

Estudio de caso:
Diagnostico del
flujo de procesos
de la empresa
C & M
Consultores en
su área comercial

abril 17

2017

Paula Andrea
Córdoba
Diana
Lancheros



Facultad de Ciencias Administrativas

Programa de Especialización Gerencia Empresarial

Estudio de caso: Diagnostico del flujo de procesos de la empresa

C & M Consultores en su área comercial

Presentado Por:

Paula Andrea Córdoba
Diana Carolina Lancheros

Tutor:

Ph.D Jhon Jairo Restrepo Aguirre

Bogotá, abril de 2017

Glosario de términos

C & M:	Cordoba & Medina
ANI:	Agencia Nacional de Infraestructura
FONADE:	Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo
MEN:	Ministerio de Educación Nacional
SDM:	Secretaria Distrital de Movilidad
SDIS:	Secretaria Distrital de Integración Social
ICBF:	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
SECOP:	Sistema Electrónico para Contratación Publica

Tabla de contenido

1. Diseño de estudio de caso

1.1. Antecedentes	6
1.2. Propósito.....	9
1.3. Preguntas de Reflexión	9
1.4. Unidades de análisis que delimitaran las fronteras del caso.....	10
1.5. Métodos e instrumentos de recolección de la información	10
1.6. Métodos para analizar e interpretar la información.....	11

2. Recopilación de la Información11

3. Análisis de la Información11

3.1. Revisión y categorización de la información	11
3.2. Búsqueda e identificación de patrones.....	12

4. Redacción del Informe20

5. Recomendaciones.....25

6. Conclusiones26

Índice de Figuras

Figura No 1 – Necesidad de contratar más personal en el área	13
Figura No 2 – Ajustar las actividades del procedimiento comercial	13
Figura No 3 - Se cuenta con información centralizada	14
Figura No 4 – Ausencia de compromiso del equipo	14
Figura No 5 – Se cuenta con una base de datos.....	15
Figura No 6 – Horarios extensos por la carga laboral.....	15
Figura No 7 – Problemas entre compañeros del equipo de traba bajo ..	16
Figura No 8 - ¿Cuál considera que es la solución para la consecución de la información requerida durante el proceso de la elaboración de las propuestas?	16
Figura No 9 - ¿Considera que cuenta con los conocimientos suficientes para utilizar herramientas tecnológicas?	17
Figura No 10 - Descartar procesos (por requisitos exorbitantes)	17
Figura No 11 - Contar con un sistema de información	18
Figura No 12 - Contratar más personal.....	18
Figura No 13 - Capacitaciones para adquirir más conocimientos en contratación estatal	19
Figura No 14 - Apoyo por parte de las demás áreas de la empresa	19
Figura No 15 – Contratos adjudicados sector social 2014-2015	20
Figura No 16 – Contratos adjudicados sector Tics 2014-2015.....	21
Figura No 17 – Contratos adjudicados principales sectores 2014-2015	21

Índice de Tablas

Tabla No 1 Matriz de Contratos C & M Consultores	7
--	---

1. Diseño del Estudio de Caso

1.1. Antecedentes

C & M Consultores es una compañía que cuenta con dieciocho años de experiencia a nivel nacional, dedicada a prestar servicios de consultoría dirigida especialmente al sector público. Las siglas de su razón social “C & M” surgen por la asociación de dos empresarios donde cada letra representa sus apellidos la C de Córdoba y la M de Medina. (C & M Consultores, s.f.)

Desde el inicio de su actividad económica, la compañía se ha situado como una compañía de alto nivel en el campo de la consultoría pública destacando las áreas de educación, infraestructura, bienestar social y tecnologías de la información y comunicaciones. (C & M Consultores, s.f.)

La compañía tiene una estructura organizacional encabezada por una Dirección General de la cual se desprenden tres direcciones: dirección administrativa, de gestión de proyectos y financiera, las cuales a su vez tienen sus gerencias de apoyo.

Debido a la naturaleza de la compañía como proveedor de servicios de consultoría en el sector público, su actividad económica depende exclusivamente de la oferta proveniente de la contratación estatal en Colombia, motivo por el cual es la Gerencia Comercial es la encargada del flujo de proceso desde la identificación de procesos potenciales y hasta la etapa de adjudicación del contrato.

Durante los últimos años la compañía ha logrado la adjudicación de importantes proyectos para el país (Tabla No 1), situación que la ha

convertido en una compañía competitiva y altamente atractiva tanto para socios locales como internacionales.

