entre los aspectos teóricos y la practica en las organizaciones.

En lo laboral, quiero agradecer al Ingeniero Alejandro Muñoz, quien me brindo la oportunidad de estudiar y analizar desde un punto de vista teórico practico la empresa Dobleclick, de igual forma, agradecer el compañerismo reflejado en los señores: Robert Velasco, David Trujillo.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I	15
CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	15
1.1. PROBLEMATIZACIÓN	15
1.2. JUSTIFICACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
CAPITULO II	18
CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	18
2.1. MARCO TEÓRICO	18
2.2. CONCEPTOS GENERALES	18
2.3. MARCO CONTEXTUAL	23
2.3.1. CONTEXTUALIZACIÓN	23
2.3.2. ENTORNO DE LA EMPRESA	24
2.3.2.1. MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS	24
2.3.2.2. MATRIZ POAM	29
2.3.2.3. MATRIZ EFE	30
2.3.3. DOMICILIO Y SEDES	32
2.3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	33
2.3.5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	34
2.3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
2.3.7. PLANTA DEL PERSONAL	32
2.3.8. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	36
2.4. MARCO LEGAL	36
CAPITULO III	38
CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA	38
3.1. CLASES DE INVESTIGACIÓN.	38

	10
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.	38
CAPITULO IV	39
DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL	39
4.1. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS	39
4.1.1. CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	40
4.1.2. DESCRIPCIÓN DE ÁREAS	41
4.1.3. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS POR ÁREA.	56
4.1.4. MANUAL DE PROCESOS	62
CAPITULO V	63
SUGERENCIAS	63
5.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	63
5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	68
5.3. DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EL CLIENTE	72
5.4. SUGERENCIAS VARIAS	86
CONCLUSIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	90
ANEXOS	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de las 5 fuerzas de Porter Fuente: Elaboracion propia	29
Tabla 2: Matriz POAM Fuente: Elaboración Propia	30
Tabla 3: Matriz EFE Fuente: Elaboración Propia	31
Tabla 4: Sedes y domicilios Dobleclick	32
Tabla 5: Combo internet+tv+Wifi	34
Tabla 6: Combo internet+Wifi	34
Tabla 7: Combo Internet+Tv+Wifi para estratos 4 en adelante	35
Tabla 8: Combo internet + Tv para estratos 4 en adelante	35
Tabla 9: Plan internet rural	35
Tabla 10: Estructura de la organización Dobleclick	37
Tabla 11: Planta del personal Dobleclick	35
Tabla 12 Información legal de la empresa	37
Tabla 13 Cuestionario general Dobleclick	40
Tabla 14 Personal entrevistado	41
Tabla 15 Descripción área estratégica	42
Tabla 16 Descripción área infraestructura	43
Tabla 17 Descripción área mesa de ayuda	44
Tabla 18 Descripción área de agendamiento	45
Tabla 19 Descripción área de comunicaciones	47
Tabla 20 Descripción área financiera	48
Tabla 21 Descripción área SSGT	49
Tabla 22 Descripción área comercial	50
Tabla 23 Descripción área de almacén	51
Tabla 24 Descripción área Jurídica	52
Tabla 25 Descripción área de proyectos	53
Tabla 26 Descripción área de cuidado al cliente	54
Tabla 27 Descripción y clasificación de procesos por área	61
Tabla 28 Revisión de la misión.	64
Tabla 29 Matriz de evaluación de la misión.	65

	12
Tabla 30 Matriz de evaluación de la visión	66
Tabla 31 Matriz Axiológica de valores	67
Tabla 32 Diferencia entre empresas	75
Tabla 33 Tabla entrevista a clientes	76
Tabla 34 Indicadores ISO9000	80
Tabla 35 Descripción y clasificación de proceso del Dpto. relaciones con el cliente	84

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Modelo de las cinco fuerzas competitivas	19
Ilustración 2	Mapa de procesos ISO 9001	22
Ilustración 3	Organigrama Dobleclick Software e ingeniería	31
Ilustración 4	Actividad de la empresa	36
Ilustración 5	Organigrama área estratégica	42
Ilustración 6	Organigrama área infraestructura	43
Ilustración 7	Organigrama área mesa de ayuda	45
Ilustración 8	Organigrama área de planta externa	46
Ilustración 9	Organigrama área de comunicaciones	47
Ilustración 10	Organigrama área financiera	48
Ilustración 11	Organigrama área de talento humano	49
Ilustración 12	Organigrama área comercial	51
Ilustración 13	Organigrama área almacén	52
Ilustración 14	Organigrama área jurídica	53
Ilustración 15	Organigrama área de proyectos	54
Ilustración 16	Organigrama área de cuidado al cliente	55
Ilustración 17	Propuesta de Organigrama	69
Ilustración 18	Organigrama Depto. Relaciones con el cliente	78
Ilustración 19	Propuesta final de organigrama	86

INTRODUCCIÓN

El siguiente documento tiene como finalidad dar a conocer los resultados del análisis de la práctica profesional titulada *manual de procesos para el área de operaciones de la empresa Dobleclick Software e Ingeniería sas*, mediante una serie de cinco capítulos.

Mediante el uso de metodologías como las fuerzas competitivas, matriz POAM, matriz EFE se analizó el entorno de la empresa y se enlistaron una serie de oportunidades y amenazas, además de lo anterior se hace la descripción del interior y del funcionamiento de la empresa

Se establece una contextualización metodológica además de pautas para la formulación del manual de procesos, el manual de procesos permite establecer herramientas que ayudan a cumplir objetivos organizacionales, además en este documento se resalta la importancia de que estos manuales sean de fácil acceso, de fácil comprensión para los trabajadores de la empresa, además de ser herramienta de entrenamiento para el nuevo personal.

La elaboración del manual está apoyada en la descripción de cada una de las áreas funcionales de la empresa que se hizo mediante entrevistas al personal, además de escuchar y considerar los aportes que presentaron varios funcionarios; es interesante tratar de comprender la complejidad de la estructura de la empresa.

Finalmente, al observar la complejidad que presenta el sistema se proponen una serie de mejoras que van desde el direccionamiento estratégico de la empresa hasta la formulación de un área funcional denominada Departamento de relaciones con el cliente, para la formulación de la dependencia se tomó como eje central la teoría de la calidad total de Edwar Deming y la cualidad de la empatía.

CAPITULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1.Problematización

El ápice estratégico de la empresa Dobleclick Software e Ingeniería S.A.S. ha venido identificado una serie de problemáticas dentro de la organización, resaltando la no estandarización de los procesos que generan un incremento de la tasa de desperdicio, por lo que por parte de la empresa se solicita trabajar en la reducción de la tasa de desperdicio, al indagar más sobre el tema se identifica una organización de tamaño mediano, con 161 trabajadores a noviembre del año 2020, que no cuenta con un manual de procesos, no tiene definido los cargos y funciones de sus empleados (exceptuando el ápice estratégico y el staff de apoyo), e incluso, la empresa que lleva 12 años en el mercado no cuenta con organigrama claro ni con una estructura organizacional definida.

De momento el impacto que generan estos problemas no afecta de forma directa al nivel de ingresos y utilidades en la empresa, pero si se refleja como el sistema de la empresa está mal distribuido en las actividades que debe desempeñar cada trabajador generando una congestión en el sistema de la empresa.

Debido a la situación que actualmente se presenta, la empresa Dobleclick ve la necesidad de elaborar un manual de procesos en el departamento de operaciones el cual se convertirá en guía para el levantamiento de un futuro manual de procedimientos, que a su vez permitirá documentar las actividades que debe realizar cada empleado en su puesto de trabajo, sirviendo de guía y capacitación tanto para nuevos empleados como para los que ya laboran.

1.2. Justificación

En la actualidad que vivimos se refleja un alto nivel de dinamismo y competitividad en cualquier entorno que tenga una empresa, por lo que cada una busca la manera de sobresalir por encima de la otra estableciendo diferentes tipos de ventajas o estrategias que se ajusten de manera óptima, todas estas con el fin de satisfacer la necesidad y crear una propuesta de valor para el cliente.

Es por eso que mediante el manual de procesos la empresa podrá realizar mejores controles y facilitar la toma de decisiones, teniendo en cuenta que la logística y el sistema operativo tienen un papel fundamental para empresas que son prestadoras de servicios debido a que son el motor que genera los ingresos. De igual manera, una de las causas de los problemas administrativos es el no establecer un plan que determina labores (como lo son la asignación de personal y los recursos), por lo que contar con un manual de procesos permite generar herramientas para establecer lineamientos que generan el óptimo desempeño de labores, analiza funciones y contribuirá a la eficiencia organizacional.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar el manual de procesos para el área de operaciones en la empresa Dobleclick Software e Ingeniería SAS

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las funciones del área de operaciones.
- Describir y tipificar los procesos que se llevan a cabo en el área de operaciones

- Documentar la información recolectada en el área de operaciones
- Documentar el manual de procesos para el área de operaciones de la empresa Dobleclick.
- Socializar el manual de procesos con el ápice estratégico de la empresa.
- Analizar y documentar los resultados obtenidos
- Levantar y mapear la estructura de la organización
- Proponer mejoras a la estructura a partir de la lógica administrativa
- Identificar los procesos de operaciones

CAPITULO II

CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se realizará un análisis del marco teórico, situacional y legal para encontrar los conceptos e ideas que servirán de base para elaborar el manual de procesos en el área operativa de la empresa Dobleclick Software e Ingeniera SAS

2.1.Marco teórico

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos, en este análisis se alinearán con una base teórica los antecedentes, conceptos y metodologías utilizadas para lo establecido con anterioridad.

2.2.Conceptos generales

Para la empresa en la cual se elaborará el trabajo, se pretende dar a conocer y establecer el concepto de mejoramiento continuo definido como una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (Abell, 1994) o también conocida como filosofía kaizen que es un esfuerzo de mejora constante, en donde los procesos importan más que los resultados, debido a los beneficios directos que relacionan estos dos conceptos (Masaaki, 1986).

En primaria instancia es importante conocer el entorno o contexto en el cual la empresa se sitúa, siendo así, Serna (2003:37) conceptualiza el análisis externo como: “El proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización en el entorno”. No cabe duda que el éxito o fracaso de la empresa está sujeto a la habilidad para enfrentar oportuna y dinámicamente los cambios y sus influencias en las decisiones tomadas por los integrantes del mismo. Existen diferentes herramientas que facilitan la interpretación del contexto y el atractivo del sector en el que se encuentra la empresa; es así que para el siguiente trabajo se ha optado por el modelo de las cinco fuerzas competitivas, modelo propuesto por el profesor Michael Porter en el año de 1980.

El modelo de las fuerzas de Porter según Aguilar (2006) estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio desde un punto de vista estratégico. Este modelo suministra elementos necesarios con los que permiten analizar el atractivo de un sector y como la empresa esta respecto a otras empresas del mismo sector.

Grant (1991, pp. 88), clasifica las cinco fuerzas competitivas en horizontales y verticales. Las primeras incluyen la competencia de productos o servicio sustitutos, la entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas ya establecidas. Las segundas, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores



Ilustración 1 Modelo de las cinco fuerzas competitivas Fuente: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo>

*...en la práctica son muchas las características que deben ser analizadas para determinar la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad de un sector de actividad económica o de una empresa. Un modelo útil para clasificar y analizar los factores determinantes de la competitividad sectorial y empresarial fue el desarrollado por M. E. Porter (1980), en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, al que denominó **“Las cinco fuerzas competitivas o cinco fuerzas del mercado”**.*

Bermeo, competitividad global: un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas, p3

Es innegable que el éxito o fracaso de la empresa está sujeto a la destreza en aprovechar oportunidades, reducir el nivel de amenazas que otorga el entorno y sus influencias en las decisiones tomadas por los integrantes de la organización. En relación a su desarrollo, el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es una metodología que identifica y valora el impacto de los factores externos potenciales de una organización (Serna, 2003).

Complementando lo anterior, se elaborará la Matriz EFE creada por Fred David (2013:80), quien dice que “son herramientas que permiten la cuantificación de las variables de mayor impacto identificadas fuera de la organización”. En cuanto a la matriz EFE, la calificación que se le da a cada factor es intrínseca mediante el análisis de cual tiene mayor prioridad para el plan estratégico. Las calificaciones van desde 1 a 4, donde 1 significa que la estrategia de la empresa aplicada en el entorno es deficiente, 2 significa que está en el promedio de aceptabilidad, 3 que está por encima del promedio y 4 que la estrategia es superior. El valor que se le asignará a cada factor (ítem) dependerá si es una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una oportunidad menor (calificación=3) o una oportunidad mayor (calificación=4) estos valores deben dar un total de 1 (o 100%), ni más ni menos. El valor ponderado será la multiplicación entre el valor y la clasificación. Finalmente, los resultados de la ponderación permiten identificar si la empresa tiene más amenazas que oportunidades (cuando el resultado es inferior a 2.5), si tiene igual número de oportunidades y amenazas (resultado igual a 2.5) o si presenta más oportunidades que amenazas (cuando el resultado es mayor a 2.5).

Una vez conocido el entorno empresarial se procede a levantar información para así poder definir la estructura de la empresa. La elaboración de un mapeo en la empresa facilita la forma de analizar las fortalezas y debilidades en el sistema de la empresa. Es de recordar que factores como edad y tamaño de la organización son básicos para el análisis de la estructura.

Cuando más grande es una organización, más elaboradas es su estructura; esto es, más especializados son sus puestos de trabajo y unidades y más desarrollados son sus componentes administrativos. A medida que crece el tamaño de las organizaciones, estas son capaces de especializar sus trabajos con más meticulosidad.

Mintzberg (1989), Mintzberg on management, p122.

Ahora bien, al aplicar el concepto de mejora continua se debe recalcar que es un proceso que se lleva a largo plazo acompañado de varias herramientas. Inicialmente se estandarizarán los procesos de la empresa mediante un manual.

El autor Duhalt (1997) define al manual como: “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. Complementando lo de Duhalt, Rodríguez (2002) asevera que “los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”. Estos manuales están compuestos por procesos, procedimientos y actividades.

Bravo (2011) define a un proceso como el conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes; los procesos según Negrín Sosa (2003), Nogueira Rivera et al. (2004) e ISO9000 (2008) se clasifican como:

- Estratégicos: aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos
- Operativos, claves o del flujo esencial: relacionados directamente con la realización del producto o servicio. Tienen un impacto directo en el cliente creando valor para este.

- De apoyo o soporte: dan apoyo a los procesos claves

Esta clasificación se refleja de mejor manera en el mapa de procesos considerada como una herramienta que representa el conjunto de procesos de la organización y su relación, o como asevera Andajard (1998) es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes.

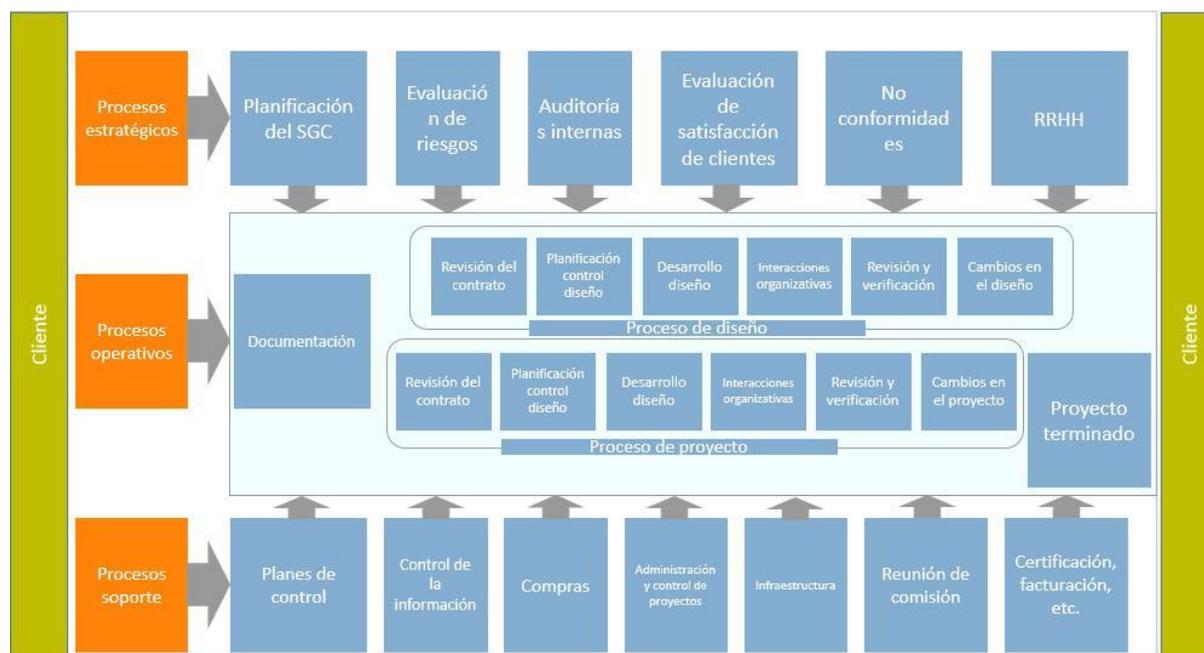


Ilustración 2: mapa de procesos ISO 9001 (2008), fuente: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>

La sociedad Latinoamericana para la calidad define una serie de actividades para la elaboración del mapa de procesos, como son:

- Propósito. Analizar cómo se pretende utilizar el Diagrama de Flujo.
- Determinar nivel de detalle requerido.
- Definir los límites
- Utilizar símbolos apropiados
- Hacer preguntas: ¿Quién recibe el input?, ¿Qué es lo primero que se hace con el input?