Tabla No 1 –Matriz de contratos de C & M Consultores

ENTIDAD	OBJETO
ANI	Estructuración del aeropuerto el Dorado II
ANI	Interventoría integral a los aeropuertos ubicados en el nororiente del país
Fondo Adaptación	Estructuración integral de 6 corredores viales.
Fondo Adaptación	Interventoría integral a infraestructura de colegios en Atlántico y Bolívar
FONADE	Estructuración integral de 3 corredores viales.
SDM	Estructuración de semáforos inteligentes en Bogotá.
Transmilenio S.A.	Interventoría integral al sistema de información del Transmilenio.
Transmilenio S.A.	Interventoría integral al SITP.
ICBF	Interventoría integral a las platas de la Bienestarina.
ICBF	Interventoría a programas estratégicos de la entidad.
MEN	Auditoría de matrícula.
MEN	Interventoría al programa de alimentación escolar.
SDIS	Interventoría integral al programa de alimentos en el distrito.

Fuente: Elaboración propia a partir de la relación de contratos C & M Consultores

Sin embargo, dentro del área comercial se ha identificado una situación particular que de no ser atendida prontamente puede poner en riesgo la estabilidad y proyección de la compañía a futuro. El procedimiento del área está compuesto por catorce (14) actividades, donde a su vez estas cuentan con unas sub actividades particulares, permitiendo que el procedimiento sea mucho más extenso.

1. Identificar la oportunidad comercial
2. Comités de Gestión Comercial
3. Determinar la viabilidad comercial y estrategia de participación
4. Análisis y seguimiento de la competencia
5. Realizar seguimiento al proceso

6. Acordar condiciones básicas de ejecución de los servicios en caso de presentarse bajo la figura plural.
7. Elaborar y presentar la propuesta
8. Realizar seguimiento al proceso de evaluación y preparación de audiencia
9. Realizar y revisar la propuesta económica del proceso.
10. Realizar seguimiento al proceso de evaluación
11. Decidir la interposición de acciones judiciales al acto de adjudicación no obtenido
12. Revisión de los servicios contratados
13. Creación del archivo de ejecución del contrato
14. Elaborar el balance anual de resultados (C & M Consultores, 2017)

De otro lado, la actividad No 7 Elaborar y Presentar Propuesta, es la más robusta y la más importante dentro del proceso comercial ya que esta es la promotora de la adjudicación de contratos y por consiguiente es el ingreso de negocios a la compañía.

Para la elaboración de una propuesta técnica se hace necesaria la recopilación de documentos de carácter jurídicos, técnicos y financieros; es allí donde no solo se ve involucrada el área comercial sino también el área de talento humano y administrativa, financiera y gestión de proyectos entre las más comunes.

Así las cosas, el problema principalmente radica en la descentralización de la documentación requerida para la elaboración de las propuestas para los procesos licitatorios, donde en todos los casos se requiere de la ayuda de estas áreas para la consecución de los mismos; situación que ha traído situaciones tales como: atrasos en los tiempos para la presentación de las

propuestas, descartar oportunidades potenciales por falta de tiempo, molestias entre las áreas.

Por otra parte, la carga laboral del equipo comercial se ha venido incrementando por la cantidad de actividades y de procesos precontractuales identificados, situación por la cual constantemente han extendido sus horarios laborales de los habitual y en muchas ocasiones es requerido el equipo fines de semana para el cumplimiento con las actividades demandadas por el área.

1.2. Propósito

Una vez evidenciada la cantidad de actividades que se desarrollan al interior del área de gestión comercial de la empresa C & M Consultores, se plantea la necesidad de una herramienta que permita el adecuado flujo de procesos y el desarrollo secuencial de actividades logrando una optimización completa de procesos desde la búsqueda de oportunidad comercial hasta la etapa de adjudicación del contrato; logrando así oportunidad de respuesta en los requerimientos y fechas de entrega.

1.3. Preguntas de Reflexión

¿Qué tipo de tecnología permitiría un avance en el desarrollo adecuado del área comercial en la compañía C & M Consultores?

¿Cuál es la situación actual de los procesos realizados en el área comercial de C & M Consultores?

1.4. Unidades de análisis que delimitan las fronteras del caso

La población objeto de estudio es la empresa C & M Consultores, donde la muestra a la cual se le realizara el análisis investigativo del caso es el área comercial de dicha compañía.