- Documentar – Documentar cada paso en la secuencia. ¿Qué produce este paso? ¿Quién recibe este resultado? ¿Qué pasa después? ¿Alguno de los pasos requiere de inputs que actualmente no se muestran?
- Completar – Continuar la construcción del diagrama hasta que se conecten todos los resultados (outputs) definidos en el extremo derecho del diagrama. Si se encuentra un segmento del proceso que es extraño para todos en el salón, se deberá tomar nota y continuar haciendo el diagrama.
- Revisión. ¿Todos los flujos de información encajan en los inputs y outputs del proceso? ¿El diagrama muestra la naturaleza serial y paralela de los pasos? ¿El diagrama capta de forma exacta lo que realmente ocurrió – a diferencia de la forma cómo se piensa que las cosas deberían pasar o cómo fueron diseñadas originalmente?
- Determinar oportunidades.

Finalmente, Prieto (1997) define un procedimiento como una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente.

“...los 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”

Cabrera et al (2009), manual de procesos y procedimientos... p17

2.3.Marco contextual

2.3.1. Contextualización

Dobleclick Software e Ingeniería, nace en el año 2005, con la idea de solucionar una necesidad inmediata para las comunidades ubicadas en el norte de Nariño y sur del Cauca, “la necesidad de estar conectados con el mundo”. La idea que surge en un comienzo con un enfoque netamente

social, tiene gran éxito y es acogida en otras localidades del departamento de Cauca y Nariño. Dobleclick Software e Ingeniería ofertaría servicios de Internet banda ancha con tecnología inalámbrica a precios moderadamente bajos comparados con el mercado local. Los colaboradores de la organización, realizan continuos esfuerzos por mantener viva la ilusión de tener una empresa caucana desplegando tecnología a todos los rincones de la geografía, en la que continuamente compite con empresas grandes y dominantes del sector de las telecomunicaciones. A mediados del mes de agosto la empresa hace importantes contrataciones en la parte administrativa para el mejoramiento continuo de la organización estableciendo, un proceso de re estructuración y optimización del funcionamiento, todo esto liderado por el señor Sneider Oñate.

Actualmente la empresa tiene un fuerte posicionamiento en los municipios de Cauca y Nariño, además de establecer diferentes tipos de alianzas y estrategias que van direccionadas desde el ápice estratégico para la expansión de la empresa hacia otros territorios; sin embargo, como se define al principio del texto la empresa tiene cierta preocupación por problemas que presenta, tales como: cultura organizacional no definida, servicio post venta, procesos repetitivos e incremento de la tasa de desperdicio.

2.3.2. Entorno de la empresa

2.3.2.1. Modelo de las 5 fuerzas competitivas

Este análisis se desarrollará mediante el modelo de fuerzas competitivas de Porter, donde se analiza el sector en el que se encuentra una empresa o esta misma, a partir de 5 elementos denominadas como fuerzas, con lo que se pretende lograr una venta competitiva duradera y sostenible.

- **Competencia entre Productos sustitutos:** Considerados como los productos o servicios que suplen a otros en las preferencias del comprador a las características similares en cuanto a precio, calidad, desempeño y funcionalidad. Generalmente las personas en cuanto se tratan a servicios tiene una tendencia a ser muy exigente con estos, con lo anterior las empresas prestadoras de servicios deben analizar la existencia

de sustitutos próximos de manera rigurosa pues una alta tasa de esto relevos hace que el cliente pueda cambiar con frecuencia de proveedor de servicio. Dobleclick cuenta con los siguientes sustitutos próximos, Emtel, Claro, DIRECTV, Tevenet (Cable Cauca), siendo los más significativos. Para el análisis de intensidad competitiva se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Características de la interacción valor-precio relativo: el sistema utilizado por la empresa genera un alto grado de inconformidad en los clientes con respecto al desempeño del servicio, esto porque en ocasiones el producto no llega con las especificaciones pactadas por las partes, además de eso, el tecnicismo que se utiliza al momento de solucionar incidentes son causantes de molestia para el cliente debido a que en ese momento falla el proceso de comunicación, sin embargo esto tiene un contrapeso con las promociones que lanza la empresa, debido a que aumenta la capacidad de velocidad en el servicio por el mismo precio.
- Propensión hacia los productos sustitutos: aunque parece contradictorio, la relación costo beneficio y la flexibilidad en precio que ofrece la empresa hace que la curva hacia los productos sustitutos no se desplace generando esto en los consumidores una menor propensión al cambio de servicio de la empresa.
- **Rivalidad entre competidores existentes.** De acuerdo con Porter (1980) la rivalidad competitiva se presenta en un mismo S.A.E. manifestándose la intensidad en la competencia por conseguir un mejor posicionamiento.
 - Concentración de competidores: contando solo en el municipio de Popayán existen más de 4 empresas dedicadas a la prestación de servicio de televisión y alrededor de 15 empresas dedicadas a prestar servicios de internet, esto sin contar con empresas en los municipios que Dobleclick ofrece sus servicios.

- La rivalidad del sector es elevada, puesto que, al existir un alto grado de concentración, la mayoría de estas empresas trabajan con la estrategia de liderazgo en costos.
- Diferenciación de productos y/o servicios: no existe una fuente por la cual Dobleclick pueda ser diferenciada de las demás compañías prestadoras de servicios de internet
- Barreras de Salida: la organización cuenta con algunas limitaciones determinantes para renunciar al sector, como lo son la inversión en capital, fidelización de los clientes y los factores emocionales.
- **Poder de negociación de los clientes:** Como ya se mencionó, el sector en el que se encuentra la organización está muy saturado, no obstante, se puede hacer la diferencia estableciendo procesos de optimización en las redes para no saturar el sistema y minimizando las caídas del sistema, además de esto, educar a los usuarios para que cualquier inconveniente que presenten en el servicio no lo generen una queja, esto también ayudaría a no sobrecargar el sistema de mesa de ayuda de la empresa. Para analizar este punto se hace desde dos aristas: el poder relativo que tengan de negociación y la sensibilidad hacia el precio
- Tamaño y concentración: la empresa maneja dos tipos de clientes, los corporativos y los residenciales, en este caso los clientes corporativos son lo que demandan un mayor nivel del servicio de la empresa, sin embargo, la cantidad de estos solo representan alrededor de 10% de la cantidad total, siendo poco relevante para que otorgue un mayor nivel de negociación a los clientes.
- Información: en este caso, al cliente se le otorga información para que tenga la forma de elegir, contradictoriamente en el entorno que se encuentra la empresa no se sensibiliza por el cuidado se ve perdido este tipo de esfuerzo.

- **Diferenciación:** la empresa no tiene factores claves de diferenciación que sean fácilmente percibidos por el cliente.
- **Intensidad competitiva:** la intensidad es excesiva lo que hace precios del mercado tienen a disminuir, afectando a la empresa porque disminuye su participación en el mercado.
- **Poder de negociación de los proveedores:**
 - **Tamaño y concentración:** La empresa cuenta con más de 5 proveedores de internet y televisión, el motivo de contar con esta cantidad de proveedores es que la empresa tiene como objeto prever alguna falla en la que pueda llegar a incurrir algún proveedor, de los vendedores el más representativo la empresa Azteca, la importancia de este ítem es que a diferencia de empresas del mismo sector, Dobleclick no cuenta con presencia de intermediarios para la contratación de la capacidad de internet, dándole una ventaja significativa en costos
 - **Costos de sustitución:** la empresa cuenta con un sistema de importación propio por lo que conseguir diferentes equipos o tecnología le sería una tarea relativamente sencilla de efectuar.
 - **Diferenciación:** no hay una diferencia significativa en los equipos que usa la empresa con respecto a la que utiliza la competencia.
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**
 - **Diferenciación del producto:** es uno de los aspectos por el cual la empresa ha enfocado sus esfuerzos, de momento no hay un factor que predomine en Dobleclick por encima de las otras.
 - **Acceso a conocimiento y tecnología avanzada:** se disponen de equipos tecnológicamente avanzados y una amplia red de fibra óptica a disposición del servicio

del cliente, estos aspectos dificultan la entrada de un nuevo cliente debido a la gran inversión en capital

- Inversiones de capital: la empresa ha realizado considerables inversiones en capital, específicamente en los equipos y fibra óptica lo que permite que si un nuevo competidor quiera prestar un servicio similar al de la empresa tenga también que realizar una alta inversión colocando una alta barrera de entrada.

Factores	Calificación		
	A	M	B
COMPETENCIA ENTRE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
Propensión hacia los productos sustitutos	X		
El sistema utilizado por la empresa		X	
RIESGO DE INGRESO	1	1	0
PROMEDIO	0,5	0,5	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	A	M	B
Concentración de competidores	X		
La rivalidad del sector	X		
Barreras de salida	X		
Diferenciación de productos y/o servicios	X		
RIESGO DE INGRESO	4	0	
PROMEDIO	1	0	0
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	A	M	B
Tamaño y concentración	X		
Información			X
Diferenciación			X
Intensidad competitiva	X		
RIESGO DE INGRESO	2	0	2
PROMEDIO	0.5	0	0.5
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	A	M	B
Tamaño y Concentración			X
Costos de sustitución o Costos Cambiantes			X
Diferenciación	X		
RIESGO DE INGRESO	1	0	2
PROMEDIO	0,33	0	0,66
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	A	M	B
Diferenciación del producto	X		
Acceso a conocimiento y tecnología avanzada			X

Inversiones de capital			X
RIESGO DE INGRESO	0,33	0	0,66
PROMEDIO	1	0	0

Tabla 1: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

La tabla que se presentó permite medir el grado de atractividad de un sector, además determina la intensidad competitiva, cada uno de los factores de clasificará en alto, medio o bajo según el impacto que tenga en la empresa. Cada uno de los factores que se enlistan en las fuerzas representan el impacto que tienen sobre la empresa, de esa forma se puede analizar que la rivalidad entre firmas establecidas representa un impacto alto, en otras palabras, alta competencias; esto se puede contrarrestar con estrategias de diferenciación y mejorando el servicio post venta

2.3.2.2. Matriz Poam

En la tabla 2 se enlistarán diversos factores que afligen a la organización de manera positiva o negativa, con lo que se logran generar oportunidades y amenazas, estas teniendo un impacto en la organización. A cada uno de los factores se les clasificará como una amenaza o como una oportunidad, y se les dará una calificación que estará entre alta, media o baja dependiendo a la importancia, también se califica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza.

Matriz POAM										
FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
FACTORES ECONÓMICOS	Reforma tributaria					X		X		
	Creación de nuevos impuestos.				X			X		
	Fase del ciclo económico					X		X		
	Incremento en las tasas de cambio				X			X		
	Alta competencia				X			X		
	Proceso de Feedback	X							X	
	Alianzas estratégicas	X						X		

FACTORES POLÍTICOS	Sanciones por parte de la CCR				X			X		
	Políticas de apoyo a las pymes		X						X	
	Proyectos Gubernamentales	X						X		
FACTORES TECNOLÓGICOS	Avances tecnológicos		X					X		
	Estandarización de procesos		X					X		
	Tecnología con precio elevado						X			X
FACTORES AMBIENTALES	Pandemia Global		X					X		
FACTORES GEOGRÁFICOS	Variedad del clima			X						X

Tabla 2: *Matriz POAM**Fuente: Elaboración Propia*

Como se evidencia en la matriz anterior resultaron 8 oportunidades y 7 debilidades para la organización, los factores más relevantes se ingresarán en la matriz EFE para su posterior análisis.

2.3.2.3. Matriz EFE

- **Análisis de oportunidades**
 - **Políticas de apoyo a las pymes:** Se consideran una oportunidad porque fomentan el crecimiento empresarial en aspectos económicos o asesorías técnicas.
 - **Avances tecnológicos:** en los aspectos tecnológicos, estar a la vanguardia genera una ventaja competitiva con respecto a los demás miembros del sector de actividad económica, debido a que se presenta la manera de optimizar el sistema de producción; claramente esto puede ser aprovechado para mejorar el servicio a los usuarios.
 - **Manual de procesos y procedimientos:** Supone un reto para que los servicios prestados tengan una uniformidad para todos los clientes.

- **Proyectos gubernamentales:** este es uno de los aspectos en los cuales Dobleclick ha estado trabajando últimamente, de hecho, tiene un área funcional dedicada a los proyectos y licitaciones.
- **Pandemia global:** aunque no es un generador de oportunidad constante y sostenible en el largo plazo, de momento las personas necesitan estar conectados al servicio de internet para la realización actividades corrientes, tales como, trabajo, estudio o entretenimiento.
- **Análisis de amenazas**
 - **Alta competencia:** Muchos competidores representan una amenaza, debido a que el cliente tiene más opciones de escoger.
 - **Sanciones por parte de la CRC:** al ser un servicio, este es susceptible a constantes quejas por parte de los usuarios quienes de continuar un proceso formal contra la empresa ante los entes reguladores.

DIAGNÓSTICO EXTERNO			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Políticas de apoyo a las pymes	12%	3	0,36
Proyectos gubernamentales	13%	3	0,39
Avances tecnológicos	11%	3	0,33
Automatización de procesos	18%	3	0,54
Pandemia global	16%	3	0,48
AMENAZAS			
Alta competencia	15%	1	0,15
Sanciones	15%	1	0,15
TOTAL	1		2.54

Tabla 3: *Matriz EFE*Fuente: *Elaboración Propia*

De esta matriz se obtuvo que la sumatoria del total ponderado es igual a 2.4, indicando que el entorno en el que se encuentra la empresa presenta más oportunidades que amenazas; al estar tan cerca de 2,5 significa que si se descuidan las amenazas pueden llegar a sobrepasar a las oportunidades.

2.3.3. Domicilio y sedes

Dobleclick, cuenta con sedes administrativas, ubicados en la Cabecera Municipal de la Vega, Almaguer, San Sebastián y Santa Rosa; en las cuales los clientes pueden dirigirse a realizar los pagos del servicio, además de notificar los problemas que se presenten en los servicios, esto se puede indicar mejor en la tabla 4

MUNICIPIO DE SEDE	DOMICILIO
Popayán – Cauca	Calle 2N #10 – 33 Barrio Modelo
Timbío – Cauca	Calle 15 #16 – 26 Parque Boyacá
El Bordo – Cauca	Carrera 4 # 3 – 29 Barrio El Cadin
La Sierra – Cauca	Carrera 3 #4-24 Barrio Sur
Piendamó – Cauca	Carrera 10 # 2 -52 Barrio Simón Bolívar
Rosas – Cauca	Calle 2 #2-20 Barrio Belén
Silvia – Cauca	Calle 13 # 2-17 Barrio San Agustín
Balboa – Cauca	Calle 3 # 2 – 14 Barrio La Pampa
Bolívar – Cauca	Carrera 5 # 7 – 43 Barrio Centro
Mercaderes – Cauca	Carrera 3 # 5-40 Barrio Centro
Pasto – Nariño	Carrera 40 # 16D – 31 Av. Panamericana Barrio Santa Ana
San Pablo – Nariño	Calle 4 # 3 – 84 Barrio Valencia
Belén – Nariño	Carrera 3 #7-06 Av. Estudiantes
Florencia - Caquetá	Calle 2 #2-66 Barrio La Cadena

Tabla 4: Sedes y domicilios Dobleclick

Fuente: Elaboración propia

2.3.4. Direccionamiento Estratégico

Desde el ápice estratégico de la empresa se manifiesta un constante cambio en aras de mejoramiento organizacional, sin embargo desde esa área no se ha establecido un direccionamiento estratégico claro; motivo por el cual se entiende la situación en la que la empresa se encuentra inmersa, para efectos de estudio se ha tomado el direccionamiento que se la empresa establecido hace algún tiempo, es necesario informar que este direccionamiento es susceptible a recomendaciones, las cuales se identificaran en su respectivo apartado.

- **Misión:** Dobleclick Software e Ingeniería S.A.S. como empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones se propone como misión a nivel empresarial:
 - Interconectar las regiones más apartadas de los departamentos de cobertura
 - Prestar los servicios de telecomunicaciones básicos a hogares y empresas de la región
 - Garantizar una alta disponibilidad del servicio mediante la implementación de tecnología de punta

- **Visión:** Nuestra visión es la base de nuestro plan continuo de mejoramiento buscando sostenibilidad y crecimiento empresarial, ofertando servicios en temas de telecomunicaciones con altos grados de calidad.

- **Valores:**
 - Seremos una empresa con un excelente servicio de atención al cliente ya que los clientes son nuestra razón de ser.
 - Brindaremos los servicios que las comunidades requieren para estar conectados con el resto del mundo.
 - Incrementaremos el compromiso social mediante la implementación de energías amigables con el medio ambiente y retribución a la sociedad consumidora de nuestros servicios.

2.3.5. Portafolio de Servicios

El Portafolio de servicios empresarial cuenta con diferentes tipos de combinación, además de que los costos varían dependiendo de la tecnología o el área en el que se encuentren. En las siguientes tablas se ejemplificará mejor con su correspondiente explicación.