1.5. Métodos e instrumentos de recolección de información

Existen varios métodos que ayudan para recolectar información, entre ellos encontramos la encuesta o cuestionario, el cual hace referencia a un grupo de variables las cuales se componen de preguntas que lo que buscan es evaluar un aspecto específico de una realidad, según lo que manifiesta (Hernandez et al, citado por Restrepo, 2016); teniendo en cuenta que cada cuestionario obedece a diferentes problemáticas de investigación, lo que resulta que se utilicen diferentes tipos de preguntas, como lo menciona (Restrepo, 2016).

Para efectos de realizar este diagnóstico y teniendo en cuenta que la encuesta es un instrumento idóneo para entender el comportamiento del grupo de interés se realizaran encuestas personalizadas en la empresa C & M Consultores S.A al universo del área comercial conformada por 6 personas incluido el gerente del área por lo tanto la población es contable y es menor a 10.000, el sistema aplicado es cuantitativo, la encuesta será realizada por una persona.

Teniendo en cuenta que la encuesta es un método idóneo para entender el comportamiento del grupo de interés y contribuye con la toma de decisiones (Lopez, s.f) se ha decidido utilizar esta herramienta para recopilar la información, esta será de tipo cuantitativo y se aplicará a los seis (6) integrantes del área comercial de la compañía.

1.6. Métodos para analizar e interpretar la información

Teniendo en cuenta que la muestra objeto de estudio no es lo suficientemente amplia, se ha decidido tabular la información en Microsoft Excel, así las cosas, la información estadística se analizará por medio de las gráficas resultantes de los datos aplicados en la encuesta.

2. Recopilación de la información

El modelo está diseñado para los integrantes del área comercial de la empresa C & M Consultores, ya que son los directamente relacionados con el caso objeto de análisis. Una vez se aplique el método escogido para la obtención de la información, este será la materia prima para el análisis y la correcta toma de decisiones.

3. Análisis de la información

La recopilación de la información se realizó aplicando una encuesta (Anexo 1) la cual contaba con 14 preguntas, dicha encuesta fue aplicada a los 6 empleados del área incluido el gerente comercial.

3.1. Revisión y categorización de la información

Como resultado de la aplicación de la encuesta a las 6 personas objeto de estudio, se procedió con la compilación de datos recogidos y posterior obtención de promedios.

Una vez se llevó a cabo esta labor se elaboraron las gráficas correspondientes a cada uno de los ítems del cuestionario y así conocer los resultados en porcentaje obtenidos en cada opción, dicha información permitió obtener resultados determinantes del caso en estudio.

La encuesta aplicada considero 14 preguntas medidas de la siguiente manera:

- Completamente de acuerdo: 5 puntos
- De acuerdo: 4
- Neutral:3
- En desacuerdo: 2
- Totalmente en desacuerdo: 1 punto

Adicionalmente se presentaron dos preguntas en el cuestionario (8 y 9), que constaban cada una de un enunciado con una única opción de respuesta, la primera con tres opciones y la siguiente con dos opciones de respuesta respectivamente.

Para llevar a cabo su aplicación se tuvo en cuenta la empresa con relación al área comercial y la problemática en estudio, pues para la compañía es evidente que el área comercial afronta una dificultad interna en el desarrollo y consecución normal de sus procesos y labores debido a la descentralización de información, datos y documentos propios del proceso que se adelanta en el área.

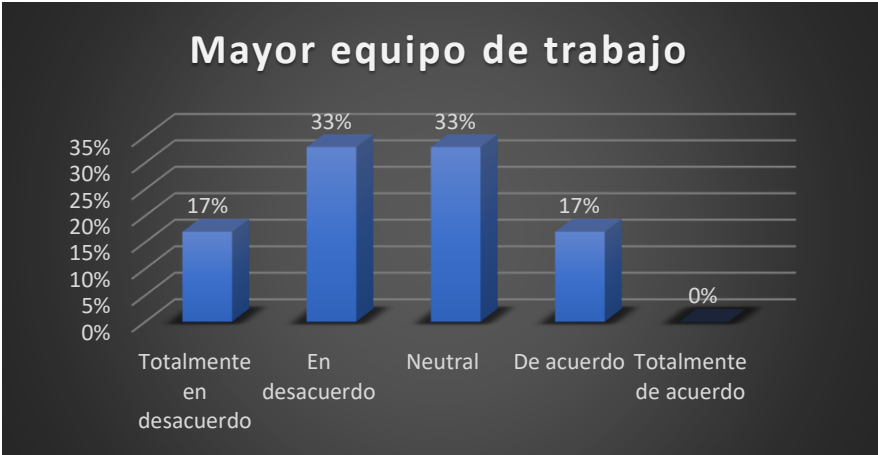
Partiendo de lo anterior se decidió dirigir y aplicar la encuesta netamente al personal que conforma el área incluido el Coordinador de la misma, la aplicación se hizo en forma presencial en calidad de encuestador y observador pudiendo evidenciar de primera mano las reacciones inmediatas y posiciones de los encuestados frente a algunas de las preguntas planteadas.