PLANES COMBO INTERNET + TV+ WIFI	
Internet 15 Megas + TV	\$65.000
Internet 20 Megas + TV	\$75.000
Internet 30 Megas + TV	\$85.000
Internet 50 Megas + TV	\$105.000

Tabla 5: *Combo internet+tv+Wifi*

Fuente: Elaboración propia

Este plan cuenta con el servicio de 85 canales de televisión e internet mediante la tecnología de fibra óptica, en palabras de la empresa, la fibra óptica son hilos por donde viajan los datos a la velocidad de la luz, siendo bidireccional, lo que permite que el internet viaje más rápido a todos los dispositivos, esta es la tecnología más avanzada para conectarse a internet, además de proporcionar mayor estabilidad siendo inmune a cualquier tipo de interferencia sin verse afectada por aspectos meteorológicos, reflejándose el manejo de mayor ancho de banda. Acceder a la tecnología de fibra óptica depende de posición geográfica en la que se encuentre el usuario debido a que la fibra es físicamente un cable y este no se encuentra disponible en cualquier parte. La instalación en este plan no tiene ningún costo.

PLANES COMBO INTERNET + WIFI	
Internet 15 Megas	\$55.000
Internet 20 Megas	\$65.000
Internet 30 Megas	\$75.000
Internet 50 Megas	\$100.000
Internet 100 Megas	\$130.000

Tabla 6: *Combo internet+Wifi*

Fuente: Elaboración propia

Estos planes se encuentran disponible con la tecnología de fibra óptica y solo constan de lo que se indica en la tabla 6, además cuenta con un costo adicional de \$60.000 referente a el proceso de

instalación. Los precios a los anteriores planes son para usuarios pertenecientes a los estratos 1, 2, y 3.

PLANES COMBO INTERNET + TV+ WIFI	
Internet 15 Megas + TV	\$85.450
Internet 20 Megas + TV	\$97.350
Internet 30 Megas + TV	\$109.250

Tabla 7: Combo Internet+Tv+Wifi para estratos 4 en adelante Fuente: Elaboración propia

Plan con tecnología de fibra óptica, 85 canales de televisión, sin costo de instalación disponible para estratos 4 en adelante. El motivo por el incremento en los precios para los usuarios según la empresa era necesario estratificar los planes y no era rentable para la empresa por lo que deciden cobrar el IVA del servicio.

PLANES COMBO INTERNET + WIFI	
Internet 15 Megas	\$66.450
Internet 20 Megas	\$77.350
Internet 30 Megas	\$89.250
Internet 50 Megas	\$119.000
Internet 100 Megas	\$154.700

Tabla 8: Combo internet + Tv para estratos 4 en adelante Fuente: Elaboración propia

Plan con tecnología de fibra, con un costo adicional de \$60.000 referente al proceso de instalación, disponible para estratos 4 en adelante.

PLANES INTERNET RURAL	
Internet 4 Megas	\$65.000
Internet 5 Megas	\$75.000
Internet 6 Megas	\$85.000

Tabla 9: Plan internet rural Fuente: Elaboración propia

Este plan está disponible para la tecnología de radio enlace, esta es una tecnología que funciona por señales de radio, siendo susceptible a interrupciones de la señal por aspectos meteorológicos, además de manejar un ancho de banda menor, esta tecnología genera interrupciones en el servicio, pero puede ser instalada en cualquier ubicación geográfica por lo que es la preferida para satisfacer necesidades de clientes que se encuentran en zonas rurales.

El costo de instalación es de \$150.000, en este servicio solo se instala a un solo punto mediante cableado por lo que si el usuario quiere conectividad en más dispositivos deberá adquirir un dispositivo rúter que la empresa vender por valor de \$65.000

2.3.6. Estructura organizacional

Dobleclick, tiene la estructura organizacional como lo muestra el organigrama en la ilustración 3 apoyado por la tabla 10, la cual definirá 11 áreas funcionales; esta información esta actualizada a noviembre de 2020

NOMBRE	FUNCION
Jhonny Alejandro Muñoz	Propietario/ CEO
Cesar Augusto Pomeo	Representante legal y directo jurídico
Samith Sneider Oñate	Sub Gerente
José Luis Rivera	Director Infraestructura
Robert Eduardo Velasco	Coordinador soporte Mesa de ayuda
Julián Mera	Coordinador Planta Externa
Edwin Ramiro Erazo	Director TICS
David Andrés Trujillo	Director financiero
Angela Yaneth Martínez	Tesorera
Carlos Eduardo Tobar	Director de operaciones y proyectos
Paola Isabel Flórez	Directora SST y TH

Otto Édison Mosquera	Director Comercial
Javier Mauricio García	Agente cuidado al cliente
Julián Alexander Ruiz	Coordinador de área de comunicaciones
Ingrid Catherine Viveros	Jefe de recursos físicos

Tabla 10: *Estructura de la organización Dobleclick*

Fuente: Elaboración propia

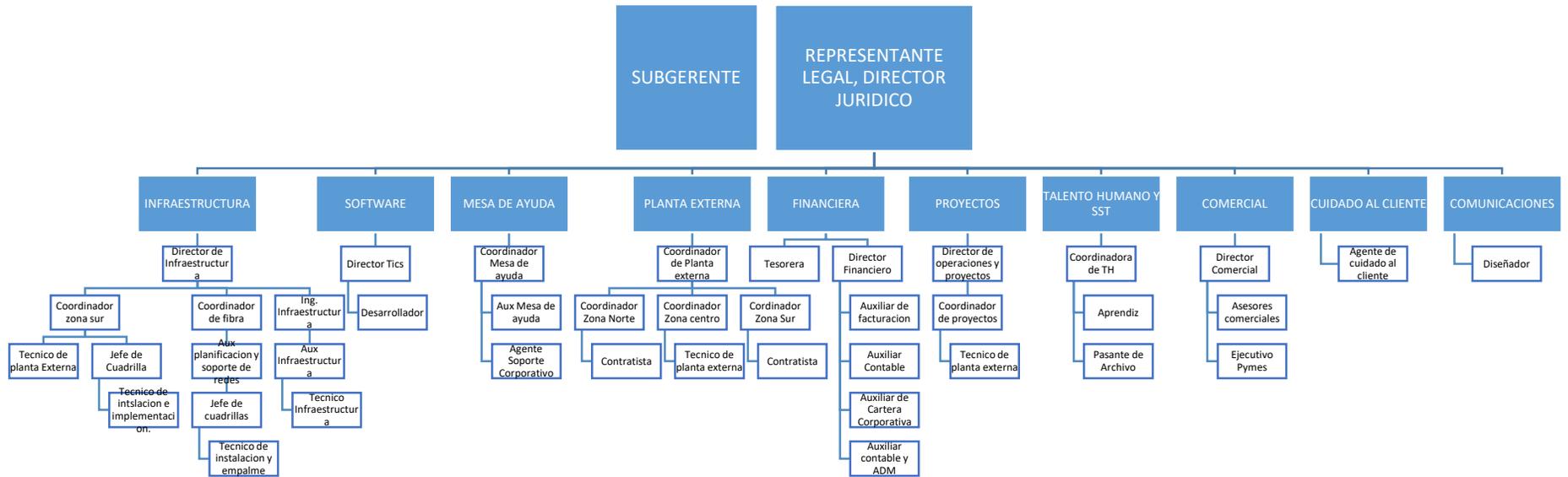


Ilustración 3: Organigrama Dobleclick Software e ingeniería Fuente: Dpto. Talento humano Dobleclick Software e ingeniera

2.3.7. Planta del personal

La planta de personal está conformada como lo muestra la tabla 11, cuya función es el manejo en 15 municipios entre los departamentos de Cauca y Nariño.

CARGO	AREA	NUMERO DE PERSONAL POR MUNICIPIO														
		BALBOA	BOLIVAR	BORDO	CAJIBIO	GENOVA/NARIÑO	INZA	LA CRUZ/NARIÑO	LA SIERRA	MERCADERES	PASTO/NARIÑO	PIENDAMO	POPAYAN	SAN PABLO/NARIÑO	SILVIA	TIMBIO
Administradora de puntos	COMERCIAL	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Agente cuidado al cliente	CUIDADO AL CLIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Agente de agendamiento y soporte Técnico	PLANTA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Agente soporte corporativo	MESA DE AYUDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Apoyo de instalaciones y soporte técnico	PLANTA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Aprendiz Sena	PLANTA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	1		3	5	0	0	0
	ALMACEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	SST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Asesor comercial	COMERCIAL	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1
Asistente administrativo	ESTRATEGICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Asistente administrativo y contable	FINANCIERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Auxiliar mesa de ayuda	MESA DE AYUDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3
	PLANTA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Auxiliar Contable	FINANCIERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Auxiliar de Agendamiento y Soporte técnico	PLANTA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Auxiliar de Factura y Cartera Corporativa	FINANCIERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Auxiliar de facturación	FINANCIERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Auxiliar de planificación y soporte de redes f.o	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Auxiliar de recaudo	COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Auxiliar de Soporte	PLANTA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	MESA DE AYUDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
Auxiliar de alturas	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Auxiliar jurídico	JURIDICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Conductor	PLANTA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Contratista	PLANTA EXTERNA	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	2	10	2	1	3	
	COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	
	ALMACEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0			
	SOPORTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	
	SOFTWARE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	
Coordinador de agendamiento zona centro	PLANTA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Coordinador de Proyectos	PROYECTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Coordinador Fibra óptica	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Coordinador proyectos	ESTRATEGIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Coordinador soporte mesa de ayuda	SOPORTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Coordinador técnico	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Coordinador zona sur	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Coordinadora SST y TH	SST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Director comercial	COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Director financiero	FINANCIERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Director infraestructura	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Director operaciones y proyectos	OPERACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Director Tics	SOFTWARE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
diseñador Grafico	COMUNICACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Ejecutiva Corporativa	COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Ejecutivo Comercial PYMES	COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Freelance	COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	6	0	0	0	0
Gerente estratégico	ESTRATEGICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Ingeniera infraestructura	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Jefe de Cuadrilla Fibra óptica	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
Jefe de Recursos físicos	ALMACEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Pasante	MESA DE AYUDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	PROYECTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	SST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0

Representante Legal	ESTRATEGICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Servicios generales	GENERALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
técnico de Infraestructura	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
técnico de instalación y Empalmes Fibra óptica	INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0
	PLANTA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0
técnico de instalación y Mantenimiento	PLANTA EXTERNA	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
técnico Planta Externa	INFRAESTRUCUTRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	4	0	0	0	0
	PLANTA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	5	0	0	0	0
Tesorera	FINANCIERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	TOTAL, POR MUNICIPIOS	2	2	2	1	1	1	2	1	1	13	7	110	3	3	12	
	TOTAL, DE PLANTA	161															

Tabla 11: *Planta del personal Dobleclick*Fuente: *Elaboración propia.*

2.3.8. Actividad de la empresa

Como se ha mencionado con anterioridad, Dobleclick es una empresa de servicios dedicada a la conexión de personas con sistemas de información ya sea vía internet o televisión, el siguiente esquema ejemplifica los esfuerzos internos que hace la empresa para la satisfacción de la necesidad del cliente

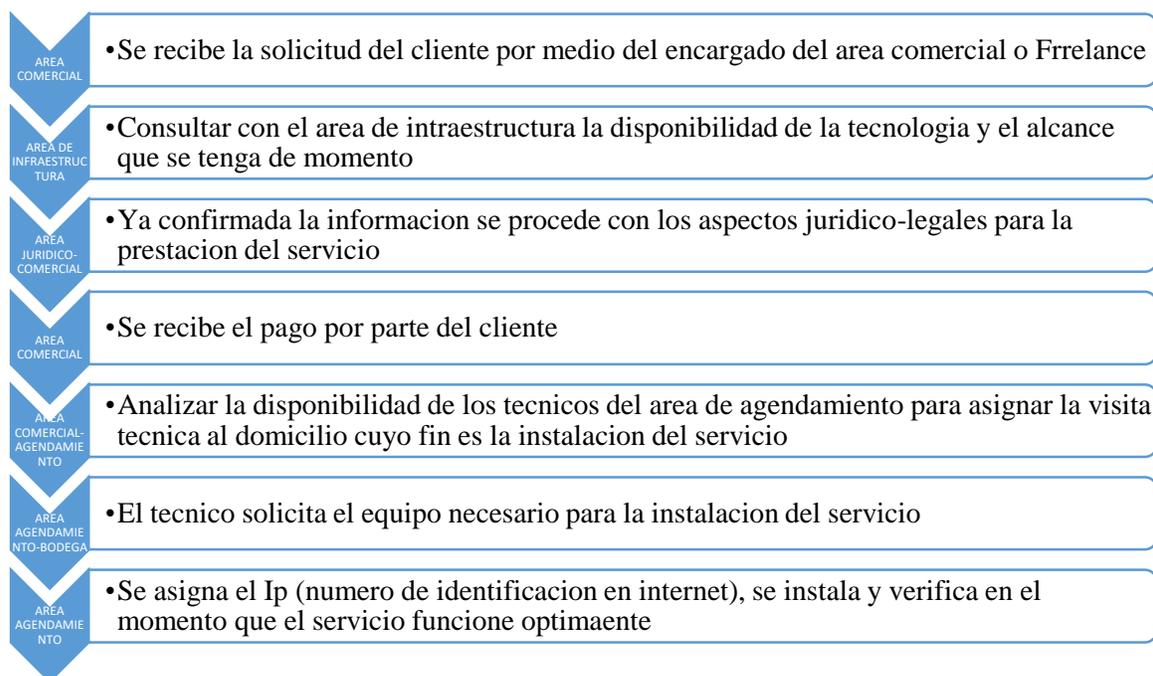


Ilustración 4 Actividad de la empresa

Fuente: Elaboración propia

2.4. Marco legal

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según la Ley 1341 o Ley de TIC, es la entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Esta ley tiene como objetivo entre otros el promover el uso y apropiación de las tecnologías de la información y comunicación entre los ciudadanos, las empresas, el gobierno y demás instancias nacionales como soporte del desarrollo social, económico y político de la Nación. Impulsar el desarrollo y fortalecimiento del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, promover la investigación e innovación buscando su competitividad y avance tecnológico conforme al entorno nacional e internacional.

Definir la política pública y adelantar la inspección, vigilancia y el control del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, incluyendo el servicio de televisión abierta radiodifundida y el servicio de radiodifusión sonora, con excepción de aquellas funciones de inspección, vigilancia y control, expresamente asignadas en la presente Ley a la Comisión de Regulación de Comunicaciones y a la Agencia Nacional del Espectro.

A continuación, mediante la Tabla 12 veremos la información del establecimiento.

ITEM	COMO RESPONDE
Nombre o razón social	DOBLECLICK SOFTWARE E INGENIERÍA SAS
Organización jurídica	Sociedad por acciones simplificada
Categoría	Persona jurídica principal
Nit	900104400-5
Administración Dian	Popayán
Tipo de sociedad	Cesar Augusto Pomeo Pabón
Actividad Principal	J6120; Actividades de telecomunicaciones inalámbricas
Número de trabajadores	161

Tabla 12 Información legal de la empresa

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA

En este capítulo se plasma la forma en que se elaboró la parte empírica de la investigación. A continuación, se presenta el tipo de diseño de investigación que se utilizó.

3.1. Clases de investigación.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará una investigación de carácter exploratorio; son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad.

El estudio de casos es entendido como un método empleado para estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación único y de una forma lo más intensa y detallada posible; es una investigación que se define como descriptiva, es decir, describe la situación prevaeciente en el momento de realizarse el estudio.

3.2. Fuentes de información.

Dentro de las fuentes de información se tienen en cuenta los datos primarios y secundarios, los primarios son aquellos datos que se recogen para el cumplimiento del objetivo de una estrategia determinada y que suministran información de primera mano, es decir de las personas u organizaciones objeto de estudio. Para la recolección de estos datos en el presente trabajo se realizará una entrevista personal con los propietarios con el fin de recolectar la información necesaria para realizar el estudio. Por otro lado, los datos secundarios son aquellos que contienen información ya existente, la cual ha sido desarrollada con otros propósitos diferentes a la investigación, pero que son de utilidad para la misma.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Este capítulo está dirigido a desarrollar de forma práctica las herramientas anteriormente descritas para el cumplimiento de los objetivos establecidos. El desarrollo del trabajo depende en gran medida del nivel de información que brinda la empresa, es importante hacer claridad que en diversas áreas la información fue limitada por lo que se utilizó benchmarking como herramienta para complementar esa información.

4.1. Elaboración del mapa de procesos

Para la elaboración del Mapa de Procesos consideramos las siguientes etapas:

- Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas de la empresa.
- Descripción y clasificación de las áreas de la empresa acorde a Negrín Sosa e ISO9000.
- Identificar los procesos actuales de la organización.
- Identificar los procesos requeridos para la implementación de un SGC.
- Confrontación de los procesos actuales, para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Con lo cual, se podrá identificar los procesos faltantes que deben diseñarse, documentarse, socializarse e implementarse dentro de la empresa. Para lo anterior, es importante priorizar el nivel de importancia de los procesos, calculando el impacto de estos, para posteriormente seleccionar los procesos claves.
- Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertinentes al mapa de procesos.
- Documentar la interrelación de los procesos en el mapa de procesos.

4.1.1. Conformación de equipos de trabajo

La primera etapa para la elaboración del mapa de procesos se realizó a través entrevistas con cada uno de los representantes de las áreas funcionales de la empresa en el municipio de Popayán, en las reuniones se manejaba un pequeño cuestionario general, para así después realizar la descripción del área.

CUESTIONARIO GENERAL DOBLECLICK	
NOMBRE	
PROFESION	
CARGO	
AREA	
DESCRIPCION DEL AREA	
EN QUE CONSISTE SU CARGO	
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	

Tabla 13 Cuestionario general Dobleclick

Fuente: Elaboración propia

El proceso de entrevista se realizó con 11 personas, representando las áreas de la siguiente manera:

NOMBRE	DEPENDENCIA	CARGO
Samith Sneider Oñate	Área estratégica	Gerente estratégico
José Luis Rivera	Área de infraestructura	Director de infraestructura
Robert Eduardo Velasco	Área Soporte mesa de ayuda	Coordinador soporte mesa de ayuda
Julián Mera	Área Planta externa	Coordinador de planta externa

Julián Andrés Ruiz	Área de comunicaciones	Coordinador del área de comunicaciones
David Andrés Trujillo	Área financiera	Director Financiero
Carlos Eduardo Tobar	Área de proyectos	Director de operaciones y proyectos/Sub gerente
Paola Isabel Flórez	Área SST	Coordinadora de SST y TH
Otto Édison Mosquera	Área Comercial	Coordinador del área comercial
Ingrid Catherine Viveros	Área de almacén.	Jefe de recursos físicos
Efraín Alexander Lasso	Área Jurídica	Auxiliar Jurídico

Tabla 14 Personal entrevistado

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Descripción de áreas

En este apartado se tipificará la información acerca del funcionamiento de cada área, se abordan aspectos que sirven de preámbulo para el entendimiento de los procesos y su debida clasificación que se describirán más adelante; es importante aclarar que en muchos de los formularios no habrá unanimidad en las respuestas, esto se debe al proceso de reestructuración por el cual pasa la empresa, este proceso generar ciertos niveles de confusión dentro de los funcionarios de la empresa.

- **Área Estratégica**

NOMBRE	Samith Sneider Oñate
PROFESION	Ingeniero Electrónico
CARGO	Gerente estratégico
AREA	Área estratégica
DESCRIPCION DEL AREA	El área estratégica fue creada recientemente, de hecho, cuenta con alrededor de 5 meses, el área es la encargada

	de la dirección y formulación de estrategias para toda la empresa.
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Generación de estrategias para cumplimiento de objetivos, apoyado de reestructuración empresarial.
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	El área estratégica cuenta con un trabajo en conjunto por el equipo compuesto por el señor Alejandro Muñoz (CEO y propietario de la empresa), Sneider Oñate y Cesar Pomeo (Representante Legal y Jurídico de la empresa), apoyados por la asistente Lorena Valencia
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama, pero este está sujeto a mejoras.

Tabla 15 Descripción área estratégica

Fuente: Elaboración propia

- **Organigrama del área**

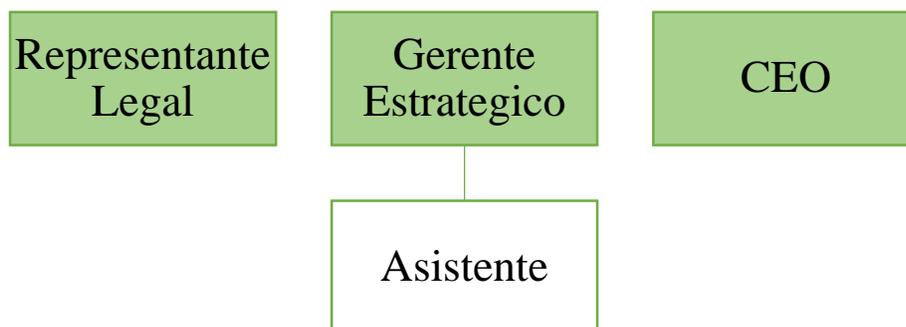


Ilustración 5 Organigrama área estratégica

Fuente: Elaboración propia

- **Área de Infraestructura**

NOMBRE	José Luis Rivera
PROFESION	Ingeniero Electrónico
CARGO	Director de Infraestructura
AREA	Área de infraestructura

DESCRIPCION DEL AREA	El área de infraestructura es la encargada de optimizar, mantener y soportar los servicios de infraestructura.
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Administrar los recursos tecnológicos del área de infraestructura, trabaja con mentalidad de proyectos con la finalidad de obtener resultados e indicadores
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	El área cuenta con personal encargado de realizar mantenimiento a las redes tanto de fibra óptica como de radio enlace (estas dos son tecnologías de conectividad, se han explicado de mejor forma cuando se describen los planes que oferta la empresa), el mantenimiento y optimización de los servidores de la empresa, además de la red admin.
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama, de momento se está actualizando

Tabla 16 Descripción área infraestructura

Fuente: Elaboración propia

- **Organigrama del área**

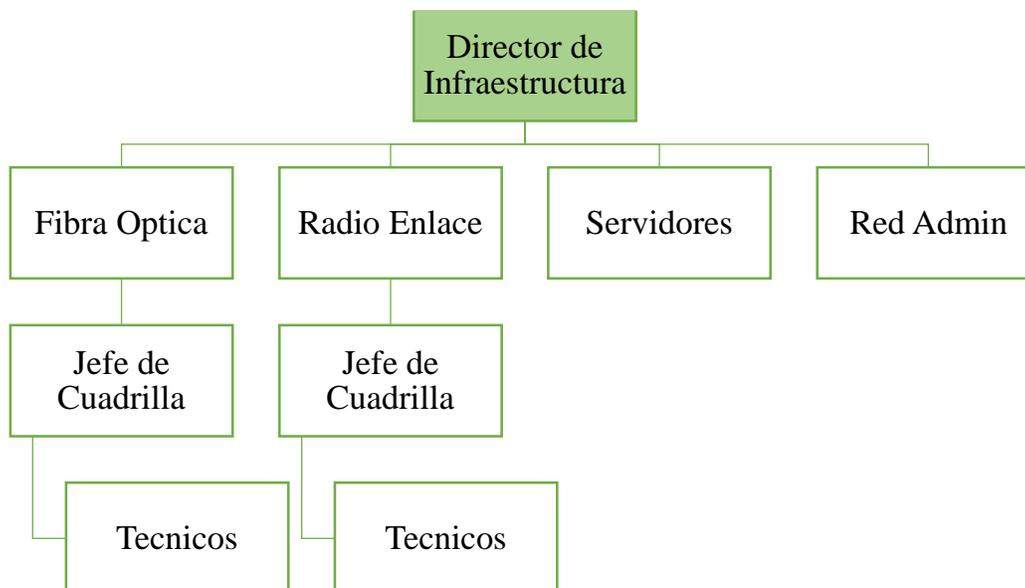


Ilustración 6 Organigrama área infraestructura

Fuente: Elaboración propia

- **Área de Mesa de ayuda**

NOMBRE	Robert Eduardo Velasco
PROFESION	Ingeniero de sistemas
CARGO	Coordinador de área de mesa de ayuda
AREA	Área de Mesa de ayuda
DESCRIPCION DEL AREA	El área de mesa de ayuda tiene como finalidad la recepción y posible solución a los problemas que presenta los usuarios, el área no puede solucionar la totalidad de los problemas debido a que hay dificultades que se presentan en otras áreas del ámbito operativo (ya sea agendamiento o infraestructura), sin embargo, desde el área se les da solución a los problemas vía telefónica entre el 70%-80% de las veces.
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Realizar seguimiento de las personas que tiene a cargo en aspectos tales como: hora de ingreso, cantidad de reporte, tiempos de validación, asignación de horarios para atención de la PBX y su debido seguimiento; a lo anterior se le puede agregar la generación de alternativas que permitan generar soluciones
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	Al área la conforma personal a las cuales se les asigna diversas labores, entre las más relevantes se encuentran: recepción de llamadas, soporte residencial, recepción y soporte vía redes sociales, y soporte corporativo
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama, se está actualizando

Tabla 17 Descripción área mesa de ayuda

Fuente: Elaboración propia

- Organigrama del área

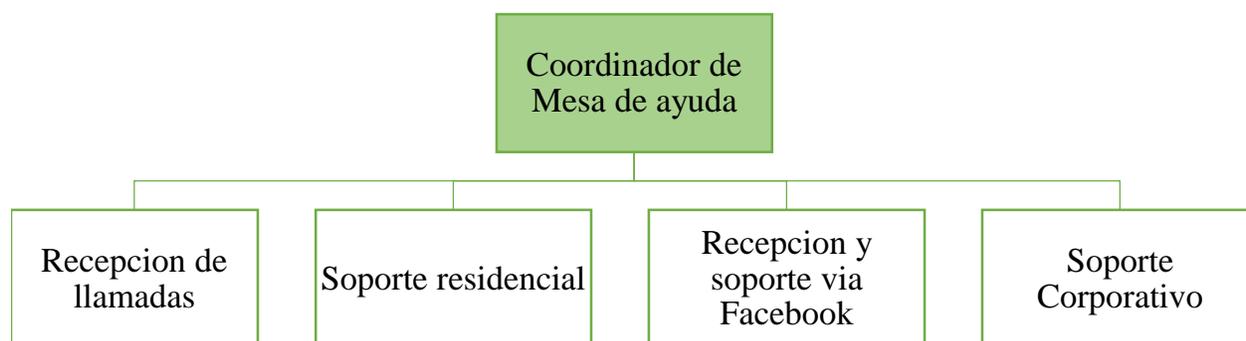


Ilustración 7 Organigrama área mesa de ayuda

Fuente: Elaboración propia

- Área de Planta Externa

NOMBRE	Julián David Mera Martínez
PROFESION	Tecnólogo en telecomunicaciones
CARGO	Coordinador de área de planta externa/ Coordinador Zona norte
AREA	Área de Planta externa
DESCRIPCION DEL AREA	El área de planta externa o agendamiento es la encargada de los procesos de visitas técnicas con el fin de instalar, trasladar y migrar el servicio; además de esto brinda soporte técnico a los usuarios residenciales y corporativos
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Velar por el cumplimiento de las funciones de todo el personal de planta externa
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	En planta externa existe división de trabajo por zonas (sur, centro y norte) en el Departamento del Cauca con sus respectivos técnicos
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama.

Tabla 18 Descripción área de agendamiento

Fuente: Elaboración propia

- Organigrama del área

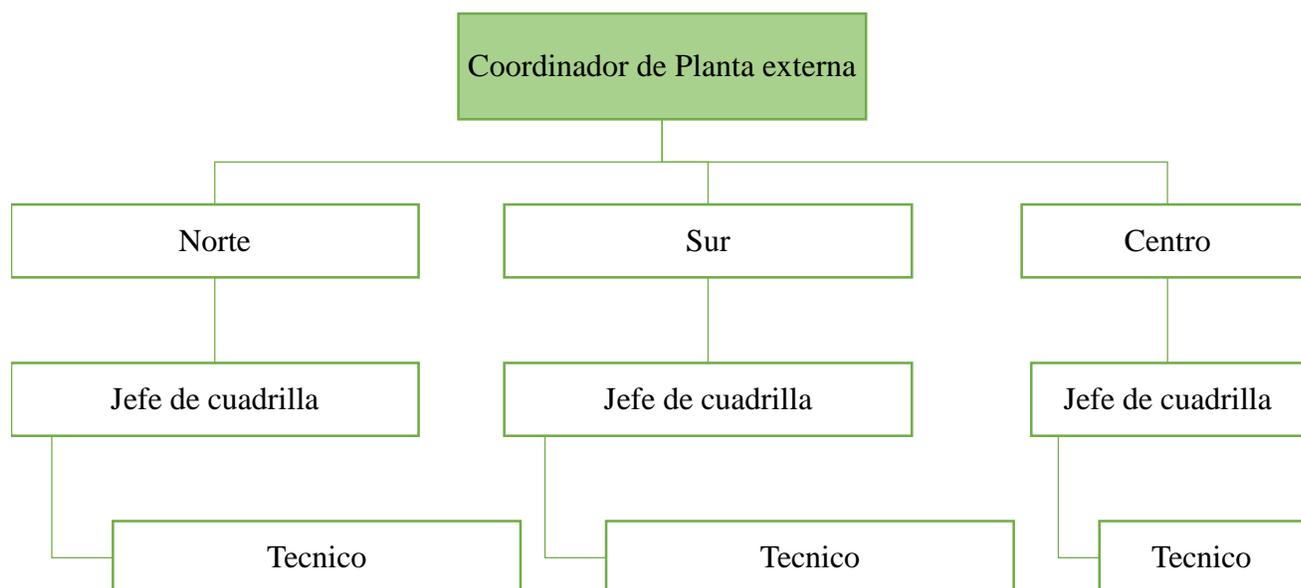


Ilustración 8 Organigrama área de planta externa

Fuente: Elaboración propia

- Área de Comunicaciones

NOMBRE	Julián Andrés Ruiz
PROFESION	Diseñador grafico
CARGO	Coordinador de área de comunicaciones
AREA	Área de Comunicaciones
DESCRIPCION DEL AREA	El área nace en el año 2020 y tiene la finalidad de difundir información tanto dentro como fuera de la empresa.
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Difundir información de la empresa de manera interna apoyado en las áreas de Talento humano (SST), infraestructura y agendamiento en formatos dígaes, impresos y multimedia; además difundir información para los usuarios mediante el canal de tv, publicidad impresa, la página web y redes sociales.
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	De momento solo trabaja el coordinador y un pasante

CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama.
--	------------------------------------

Tabla 19 Descripción área de comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

- **Organigrama del área**

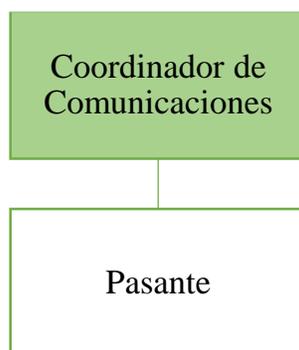


Ilustración 9 Organigrama área de comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

- **Área Financiera**

NOMBRE	David Andrés Trujillo
PROFESION	Profesional en banca y finanzas internacionales
CARGO	Director Financiero
AREA	Área Financiera
DESCRIPCION DEL AREA	El área maneja aspectos tales como transacciones o pagos (de nómina, proveedores, etc....), registrar los aspectos contables y definir proyecciones financieras; la propuesta del director ha sido la división del área para que se manejen aspectos contables y financiero aparte.
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Estructurar y organizar el departamento financiero

PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	En el área se manejan aspectos contables y financieros, para realizar estas actividades cuenta con auxiliares y técnicos.
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama, pero de momento se está actualizando.

Tabla 20 Descripción área financiera

Fuente: Elaboración propia

- **Organigrama del área**

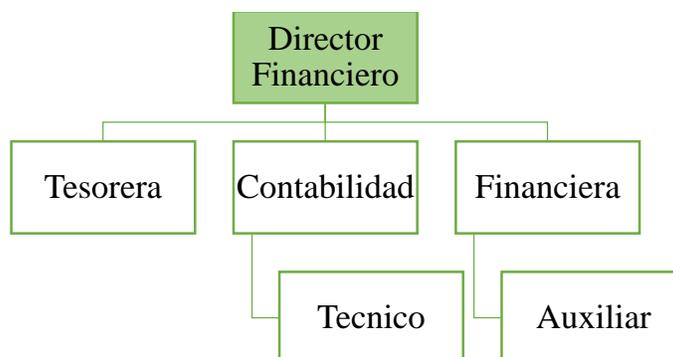


Ilustración 10 Organigrama área financiera

- **Área de SST**

NOMBRE	Paola Isabel Flórez
PROFESION	Profesional en seguridad y salud en el trabajo
CARGO	Coordinador del área de Talento humano (o SST)
AREA	Área de SST
DESCRIPCION DEL AREA	El área trabaja con aspectos tales como: motivación del personal, llamados de atención, SGST (Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo), estimular desempeño, otorgar permisos y estar al tanto de los cargos y funciones de los empleados de Dobleclick.

EN QUE CONSISTE SU CARGO	Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, realizar procesos de contratación apoyada por el área jurídica, dar inducción a los nuevos empleados.
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	El personal del área es muy limitado, conformado por 2 pasantes (una encargada del archivo y otra de salud en el trabajo) que rotan cada 6 meses
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama.