3.2. Búsqueda e identificación de patrones

Como parte integral de la recolección de la información nos apoyamos de la herramienta Excel, donde por medio de la tabulación de las encuestas nos permitió realizar las gráficas a cada una de las preguntas propuestas, las cuales nos permiten realizar el análisis y sacar los resultados a las respuestas obtenidas, para ello nos permitimos por medio de las

siguientes figuras ilustrar el comportamiento que se tuvo respecto a cada una de las preguntas formuladas en la encuesta:

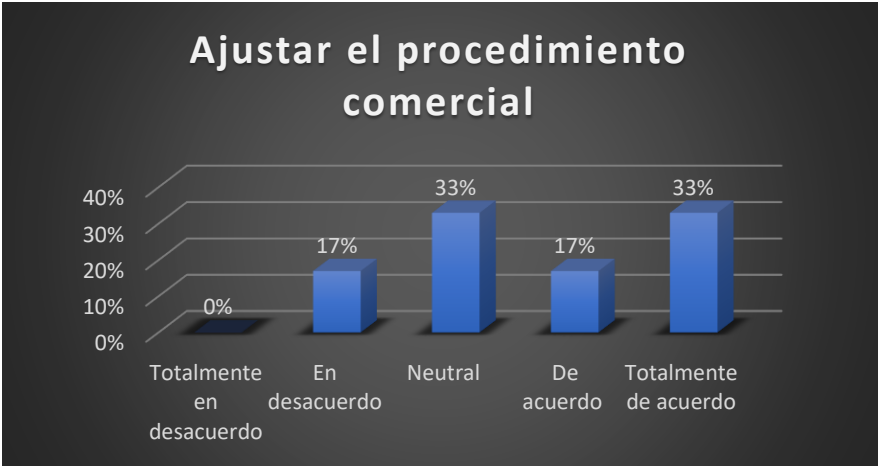
Figura No 1 – Necesidad de contratar más personal en el área



Fuente: Elaboración propia

Los resultados nos muestran que tan solo al 17% está de acuerdo con la contratación de nuevo personal, situación que demuestra que no es algo que impacte o que necesite el área en el momento.

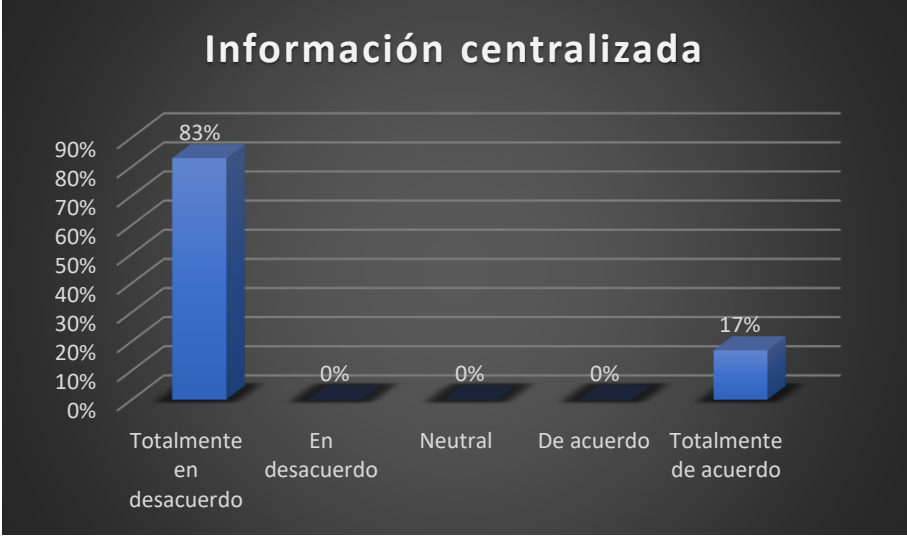
Figura No 2 – Ajustar las actividades del procedimiento comercial



Fuente: Elaboración propia

El 50% de la población considera que sería viable realizar un ajuste a las actividades del procedimiento