Tabla 21 Descripción área SSGT

Fuente: Elaboración propia

- **Organigrama del área**

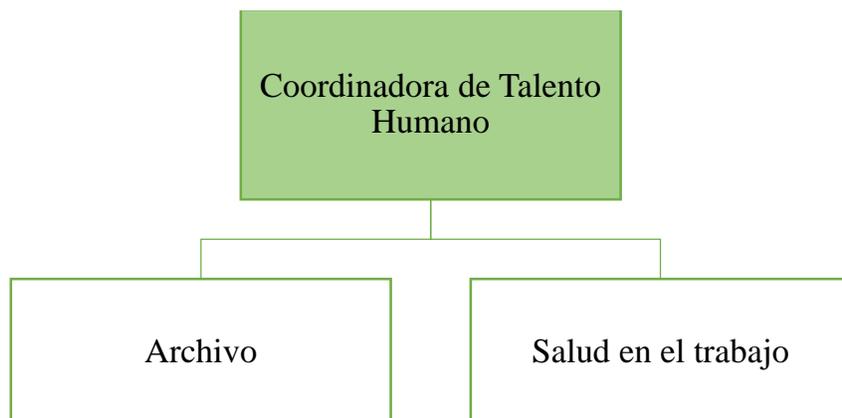


Ilustración 11 Organigrama área de talento humano

Fuente: Elaboración propia

- **Área Comercial**

NOMBRE	Otto Édison Mosquera
PROFESION	Administrador de empresas
CARGO	Director Comercial
AREA	Área comercial
DESCRIPCION DEL AREA	Las actividades que se desarrollan en el área están: el desarrollo de negocios (por parte del director), asesorar a clientes corporativos y residenciales en aspectos como ventas, entrega de propuestas, tele mercadeo, visitas puerta a puerta y atención en las sedes de la empresa.
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Diseñar estrategias comerciales para la empresa, diseñar presentar y ejecutar propuestas para cada una de las sedes, apoya en el proceso de selección, participación en licitaciones, coordinar oficinas externas que tenga la empresa (sedes).
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	El área está compuesta por alrededor de 25 personas en cargos como administrador de puntos, ejecutivos, asesores, auxiliares y freelance
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama.

Tabla 22 Descripción área comercial

Fuente: Elaboración propia

- Organigrama del área

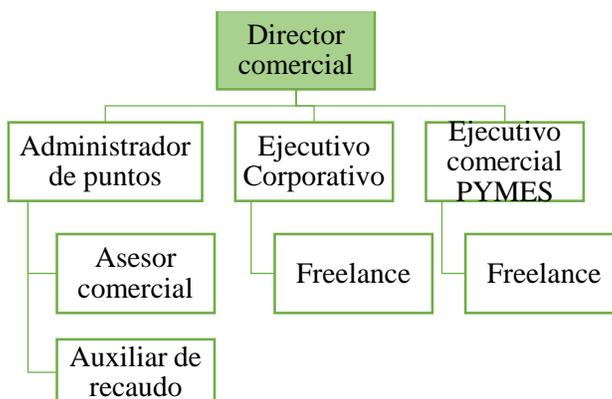


Ilustración 12 Organigrama área comercial

Fuente: Elaboración propia

- Área de almacén

NOMBRE	Ingrid Catherine Viveros
PROFESION	Administradora Financiera
CARGO	Jefe de recursos físicos
AREA	Área de almacén
DESCRIPCION DEL AREA	El área esta encargada de asignar suministros básicos a técnicos y personal de la empresa
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Estar al tanto de las compras que debe hacer la empresa para su óptimo funcionamiento; tales como equipo de trabajo, equipos para la instalación de nuevos servicios y equipos complementarios, todo esto debidamente llevado mediante inventarios.
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	5 personas conforman el área
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama.

Tabla 23 Descripción área de almacén

Fuente: Elaboración propia

- Organigrama del área

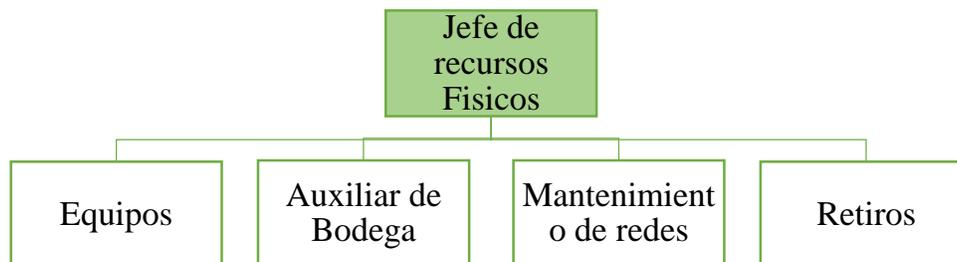


Ilustración 13 Organigrama área almacén

Fuente: Elaboración propia

- Área jurídica

NOMBRE	Efraín Alexander Lasso
PROFESION	Abogado
CARGO	Auxiliar Jurídico
AREA	Área jurídica
DESCRIPCION DEL AREA	En el área jurídica el objetivo es manejar los tramites a nivel contractual de forma civil y laboral
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Asesorar a todas las áreas dentro de los conocimientos del derecho para el mejor proceder, además, en conjunto con el área de talento humano se encarga de la disciplina del personal
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	El director jurídico tiene a cargo al auxiliar jurídico
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama.

Tabla 24 Descripción área Jurídica

Fuente: Elaboración propia

- **Organigrama del área**

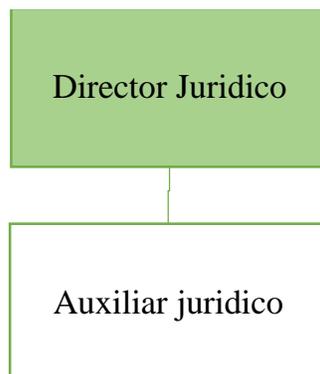


Ilustración 14 Organigrama área jurídica

Fuente: Elaboración propia

- **Área de proyectos**

NOMBRE	Carlos Eduardo Tobar
PROFESION	Ingeniero electrónico
CARGO	Sub gerente/Coordinador de Proyectos
AREA	Área de proyectos
DESCRIPCION DEL AREA	A partir de lasos comerciales que se crean desde el área comercial, el área de operaciones se encarga de diseñar y ejecutar proyectos mediante metodologías como la del PMI
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Diseñar, ejecutar y verificar los proyectos o licitaciones que tiene la empresa
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	El coordinador tiene a disposición a las áreas funcionales de la empresa para el cumplimiento de objetivos estipulados dentro de cada proyecto
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	La empresa cuenta con organigrama.

Tabla 25 Descripción área de proyectos

Fuente: Elaboración propia

- Organigrama del área

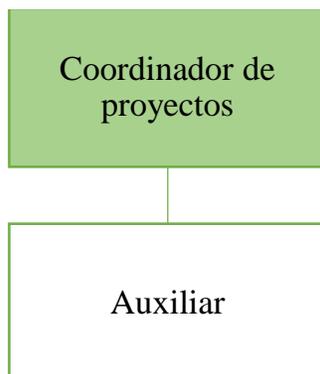


Ilustración 15 Organigrama área de proyectos

Fuente: Elaboración propia

- Área de cuidado al cliente

NOMBRE	María Mercedes Agredo
PROFESION	Trabajadora Social
CARGO	No existen cargos dentro del área
AREA	Área de cuidado al cliente
DESCRIPCION DEL AREA	Manejar varios procesos con el fin de brindar calidad en el servicio, mediante llamadas al cliente para conocer el nivel de satisfacción (recepción de la PQR), el área ha sido creada recientemente y está a cargo del Sub gerente estratégico Sneider Oñate, pero no existe la figura de coordinador o director, discrepando de las demás áreas.
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Indagar al cliente con la finalidad de saber si ha recibido un buen servicio acompañado de un excelente trato
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	Al área la conforman 2 personas
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	No cuenta con la información suficiente

Tabla 26 Descripción área de cuidado al cliente

Fuente: Elaboración propia

- **Organigrama del área**



Ilustración 16 Organigrama área de cuidado al cliente

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Descripción de procesos por área.

En el siguiente apartado se procederá a describir y clasificar los procesos entre estratégicos y operativos

DESCRIPCION Y CLASIFICACION DE PROCESOS DOBLECLICK		
AREA	PROCESOS	CLASIFICACION
ESTRATEGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica: considerado como proceso estratégico debido a que se formulan objetivos que la empresa lleva a cabo durante un tiempo establecido, en esto se ven implicados todas las áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Estratégico
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de redes: considerado como un proceso operativo debido a que consiste en optimizar el funcionamiento de las redes de internet que tienen la empresa con lo que se permita el óptimo funcionamiento del servicio para el cliente • Instalación de Fibra óptica: este es un proceso dedicado a la instalación de un cable para que se proceda a instalar el servicio de internet a cada uno de los hogares u oficinas de los clientes, este cable (llamado fibra) va instalado sobre postes, por lo anterior ha sido considerado como un proceso operativo. <p style="text-align: center;">○</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo • Proceso operativo

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de red Admin: en este proceso operativo se lleva a cabo la optimización de las redes dedicadas al acceso de internet, como se ha mencionado con anterioridad, en esta red se asigna un numero IP (identificación) a cada usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo
SOFTWARE	<ul style="list-style-type: none"> • CMI: considerado como proceso operativo debido que entre los procedimientos se encuentra el mantenimiento y actualización de datos en un cuadro de mando integral, siendo estas herramientas para otros procesos operativos como lo son instalación de nuevos servicios, solución de incidentes, o administración del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo
MESA DE AYUDA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de incidente: este proceso operativo consiste en la recepción de peticiones o inconvenientes presentados por los clientes respecto al servicio técnico de internet que se le está brindando, en este se reciben los inconvenientes para su análisis y posible solución; la posible solución se plantea desde el CMI ya sea brindando el soporte vía telefónica, agendando visitas técnicas o con la optimización redes (nodos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo
PLANTA EXTERNA/AGENDAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ○ • Instalación de servicio: al llegar a este proceso, el cliente con anterioridad ha realizado una solicitud de servicio a la empresa mediante el área comercial, la clasificación de este proceso es operativo simplemente porque sirve como mediador para que al cliente se le entregue el servicio de internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo

	<ul style="list-style-type: none"> • Migración de servicio: este proceso consiste en el cambio de tecnología en el servicio (de fibra óptica a radio enlace) apoyado con el área de mesa de ayuda, al igual que el proceso anterior es clasificado como operativo debido a que complementa el servicio. • Traslado de servicio: este proceso consiste en el traslado del servicio entre una ubicación a otra, apoyado con el área de mesa de ayuda, al igual que el proceso anterior es clasificado como operativo debido a que complementa el servicio. • Solución de incidentes: este proceso, clasificado como operativo, es el encargado de la solución de problemas técnicos (referente a problemas físicos) que presenta el servicio; se lleva a cabo a partir de una solicitud presentada en el área de mesa de ayuda 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo • Proceso operativo • Proceso operativo
<p>FINANCIERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los recursos financieros: forma parte de los procesos estratégicos porque aquí se define la estructura financiera de la empresa, es decir la obtención y gestión de los recursos económicos para cumplir con sus operaciones diarias. Así mismo, determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones, por lo tanto, las decisiones financieras que se toman se ven reflejadas en toda la empresa de forma positiva o negativa • Pagos: estos forman parte de los procesos operativos, esta inmersos en el ámbito contable de la empresa asegurando el funcionamiento continuo de la empresa estando presto a las necesidades de otras áreas (como almacén, talento humano, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso estratégico • Proceso operativo

	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad de la empresa: es un proceso de control que permite validar las actividades que se realizan en la empresa, este proceso es vital para el área operativa de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo
<p>PROYECTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y desarrollo de proyectos: proceso operativo encargado de los proyectos ocasionales que tiene la empresa, además de lo anterior, también se enfoca en la óptima atención a los clientes corporativos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo
<p>TALENTO HUMANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del personal: mejorar la eficiencia del servicio depende de la calidad y disponibilidad de su talento humano a partir del direccionamiento estratégico que la empresa haya diseñado (misión y valores) para luego concentrarse en las ocupaciones específicas y las competencias que deben comprender, por lo tanto, este proceso se clasificó como de estratégico, debido a que tiene a cargo la selección y desarrollo de todo el personal que labora dentro de la organización a partir de una ideología desarrollada por el ápice estratégico. • SSGT: es un proceso que tiende anticipar, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo; además de eso tiene por objetivo adecuar y mantener de manera inmejorable las instalaciones con el ecuanime de contar con escenarios idóneos que permitan prestar un servicio de excelente calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso estratégico • Proceso operativo

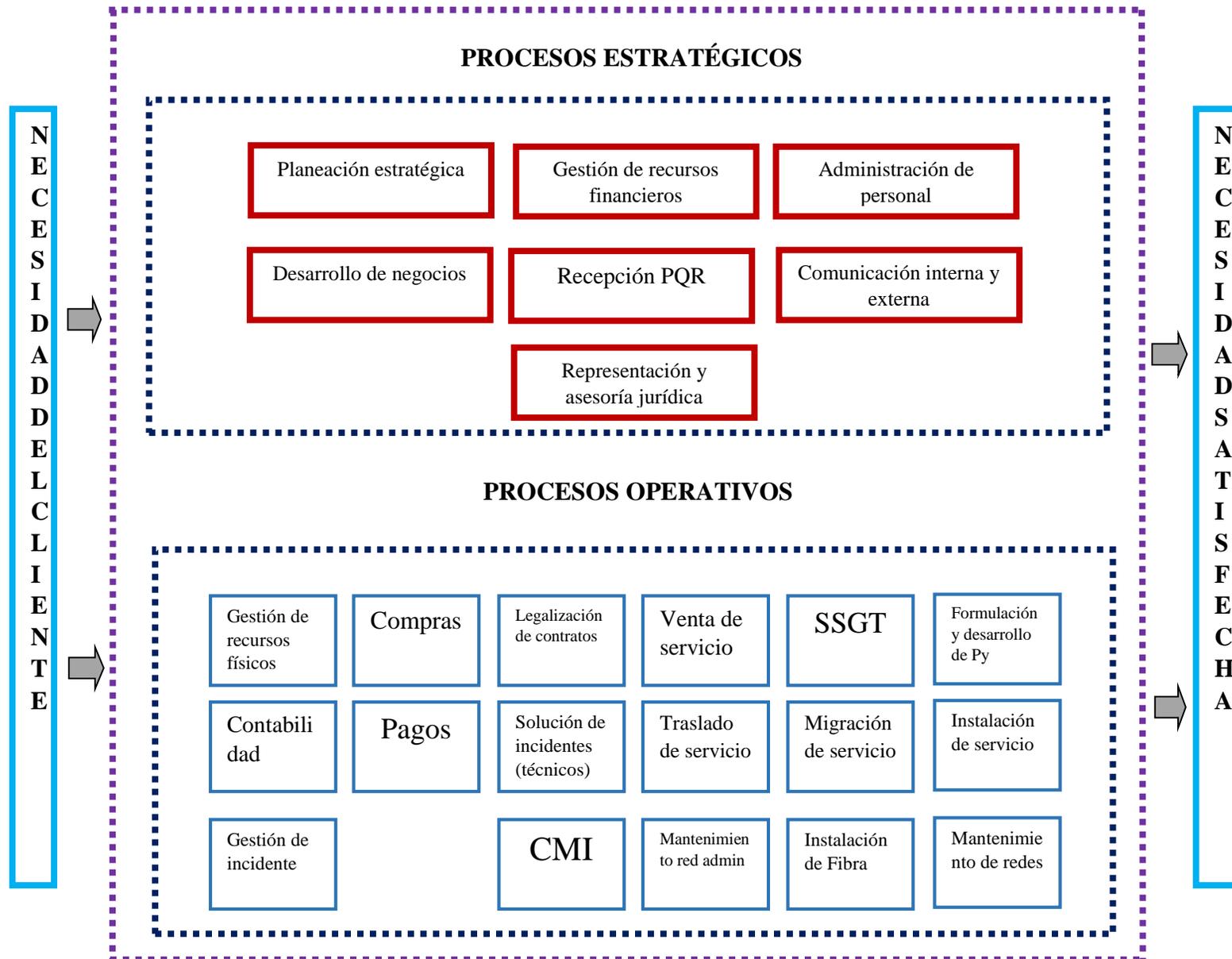
<p>COMERCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de negocios: a partir de análisis de mercado, fórmula estrategias de expansión a nuevos clientes, por ende, afecta áreas como infraestructura y agendamiento. Hace parte de los procesos estratégicos debido a que son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, permitiendo llevar adelante la organización. • Venta del servicio: es un proceso operativo que se realiza dentro de la empresa a manera diaria, en estos procesos se crean lazos y se concretan estipulaciones de servicio en la que se ponen de acuerdo ambas partes (cliente como la empresa) a partir de planes que la organización oferta, una vez acordado lo anterior se continua con proceso de instalación del servicio, como ya se ha descrito con anterioridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Estratégico • Proceso Operativo
<p>CUIDADO AL CLIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de PQR: pese a ser considerado un proceso operativo para la empresa es un proceso estratégico, debido a que los datos recopilados sirven para la toma de decisiones, mejora de actividades y correctivos que deba realizar la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Estratégico
<p>COMUNICACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna y Externa: en este proceso de carácter estratégico se socializa la información tanto como para los empleados como para los clientes, este proceso tiene ese carácter debido a que afecta a toda la organización en sí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Estratégico

<p>JURIDICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representación y asesoría jurídica: pertenecen al conjunto de procesos estratégicos, porque toda empresa debe estar al día y tener claridad respecto a toda clase de asuntos legales, en el caso de la organización con organismos como la CRC (Comisión de regulación de comunicaciones) • Legalización de contratos: este proceso sirve de apoyo en el área de talento humano, se enfoca en la normatividad en aspectos legales de tipos laborales con el fin de no llegar a incurrir en algún error que genere posibles sanciones o demandas. El proceso es clasificado como operativo porque es una herramienta que permite el funcionamiento normal dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Estratégico • Proceso operativo
<p>ALMACENAMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compras: las compras son procesos que apoyan a que la parte operativa de la empresa tenga un óptimo funcionamiento y por ende el servicio se le entregue con las especificaciones requeridas por el cliente, por lo anterior hacen parte de procesos operativos. • Gestión de recursos físicos: procesos de carácter operativos, son una herramienta clave para que se realicen las operaciones normales en la organización, donde su objetivo es abastecerla con todos los elementos necesarios en condiciones de costo, calidad y oportunidad requeridos, para el desarrollo, implantación, mantenimiento y la mejora continua y por ende prestar un servicio de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo • Proceso operativo

Tabla 27 Descripción y clasificación de procesos por área

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Manual de procesos



CAPITULO V

SUGERENCIAS

5.1. Direccionamiento estratégico.

En el siguiente apartado se presentarán propuestas de mejora en aspectos tales como misión, visión y valores; el apartado de objetivos hace parte del direccionamiento estratégico, pero no se trata en este apartado debido a que no se dispone de información suficiente para plantear objetivos alcanzables y a largo plazo.

- **Misión actual**

Dobleclick Software e Ingeniería S.A.S. como empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones se propone como misión a nivel empresarial:

- *Interconectar las regiones más apartadas de los departamentos de cobertura*
- *Prestar los servicios de telecomunicaciones básicos a hogares y empresas de la región*
- *Garantizar una alta disponibilidad del servicio mediante la implementación de tecnología de punta*

Para hacer el análisis de la misión actual se utilizará la tabla 28, en la cual se plantean interrogantes fundamentales a los que se debe responder.

INTERROGANTE	CUMPLE	
	SI	NO
¿QUIENES SOMOS?		X
¿QUE HACEMOS?	X	
¿QUE BUSCAMOS?		X
¿DONDE LO HACEMOS?		X
¿PARA QUIEN TRABAJAMOS?		X

Tabla 28 Revisión de la misión.

Fuente: Elaboración Propia

Al revisar la misión actual de Dobleclick, se encuentra que en ella no se responde a todos los interrogantes anteriormente mencionados. De hecho, la actual misión sólo responde a un solo interrogante. A continuación, en la tabla 29 se responderán los interrogantes para construir una nueva misión:

COMPONENTES	INTERROGANTE	RESPUESTA
Identidad	¿Quiénes somos?	Dobleclick es una organización de carácter privado encargada de prestar el servicio de telecomunicaciones a hogares y empresas con personal calificado y presto siempre a la satisfacción del cliente.
Principios institucionales	¿Qué hacemos?	Dobleclick Software e ingeniería S.A.S. es una empresa que se dedica a prestar los servicios de telecomunicaciones, ofreciendo planes de internet y Tv (o combinados si el cliente así lo decide) con tecnología de punta y equipos a la vanguardia, procurando atender los niveles de exigencia del usuario con la finalidad de que este resida conectado al mundo.

Propósitos	¿Que buscamos?	Una sólida organización que contribuya al desarrollo económico enfocado en ser sustentable y sostenible en el tiempo.
Lugar	¿Dónde lo hacemos?	En la ciudad de Popayán.
Beneficios directos	¿Para quienes trabajamos?	Para la población Caucana.

Tabla 29 Matriz de evaluación de la misión.

Fuente: Elaboración Propia

- **Misión propuesta**

Dobleclick Software e Ingeniería, es una empresa de telecomunicaciones pionera en tecnología, que busca atender los altos niveles de exigencia de nuestros clientes en la población caucana, destacando la calidad humana y profesional de nuestra gente y así ser la mejor opción del mercado en la venta de los servicios que ofrecemos.

- **Visión actual**

Nuestra visión es la base de nuestro plan continuo de mejoramiento buscando sostenibilidad y crecimiento empresarial, ofertando servicios en temas de telecomunicaciones con altos grados de calidad.

- **Propuesta de Nueva Visión**

Se observa que el horizonte de la visión gira en torno a una expectativa real de mejoramiento continuo, sin embargo, la propuesta de mejoramiento será cambiar o eliminar la frase *nuestra visión*, además de complementarla con la inspiración y la integración con respecto a los trabajadores teniendo al cliente como el objeto central. Para hacer el análisis de la visión actual se utilizará la tabla 30, en la cual se plantean interrogantes fundamentales a los que se debe responder.

ELEMENTOS	SI	NO	¿POR QUÉ?
¿Está definida por líderes?	X		La formulo el ápice estratégico
¿Está definida en el tiempo?	X		El tiempo está implícito
¿Es integradora?		X	El verbo buscar el plural denota integración
¿Es detallada?	X		Se indica lo que se quiere lograr
¿Es inspiradora?		X	Debe tener una idea positiva donde inspirarse
¿Es realista y positiva?		X	Buscar generar afinidad entre los trabajadores

Tabla 30 Matriz de evaluación de la visión

Fuente: Elaboración Propia

Visión propuesta

Seremos una empresa centrada en el cliente siendo líderes en la región respecto a sostenibilidad y crecimiento empresarial, prestando servicios de telecomunicaciones de alta calidad a través de redes tecnológicamente avanzadas con el apoyo de nuestros colaboradores

- **Valores organizacionales**

La cultura organizacional, Serna la define (2003:89) como: “La identidad propia de la organización que incluyen los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida organizacional”.

Valores actuales

- Seremos una empresa con un excelente servicio de atención al cliente ya que los clientes son nuestra razón de ser.
- Brindaremos los servicios que las comunidades requieren para estar conectados con el resto del mundo.
- Incrementaremos el compromiso social mediante la implementación de energías amigables con el medio ambiente y retribución a la sociedad consumidora de nuestros servicios.

Propuesta De Valores Organizacionales Adicionales

Los valores organizacionales son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción de los miembros de una organización. Se considera que los valores que se plantean en el direccionamiento actual la empresa carecen de fundamento, además son limitados.

Tomando al cliente y la igualdad entre los colaboradores de la empresa (cliente interno y externo) como eje central de la organización, se han planteado los siguientes valores.

Se hace necesario proponer valores organizacionales adicionales que brinden aportes para lo cual se utilizó la matriz axiológica en donde se identifica los valores que deberían primar en la organización (inicialmente se evalúa el nivel de valores propuestos que poseen los cargos que tengan contacto directo con los stakeholders), calificándolos de 1 a 5 de menor a mayor importancia.

	EMPATIA	APRENDIZAJE	PASION	COLABORACION	HUMILDAD
Propietario	2	3	5	2	2
Gerente Estratégico	4	4	4	3	5
Sub Gerente	2	3	4	2	3
Mesa de ayuda	4	4	4	5	5
Comercial	2	2	3	2	4
Finanzas	4	4	4	5	5
Planta Externa	3	3	4	4	5

Tabla 31 Matriz Axiológica de valores

Fuente: Elaboración Propia

- Empatía: se puede definir como la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro, en otras palabras, situar en el lugar del otro; es importante que la organización se emplace en la posición del usuario para así conocer las fallas propias y establecer planes de mejoramiento; a carácter personal, este valor debe convertirse en la ideología que englobe a la empresa.

- **Aprendizaje:** se refiere al mejoramiento continuo y la experiencia del día a día. Este valor permite ser una organización cada vez mejor; y también la lleva a estar más nutrida de conocimiento útil.
- **Pasión:** es el sentimiento muy fuerte hacia un tema u objeto (la organización), siendo la emoción que motive al personal a realizar actividades diarias dentro de la empresa de manera enardecida.
- **Colaboración:** fundamenta su actuación tanto corporativa, como de sus socios y de su talento humano, propendiendo por el uso eficiente del tiempo.
- **Humildad:** es un valor que tiene como finalidad de evitar el sentimiento de superioridad frente a los demás que genera un trato distante o despreciativo; la humildad enfatiza dentro de los colaboradores de la empresa el reconocer sus habilidades, cualidades y capacidades, y aprovecharlas para obrar en bien de los demás y de la misma empresa.

Con este tipo de valores que se plantean se pretende aspectos fundamentales tales como: identificación o creación de una ideología por la cual la empresa consiga la distinción frente a otras empresas, integridad de los colaboradores, la prevención del mobbing, o incremento en la confianza de los colaboradores para con el ápice estratégico (la mayoría de colaboradores tiene sentimientos de temor a causa de la arrogancia o soberbia de parte del ápice estratégico).

5.2. Estructura Organizacional.

La estructura de la empresa Dobleclick Software e Ingeniería tiene un diseño complejo que de forma preliminar causa confusión; de hecho, la mayoría de entrevistados no podían identificar de manera clara el supervisor directo; quizás esta situación se dé por la forma liante de nombrar los cargos, dificultando la identificación y comprensión de la estructura; por ejemplo, los cargos de coordinador y director se encuentran al mismo nivel jerárquico, pero no se establece una

divergencia notable entre los puestos, realmente es un aspecto que tampoco diferencia el ápice estratégico.

Debido a la anterior situación se decide proponer un modelo estructural representado gráficamente en la ilustración 17 con la finalidad de facilitar su comprensión, en esta invitación se disgregan áreas (como por ejemplo el área financiera) y también se integran área (como por ejemplo las áreas de mesa de ayuda, infraestructura, planta externa y bodega); además de esto, se plantea la creación de 5 áreas funcionales denominadas departamentos, que estarán integradas por dependencias. Al pie de la ilustración se explicará de forma más detallada cada una de las propuestas para la estructura.

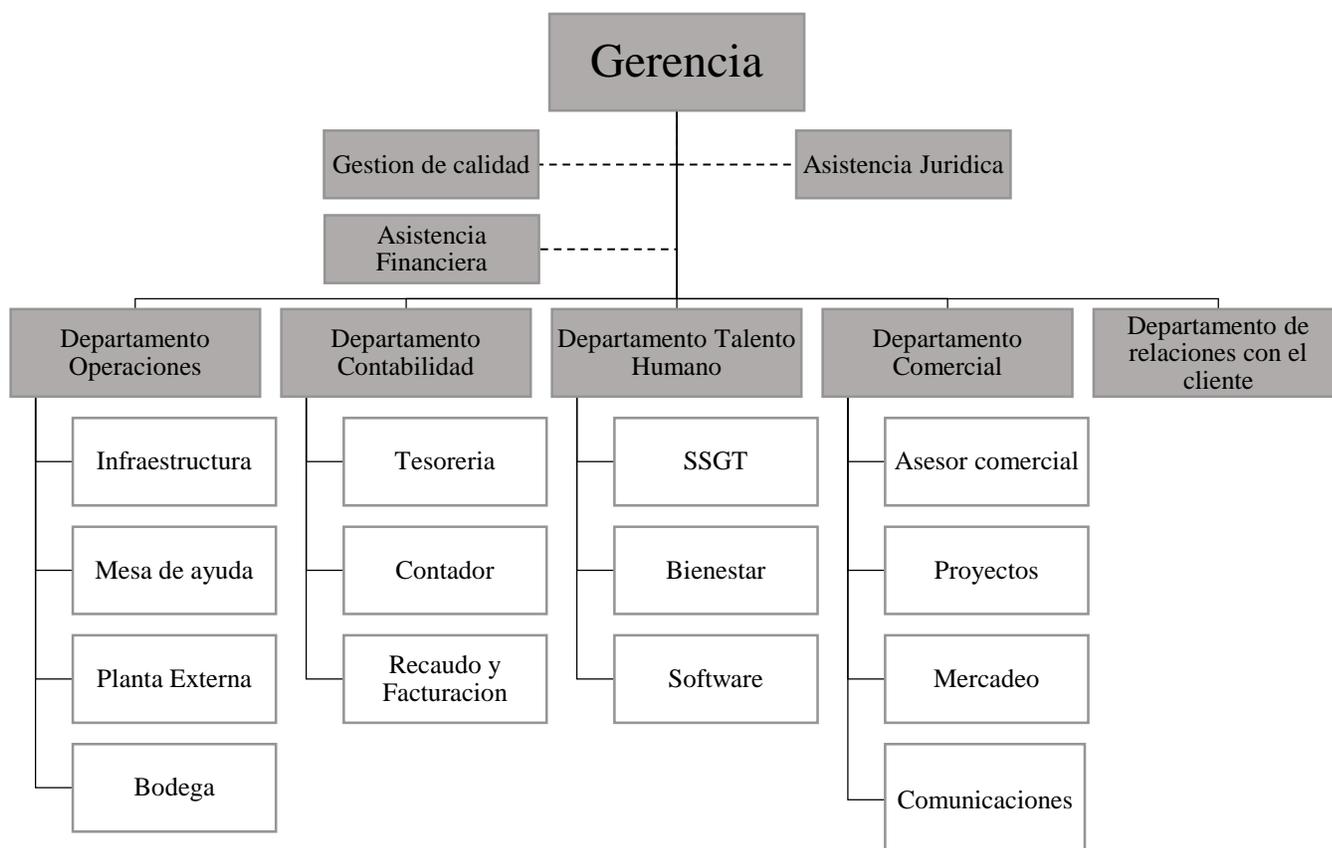


Ilustración 17 Propuesta de Organigrama

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de la nueva estructura de la empresa se enfoca en los siguientes aspectos:

- **Ápice Estratégico:**
 - Es necesario priorizar que el cargo de CEO y gerente estratégico no presentan diferencias notables pues desde ellos se realiza el ejercicio de planeación y dirección de la empresa es por eso que se ha decidido unir los dos puestos en uno solo
 - El cargo de gestión de la calidad refleja el control que se debe realizar dentro de los procesos de la empresa, en pocas palabras el cargo de gestión de la calidad viene a ser representado por el sub gerente quien tendrá autonomía suficiente para intervenir en los procesos que realizar la organización.
 - La asistencia financiera es un cargo netamente estratégico, debido a que el profesional que desarrolle las labores del cargo se encarga de analizar los indicadores financieros que tiene la empresa que aporten información a la toma de decisiones.
 - Finalizando el Staff de apoyo empresarial se encuentra la asistencia jurídica, es el representante jurídico (y legal, siendo el caso de la empresa) siendo su objetivo el de asesorar legalmente a la gerencia para no incurrir en algún error lícito
- **Línea media de la empresa:** la propuesta surge a partir del momento en que se identifican 11 áreas funcionales dentro de la empresa y estas áreas tenían como responsable directo al gerente, volviendo compleja la forma de manejar el sistema dentro de la empresa (administrar la empresa) debido a que la gerencia se inmiscuía en detalles mínimos del funcionamiento dentro de cada área, por ese motivo, se ha propuesto diseñar departamentos que agregan a las dependencias que tienen una relación directa entre ellas con la finalidad

de delegar tanto responsabilidades como actividades, a continuación, se explica detalladamente la conformación de cada departamento.

- Departamento de operaciones: Se integran las áreas como lo son infraestructura, mesa de ayuda, planta externa y bodega (esta última siendo transversal con el departamento contable); lo que busca esta integración es el seguimiento y control continuo a las actividades.
- Departamento contable: por paradójico que parezca, de este departamento se ha desintegrado el área financiera (o asistencia financiera) como se explicó con anterioridad, mientras que el dependencia contable se encargara de registrar, clasificar y resumir la información de cada una de las transacciones efectuadas por la empresa.
- Departamento de Talento Humano: como se ha podido distinguir en anteriores capítulos, este departamento cuenta con una persona que se encarga de manejar el sistema de seguridad y gestión en el trabajo más un pasante en archivo, la propuesta en el departamento es la creación de dependencias como bienestar al trabajador (en aspectos físico y emocionales), junto a este, añadir el área de software (quien maneja el CMI) considerando esta como parte de funcionamiento de la empresa y herramienta que todos los empleados utilizan.
- Departamento comercial: para el departamento se propone integral las áreas de proyectos y comunicaciones, la idea de adjuntar el área de proyectos se debe a que en el momento de presentar un plan las dos áreas trabajan en conjunto (el área comercial consigue los clientes y proyectos ejecuta). Por otro lado, para entender la idea de adjuntar el área de comunicaciones se debe entender que esta área es transversal a los departamentos de talento humano, comercial y cuidado al cliente; con el primero el área de comunicaciones socializa información pertinente para con los clientes internos (empleados/colaboradores), con la segunda genera información para atraer a clientes nuevos con base a estrategias de mercado que

proponga el departamento, finalmente, con cuidado al cliente se crea información para los clientes que tiene la empresa en pro de incrementar los niveles de satisfacción.

- Departamento de relaciones con el cliente: actualmente es el área de cuidado al cliente, fue creada a partir del mes de agosto de 2020; la invitación es crear el departamento a partir de la lógica administrativa, y aunque parezca una incongruencia con el gestalt del trabajo (procesos, procedimientos y área operativa); la propuesta para la formulación del departamento se realizara con base a la teoría de la calidad total propuesta por el profesor William Edwards Deming en su libro *Out of the crisis*

5.3. Departamento de relaciones con el cliente

El área de cuidado al cliente en la empresa Dobleclick es un espacio creado recientemente con la finalidad de recolectar y tipificar información del nivel de satisfacción del cliente, después pasa a un proceso de análisis por parte de la gerencia para la toma de decisiones; sin embargo, las actividades dentro de la empresa están desorientadas con respecto a incrementar la satisfacción del cliente, ergo, el área también lo estará.

Antes que nada, es necesario priorizar que la teoría de la calidad total consiste en catorce principios los cuales una organización debe considerar para la mejora de los procesos, los principios de la teoría son descritos por Najul (2011)

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio.

- Adoptar la nueva filosofía, estamos en una nueva era económica, en donde se debe estar consciente de los retos, se deben asumir responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad, es decir, eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro de los productos en primer lugar.
- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio, en vez de ello minimizar los costos totales.
- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad.
- Implantar la formación en el trabajo.
- Implantar el liderazgo.
- Desechar el miedo, de manera de que cada uno pueda trabajar con eficiencia para la compañía.
- Derribar las barreras entre los departamentos.
- Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.
- Eliminar los estándares de trabajo en plantas y gestión por objetivos.
- Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.

- Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora.
- Activar a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación, ya que es tarea de todos.

La aplicación de este modelo en la empresa permite analizar actitudes y puntos por mejorar, es importante enfatizar en algunos principios; por ejemplo: la idea de la mejora continua expuesta en el principio 5, el principio 6 indica que formar y entrenar a los trabajadores permite mejorar el desempeño de la empresa, eliminar el miedo en los trabajadores (expuesto en apartados anteriores) del principio 8; abreviando lo anterior y apoyado en las premisas de Najul:

“estos catorce principios sobre la calidad total, se puede observar cómo la educación, capacitación y auto mejora se toman como sinónimos de desarrollo del personal y como factores básicos para un buen desenvolvimiento de las actividades de la empresa, y así lograr los objetivos generales de la organización.”

Najul (2011), El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio, p12.

La propuesta de implementar el departamento de relaciones con el cliente con base a esta teoría tiene como fundamento la capacitación, mejora constante indicando la importancia que tienen las personas siendo este ultimo la esencia del trabajo propuesto por el profesor Deming.

Ahora bien, Albrecht (2006) refiere al servicio al cliente como un valor agregado, inmaterial que influye de manera determinante en la lealtad de cliente y en la reiteración del consumo del mismo, para Leppard y Molyneux (2000), el servicio como valor agregado constituye ese esfuerzo por destacarse, para lo cual las empresas brindan algo más allá de sus transacciones a los clientes, y por su parte, Serna (1999) lo define como el tipo de servicio que permite ganarse la lealtad de los consumidores, pues les ofrece un valor adicional más allá de su prestación básica, lo cual permite

generar lealtad en los clientes. Se puede inferir de los anteriores autores que el servicio es un valor agregado que influye en los clientes con la finalidad de ganarse su lealtad.

Aguilar (2019) asevera existen dos tipos de compañías, las que centran sus esfuerzos en el cliente y las centradas en sí mismas, cada una favorece u obstaculiza el buen servicio al cliente, Aguilar establece en la siguiente tabla las discrepancias entre las empresas que se centran en el cliente y las que se centran en sí mismas, de esta tabla se logra analizar que Dobleclick de momento es una empresa centrada en si misma

DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS	
CENTRADAS EL CLIENTE	CENTRADAS EN SÍ MISMAS
El reconocimiento lo obtienen los empleados que logran manejar de manera equilibrada la eficiencia en el trabajo y la satisfacción del cliente.	No reconoce a los empleados que atienden bien a los clientes sino a los que logran lo objetivos internos de la compañía.
Los directivos concentran su atención en apoyar a los empleados para que haga bien su trabajo, de tal manera que se puedan concentrar su atención en atender las necesidades del cliente.	El personal se dedica más a satisfacer a sus directivos que a los clientes.
Las promociones se basan en tanto en las habilidades de prestar un buen servicio como en la antigüedad del empleado.	Las promociones se hacen sobre la base de la antigüedad del empleado y del favoritismo, más que de los méritos.
El entrenamiento del personal tiene una alta prioridad, y se concentra tanto en las destrezas técnicas como en las habilidades interpersonales.	A los empleados se les entrena, si acaso, en las funciones de su trabajo, más casi nunca en su esencia.
Todo el personal sabe quiénes son sus clientes (externos e internos) y de qué manera los empleados forman parte de la cadena de los clientes	Los departamentos que no se entienden directamente con los clientes externos no se consideran responsables de satisfacerlos.

Tabla 32 Diferencia entre empresas

Fuente: Servicio al cliente, Jorge Evardo Aguilar 2019

Para la formulación del departamento de relaciones con el cliente son trascendentales los aportes de Aguilar, Najul y Deming debido a que pues permiten estudiar los aspectos en los que la empresa

se encuentra inmersa (aportes de Aguilar), además de identificar cuál sería el ideal a la cual la empresa deba llegar (aportes de Najul y Deming). A parte de los aportes de los autores, se toma como referencia la opinión de clientes de la empresa Dobleclick del municipio de Timbío - Cauca con respecto a sus experiencias tales como la prestación del servicio (internet y televisión) y la atención recibida por los funcionarios.

Para recolectar esta información se procuró tener la mayor empatía para con el cliente y se estableció un formulario preguntándole cuales son los aspectos que le gustan de la empresa y cuáles son los aspectos que le molestan, la siguiente información se describe en la siguiente tabla

ENTREVISTA A CLIENTES	
LO QUE LE GUSTA DE LA EMPRESA	LO QUE LE MOLESTA DE LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad en el servicio de internet. • Cantidad y variedad de canales en el servicio de televisión. • Aportes y colaboración tanto a eventos como a clubes deportivos. • Agilidad al momento de reparar daños masivos (daño de redes) • Promociones en el servicio que establece la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad en el servicio • Tiempo que tarda la solución de un incidente que no tiene que ver con daños masivos. • Arrogancia y ego del personal. • Estar obligado a contratar el servicio debido a que las otras empresas son peores. • Dificultad para reportar un daño. • Los canales de televisión se congelan. • En el momento en el que se establece una queja, el personal encargado de la solución del problema hace sentir al cliente iletrado.

Tabla 33 Tabla entrevista a clientes

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados de los formularios se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Aspectos como la velocidad y la estabilidad en el servicio de internet son relativos al consumidor, por ejemplo: a medida que la exigencia del consumidor sea mayor la velocidad y la estabilidad son aspectos vitales en la prestación del servicio; por el contrario, cuando el consumidor utiliza el servicio para tareas básicas los aspectos anteriormente nombrados son irrelevantes.
- Al igual que el anterior punto, mediante la entrevista se pudo analizar que los usuarios que consumen un mayor nivel de internet a la par les son indiferente el comportamiento del servicio de televisión, caso contrario al consumidor básico de internet.
- Indiferente al tipo de cliente que sea, es notable el grado de inconformidad que los interesados tienen respecto a los valores que reflejan algunos de los empleados de la empresa.
- A pesar de que la empresa en este momento cuenta con un área de cuidado al cliente en el cual se pueden reportar malas conductas o inconformidades que se presenten en la empresa, la mayoría de usuarios no prefiere hacerlo pues considera a esto como un proceso engorroso.
- Es indispensable conocer el consumidor que tiene la empresa (quien consume el servicio mas no el titular del servicio), esto permitirá un contacto más acertado con el cliente, además de que claramente se pueden establecer promociones ajustadas más a las necesidades de los clientes y por supuesto optimizando mejor el servicio (hay que recordar que la creación de promociones son factores que los clientes aprecian)

Con la información obtenida a partir de las entrevistas se establece la siguiente propuesta para el departamento de cuidado al cliente con su debida argumentación, es importante recalcar que la filosofía del departamento será la empatía tanto entre empleados como para el cliente.

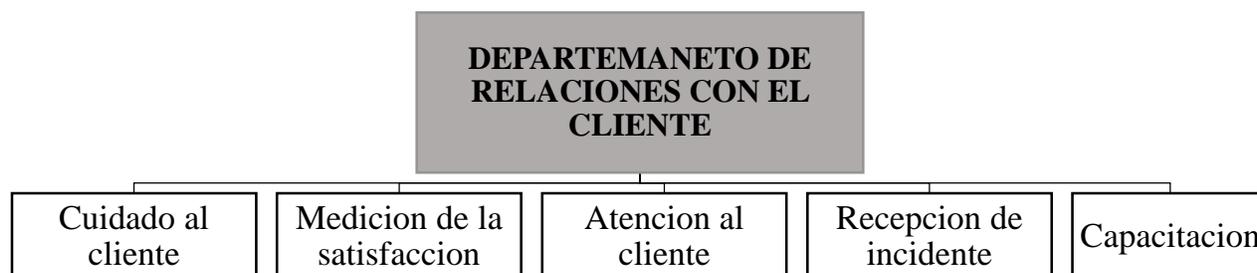


Ilustración 18 Organigrama Depto. Relaciones con el cliente

Fuente: Elaboración propia

Cuidado al cliente: esta dependencia tiene como objetivo velar por el cumplimiento del servicio que se ha acordado entre la empresa y el cliente, la propuesta es que esta dependencia sea considerada por el consumidor como parte de la empresa que lucha para que se hagan valer sus derechos, esto en pro de crear un canal de confianza con el cliente. En palabras de Iván Mazo Mejía "...en el modelo comercial actual, los clientes no serán fieles a productos o a empresas, sino a experiencias de compra significativa". Entre las actividades que se desarrollaran se encuentra:

- Apoyo con asistencia jurídica para conocer hasta si se están violando los derechos al cliente.
- Preocupación y consideración por el cliente
- Disposición para colaborar
- Control de incidentes
- Establecer holguras en el tiempo para las garantías que se presenten en el servicio
- Conocimiento y control desde que se realiza una PQR o un incidente hasta que sea de conformidad para el cliente.
- Diseñar un plan de acción para mejorar el servicio.

- Elaborar un programa de entrenamiento para su personal
- Establecer grupos de mejora continua
- Establecer normas de servicio

Medición de la satisfacción del cliente: esta dependencia será la encargada de medir los niveles de satisfacción que el cliente presenta. A continuación, se enlistarán una serie de actividades que se llevarán a cabo dentro de la dependencia:

- Establecer una metodología de investigación distribuida en puntos tales como: la formulación del problema (preguntarse cuál es el nivel de satisfacción del cliente para con la empresa respecto a...), establecer objetivos, diseñar el tipo de investigación (ya sea de tipo cualitativa o cuantitativa, determinar el tamaño de la muestra, realizar las encuestas, tabular la información, analizar los resultados de los índices (índices que se describen más adelante), realizar una matriz de niveles de satisfacción y proponer el plan de mejora.
- Seguimiento permanente a los niveles de satisfacción del cliente
- Tomar acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas expresadas en los índices de satisfacción
- Conocimiento claro de los consumidores objeto de análisis
- Establecer estándares de calidad (bien sea establecidos por la empresa o de acuerdo a la necesidad de los consumidores)
- A partir de los siguientes parámetros, evaluar la satisfacción del cliente:
 - Índice de competencia
 - Índice real (tiempo de entrega, despacho, solución de problemas)
 - Índice perceptivo (calidad de experiencia del cliente)

- Índices de infraestructura (calidad de planta física)
- Índices con la imagen corporativa
- Índice con aspectos comerciales
- Índice de satisfacción de servicio
- Índice de procesos internos
- Índices relativos de posventa (asesoría y cumplimiento de garantías)
- Índice sobre talento humano
- Porcentaje de quejas
- Porcentaje de quejas solucionadas
- Tiempo de respuesta
- Cantidad de cancelación de servicio
- Fidelidad del cliente

La medición de los índices se puede realizar con base a la norma ISO 9000, se puede tomar un rango de calificaciones e interpretaciones como las que se indican en la tabla 34.

CALIDAD	INDICADOR
Servicio Excelente	100%
Servicio Bueno	90%
Servicio Aceptable	80%
Servicio Regular	70%
Servicio Malo	50%
Servicio muy Malo	25% o menos

Tabla 34 Indicadores ISO9000

Fuente: ISO 9000

Atención al cliente: al ser una (de las dos) dependencias que tendrán contacto directo con el cliente, la dependencia debe transmitir al cliente que a la empresa le interesan sus gustos, preferencias, sus puntos de vista (aunque difieran de la organización, son respetables y se valoran); todo esto con la finalidad de retener al cliente. Dentro de las actividades se encuentran: la

negociación con el cliente (que por alguna razón presenta inconformidad con la empresa) con la finalidad de otorgar algún tipo de promoción o beneficio en pro de la permanencia del usuario.

Recepción de incidente: esta es un área transversal que de momento funciona en el área de mesa de ayuda, el objetivo es registrar netamente los incidentes que presenten los usuarios y agendarles tiempos de respuesta o posibles tiempos de solución del incidente (para realizar esta actividad se debe apoyar en el departamento de operaciones)

Capacitación: El funcionamiento de la dependencia será transversal y apoyado con el departamento de talento humano, todo esto para así efectuar el objetivo de la mejora continua (Masaaki & Deming), estará la dependencia de capacitación quien será la encargada de facultar a los empleados de la empresa en ámbitos tales como:

- Habilidades de comunicación
- Comprensión hacia los demás
- Asertividad en la comunicación
- Habilidad para resolver problemas
- Cultura empresarial centrado en el valor de la empatía

De momento se han descrito las funciones y actividades de cada dependencia del departamento, así que con el objetivo de que el trabajo conserve el hilo conductual, en la tabla 35 se enlistaran los procesos que se efectúan dentro de cada una de las dependencias planteadas (la descripción será similar a la descripción que se realiza en la tabla 27 del apartado 4.1.3)

DESCRIPCION Y CLASIFICACION DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EL CLIENTE		
DEPENDENCIA	PROCESO	CLASIFICACION
CUIDADO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Defensor del cliente: este proceso analiza cual es el progreso en el que se encuentra la solicitud de un cliente (como se mencionó anteriormente, desde que se solicita un servicio hasta el momento en el que este funciona) • Análisis de PQRSF: el análisis de la peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones es fundamental para la toma de decisiones porque este proceso permite analizar el nivel de satisfacción o descontento de los clientes. La información generada permite a la gerencia considerar el nivel de éxito de una estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo • Proceso Estratégico

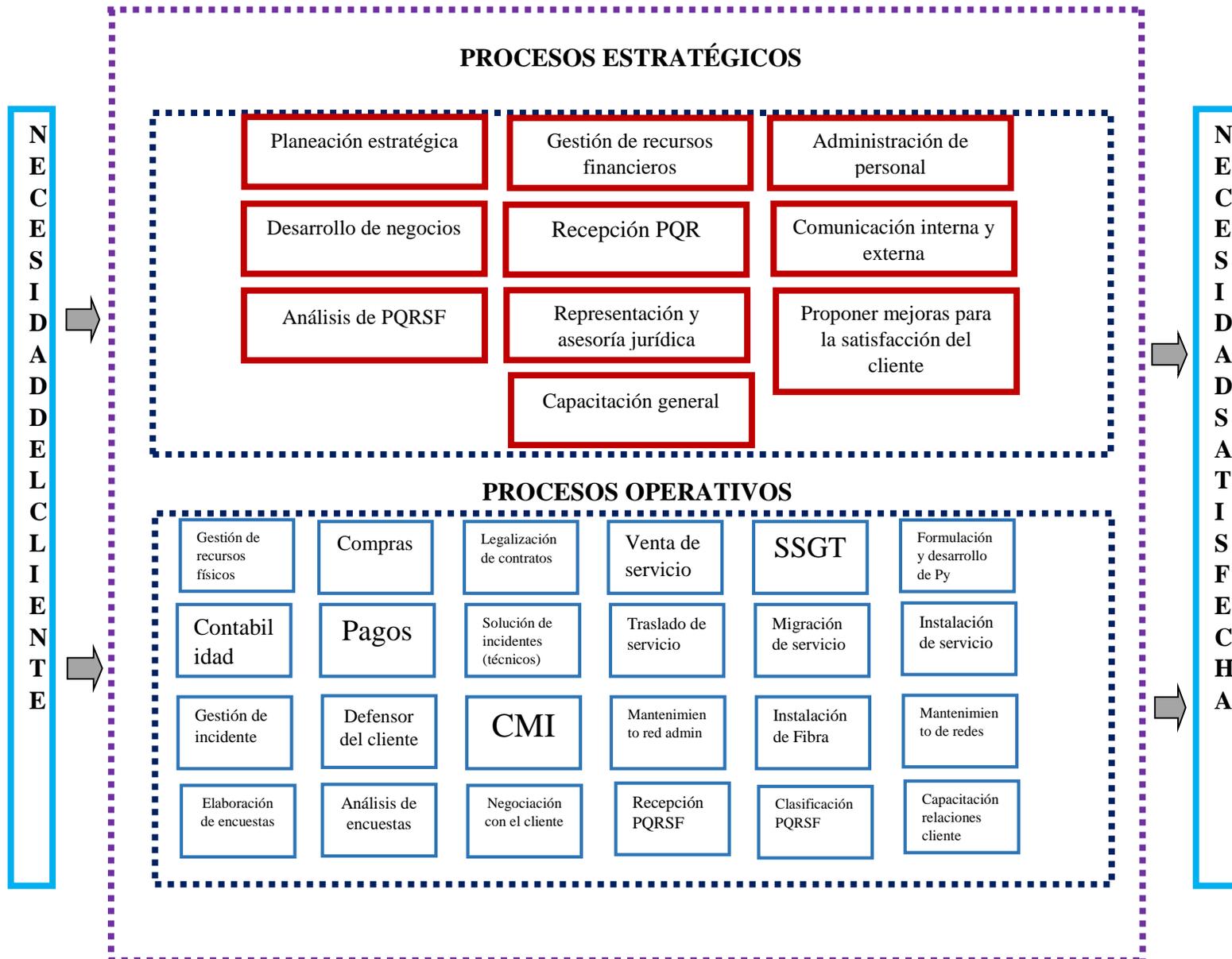
<p>MEDICION DE LA SATISFACCION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de encuestas: considerado como un proceso operativo debido a que consiste la creación de encuestas que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente. • Análisis de encuesta: en este proceso se estudia los datos arrojados por las encuestas previamente elaboradas, además se clasifican estos datos con base a parámetros de medición establecidos • Propuesta de mejora: Una vez analizado el nivel de satisfacción del cliente se procede a elaborar propuestas de mejora. Se considera estratégico debido a que los datos que salen de este proceso aportan información a los altos mandos para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo • Proceso operativo • Proceso Estratégico
<p>ATENCION AL CLIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con el cliente: este es un proceso dedicado a la negociación con clientes que por algún motivo hayan vivido una mala experiencia con el servicio prestado, como se ha mencionado con anterioridad el objetivo del proceso es retener al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo

<p>RECEPCION DE INCIDENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de PQRSF: en este proceso operativo se lleva a cabo mediante cualquier canal de comunicación que el cliente disponga para contactar a la empresa, este proceso arroja información para dependencias como mesa de ayuda, planta externa, cuidado al cliente. • Clasificación de PQRSF: proceso encargado de clasificar y calificar la información recibida, los datos generados son compartidos con la dependencia de medición de la satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo • Proceso operativo
<p>CAPACITACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Departamento relaciones con el cliente: este proceso tiene como objeto capacitar a los empleados del departamento con la finalidad de lograr entender y atender mejor al cliente. • Capacitación general: es un proceso transversal, se encarga de capacitar al personal con el objeto de mejorar constantemente el sistema de producción y el servicio, con la finalidad de mejorar la calidad y la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso operativo • Proceso Estratégico

Tabla 35 Descripción y clasificación de proceso del Dpto. relaciones con el cliente

Fuente: Elaboración propia

Propuesta final del manual de procesos



Finalmente, en la ilustración 19 se representa gráficamente el modelo estructural propuesto para la empresa Dobleclick Software e Ingeniería (incluido el departamento de relaciones con el cliente con sus respectivas dependencias)

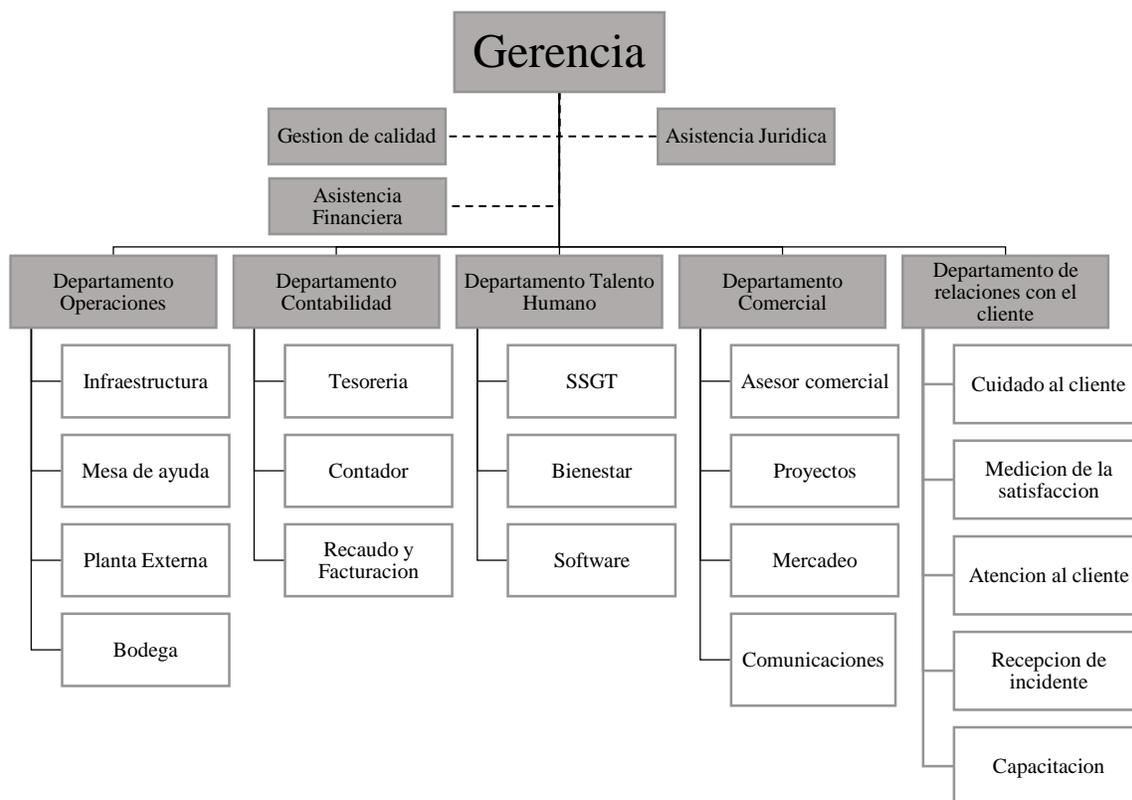


Ilustración 19 Propuesta final de organigrama

Fuente: Elaboración propia

5.4 Sugerencias Varias

Concluyendo con el capítulo V, se enunciarán una serie de conjeturas en los cuales la empresa debería enfocar sus esfuerzos con la finalidad de buscar alternativas de solución, entre los puntos más destacados se encuentran:

- Optimización de los procesos (de la empresa en general), mediante manuales de procedimiento y de funciones.

- Realización de estudio de mercados más estructurado, el cual permita identificar los consumidores que tiene la empresa.
- Capacitación constante a los empleados de la empresa (en aspectos que van desde como funciona el internet a como se debe tratar al cliente)
- Fomentar la motivación y reducir el miedo dentro de los miembros de la empresa.
- Brindar una experiencia al cliente (por ejemplo, ser una empresa que conecta, ayuda y genera valor percibirle para los clientes)
- Definición que tipo de ideología que se desea que rodee a la empresa
- Definir los factores que diferencien a la empresa y que sea fácilmente percibibles por los clientes
- Definir estrategias publicitarias y de mercado
- Calcular el costo de producción del servicio y buscar su estandarización
- Realizar auditorías internas
- Periódicamente se debe hacer ejercicios de prospectiva, los cuales permitirán definir rumbos de acción para la empresa (un ejemplo de prospectiva es analizar el modelo de negocios propuesto por el empresario Elon Musk, el cual pretende dar internet gratis a la población en largo plazo)
- Buscar alternativas para que la empresa se vuelva atractiva tanto para clientes como para futuros empleados (ser atractiva para futuros empleados permite a la empresa la selección del mejor personal, generando así ventajas comparativas)
- Por último, en los anexos se enunciará una de las formas como se debe elaborar el manual de procedimientos, el manual se hizo con base a información brindada por la asistencia financiera; además de eso se encontrarán anexos de formularios usados para entrevistas con clientes internos y externos

CONCLUSIONES

Inicialmente hay que aclarar que para muchos miembros de la organización consideran poco relevante los aspectos administrativos y organizacionales, enfocándose más en los aspectos operativos (en el hacer), omitiendo que la optimización de los procesos genera el buen funcionamiento de toda la empresa, debido a que estos permiten a estandarización de los procedimientos, en otras palabras, se unifican esfuerzos para contrarrestar la pérdida de tiempo

Pese a lo anterior, la elaboración del manual de procesos generó en algunos funcionarios una visión que da mayor claridad del rumbo que la empresa debe tomar, además de dilucidar sobre las discrepancias entre procesos, procedimientos y actividades.

En sí, analizar los procesos de la empresa fue un trabajo riguroso por diversos factores entre los que se encuentran: la recolección e interpretación de la información de 13 áreas funcionales de la empresa, la poca o casi nula disposición reflejada en algunos funcionarios con respecto a compartir la información y evidentemente la situación global por la que atravesamos.

El manual de procesos elaborado en la sede principal de la empresa Dobleclick (Popayán-Cauca), tiene la finalidad servir de guía para la elaboración del manual de procesos y procedimientos, acercándose más a la meta propuesta por el ápice estratégico de la certificación ISO 9001, y a juicio personal la certificación ISO 9004

Al ser el primer mapa de procesos que se labora en Dobleclick, todos los procesos de la empresa fueron tenidos en cuenta, debido a que no se encontraron pasos innecesarios para su eliminación, sin embargo, todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado por lo que desde el ápice estratégico se debe realizar un monitoreo constante con el fin de perfeccionar los procesos

establecidos, ya sea con la creación de nuevos procesos, la eliminación de algunos procesos, o el mejoramiento de ellos (por tecnología o conocimiento)

De llegarse a elaborar el manual de procedimientos, una mejor gestión gerencial, será el resultado del análisis permanente de los procesos y procedimientos de la empresa, ergo, siempre habrá mejores formas de realizar los procesos y de establecer los procedimientos, por lo que el manual no estaría terminado plenamente, sino que deberá actualizarse permanentemente.

Pese a no ser el eje central de este trabajo, el factor motivacional y de confianza debe ser un aspecto en el cual los directivos deben enfatizar sus esfuerzos y trabajar para la mejora continua todo en pro de un mejor ambiente laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Lazzaro, Víctor, 1995. Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria. 2da Edición. México: Editorial Diana.
- Masaaki, I. (1986). Kaizen: The key to Japan's competitive success. New York: McGraw-Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B., 2009. Organización de Empresas. 3ra Edición. México: McGraw-Hill.
- <http://dobclick.net.co/index.php/nosotros/>
- https://mintic.gov.co/portal/604/articles-8580_PDF_Ley_1341.pdf
- <http://190.90.138.4/dobclick/index.php/portafolio-de-servicios>
- ISO 9000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Suiza, ISO, 2008. 30
- Mintzberg, H, Mintzberg on management, Madrid, Ediciones Diaz de Santos, 1991, p122
- Negrín Sosa, E., «El mejoramiento de la Administración de Operaciones en empresas de servicios hoteleros», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas, Cuba, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, Departamento de Ingeniería Industrial, 2003. 100 p.
- Nogueira-Rivera, D.[et al.], Fundamentos del control de gestión empresarial, Ciudad de La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2004, 959-13-1192-3, pp. 15-20.
- <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405027.pdf>
- ANJARD, R. P. "Process Mapping: a valuable tool for construction management and other professionals". MCB University Press. Vol. 16(No 3/4): 79-81, 1998.
- <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/250/241>
- https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/2361/1/MayaCamilo_2019_PropuestaImplementacionMetodologia.pdf
- https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39445644/5_Fzas_de_Porter.pdf?1445913873=&response-content

- Porter, Michael E. (1982). Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Vigésima cuarta reimpresión. Compañía Editorial Continental, S.A DE C.V. México.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press, New York. Versión Española: Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA, México, 987.
- Bermeo, J. R. (2011). Competitividad Global: Un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas. Popayán
- Frances, Antonio (2001). Estrategia para la empresa en América latina. Iesa, Caracas.
- Leppard, John y Molyneux, Liz (2000). Cómo mejorar su servicio al cliente. Gestión 2000. España.
- Serna, Humberto (1999). Gerencia estratégica. Planeación y gestión (Cuarta Edición). 3R Ediciones. Colombia
- Albrecht, Karl (2006). La revolución de servicio (Segunda Edición). 398 Panamericana Editorial. Colombia.
- Aguilar, Jorge (2019). Servicio al cliente. Gestión del comportamiento organizacional. Colombia
- Leland K. Y Bailey K (1995). Servicio al cliente para Dummies. Editorial Norma S.A. España
- Duhalt Krauss, Miguel (1977). Los manuales de procedimientos en oficinas públicas, Programa editorial de la coordinación de humanidades. México
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, México
- Paz Couso, Renata (2005), Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente, Editorial ideas propias, España
- García, Arminda (2016), Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente, Venezuela
- Najul Godoy, Jenny (2011), El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio, Venezuela

ANEXOS

- Ejemplo de manual de procedimientos

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO:
	PROCESO ESTRATEGICO	VERSIÓN:
	GESTION FINANCIERA	PÁGINA:

PROCEDIMIENTO: Identificación de recursos financieros			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
OBJETIVO: Conocer el comportamiento de las cuentas de la empresa			
ALCANCE: El procedimiento inicia al analizar la información financiera de la empresa y termina en la formulación de informes para el apoyo en toma de decisiones.			
DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA: Balance de general Estado de resultados Estado Flujo de efectivo			
CONDICIONES GENERALES: El análisis de la información se hace a partir de una serie de informes previos requeridos.			
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
No.	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1	Lectura de Informes	Director Financiero	
2	Interpretar como cada cuenta participa en la realidad financiera de la empresa	Director Financiero	Datos
3	Análisis Horizontal	Director Financiero	Dato de como participa cada cuenta en el balance general
4	Análisis Vertical	Director Financiero	Dato del cambio entre periodo de año
5	Elaboración de Informe	Director Financiero	Informe de indicadores Financieros
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:
Alejandro Zemanate Pasante Universidad del Cauca		David Trujillo Director Financiero	Alejandro Muñoz Gerente

- Manual de procedimientos levantado con el director de área financiera

25 Enero de 2021

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO:
	PROCESO ESTRATEGICO	VERSIÓN:
	GESTION FINANCIERA	PÁGINA:

PROCEDIMIENTO: Identificación de Recursos Financieros			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO			
OBJETIVO: Conocer los costos de la empresa			
ALCANCE:			
DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Balance general ✓ Estado de Resultados ✓ Estado Flujo de efectivo 			
CONDICIONES GENERALES:			
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
No.	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
①	Leer los Informes	David Trujillo	Datos
②	Interpretar de como es que participa cada cuenta en la realidad Financiera	"	Datos
③	Análisis Horizontal	"	Participación de cada cuenta en el Balance
④	Análisis Vertical	"	Indica el cambio entre periodo de año
⑤	Elaboración de diagramas y de cuadros financieros	David Trujillo	Indicadores Financieros
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:
Alvaro Zapanta Pasante		David Trujillo Director	

- Formulario de entrevista a empleado

20 agosto de 2020
3:10 pm

CUESTIONARIO GENERAL DOBLECLIK	
NOMBRE	Robert Velasco
PROFESION	Ingeniero de Sistemas
CARGO Se aplica constantemente → en el área de ajustamiento y la de industria	Coordinador del área de Call Center y Cooperativ.
AREA Recibe en el cruce al nivel B medel	Call Center (a petición de Ing. Jovita, mesa de ayuda)
DESCRIPCION DEL AREA	Área encargada de recibir llamadas con el fin de solucionar incidentes que presente el cliente
EN QUE CONSISTE SU CARGO	Various Horas de $\left\{ \begin{array}{l} \text{Segu} \\ \text{Ingreso} \\ \text{Cantidad de Reportes} \\ \text{Generados alternativos} \end{array} \right\}$ PBX
PERSONAS QUE TIENE A SU CARGO	16 Personas en cargo de Recepción de llamadas Suplen Resolven Solven de Problemas Recepción Via Redes Sociales
CUENTA LA EMPRESA CON ORGANIGRAMA	Cuenta con organigrama Buena clima laboral Valores que comprometen responsables, Mision y Vision son claros.

- Contrato elaborado por la empresa y firmado por el pasante

NIT: 900104400-5

CONTRATO DE PASANTIA CELEBRADO ENTRE DOBLECLICK SOFTWARE E INGENIERIA S.A.S Y EDIER ALEJANDRO ZEMANATE CARLOSAMA

INFORMACION DEL EMPLEADOR	
EMPRESA	DOBLECLICK SOFTWARE E INGENIERIA S.A.S
NIT	900104400-5
DIRECCION	CALLE 2N # 10-33
TELEFONO	015000 423 609
REPRESENTANTE LEGAL	CESAR AUGUSTO POMBO PABON
CARGO	Representante Legal de DOBLECLICK SOFTWARE E INGENIERIA S.A.S
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	76.296.169 de Timbio
INFORMACION DEL PASANTE	
NOMBRE PASANTE	ZEMANATE CARLOSAMA EDIER ALEJANDRO
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	1063816020 de TIMBIO
DIRECCION Y ESTRATO	CRA 21 # 13-34 TIMBIO -- ESTRATO: 0
TELEFONO	3177651043
CORREO ELECTRONICO	sjelo.zemanate@unicauca.edu.com
INFORMACION DEL CONTRATO	
CARGO	Pasante
FECHA INICIO DE LABORES	08 de Septiembre de 2020
TRMINO INICIAL DEL CONTRATO	5 mes(es), 4 dia(s)
FECHA DE VENCIMIENTO DEL CONTRATO	Vence el día Vence el día 08 de Febrero de 2021
HORARIO LABORAL	NA
CENTRO DE FORMACION	unicauca
PROGRAMA DE FORMACION	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
No. FICHA DEL GRUPO	0000
INSTRUCTOR ASIGNADO PARA EL SEGUIMIENTO	
TELEFONOS DE CONTACTO	
FECHA DE INICIO DE LA PASANTIA	08 de Septiembre de 2020
FECHA DE FINALIZACION DE LA PASANTIA	Vence el día 08 de Febrero de 2021
INFORMACION AFILIACIONES	
EPS	AIC
ARL	POSITIVA

Dir: Calle 2N # 10-33 Popayan-Cauca. -- PBX: +57 8 323131. -- www.dobleclick.net.co --

Pagina 1