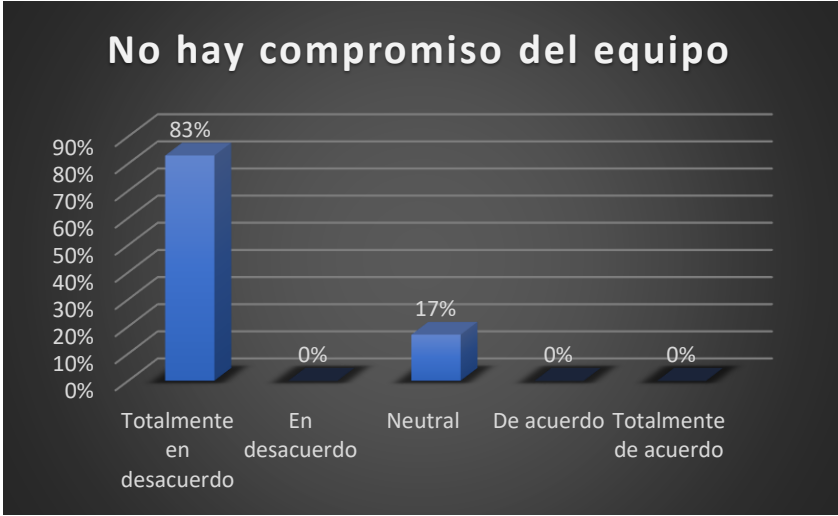
Figura No 3 – Se cuenta con información centralizada



Fuente: Elaboración propia

La grafica nos muestra que el 83 % del equipo de trabajo considera que la información del área se encuentra descentralizada

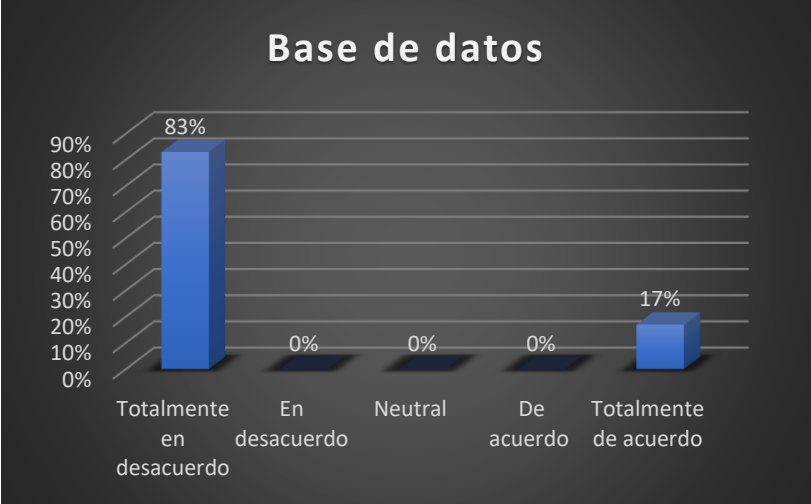
Figura No 4 – Ausencia de compromiso del equipo



Fuente: elaboración propia

La grafica nos indica que el 83% de los encuestados consideran que dentro del área se cuenta con un amplio compromiso.

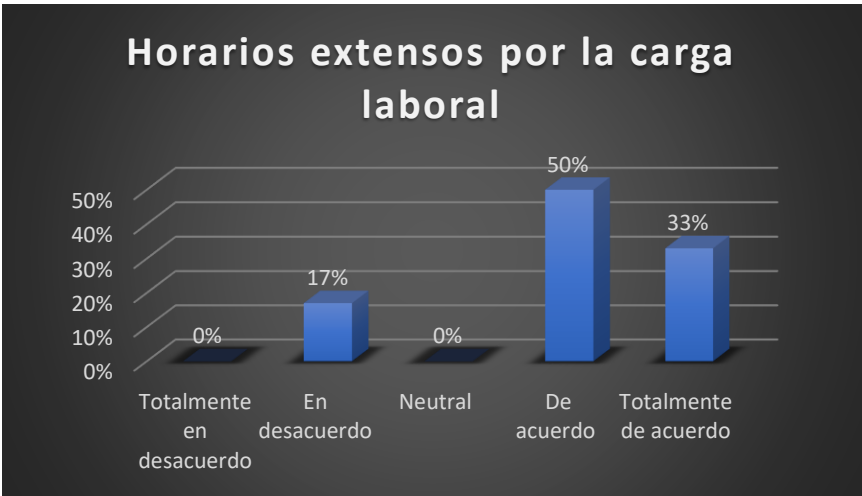
Figura No 5 – Se cuenta con una base de datos



Fuente: Elaboración propia

Como resultado se identifica que el 83% del equipo de trabajo manifiesta que el área no cuenta con una base de datos

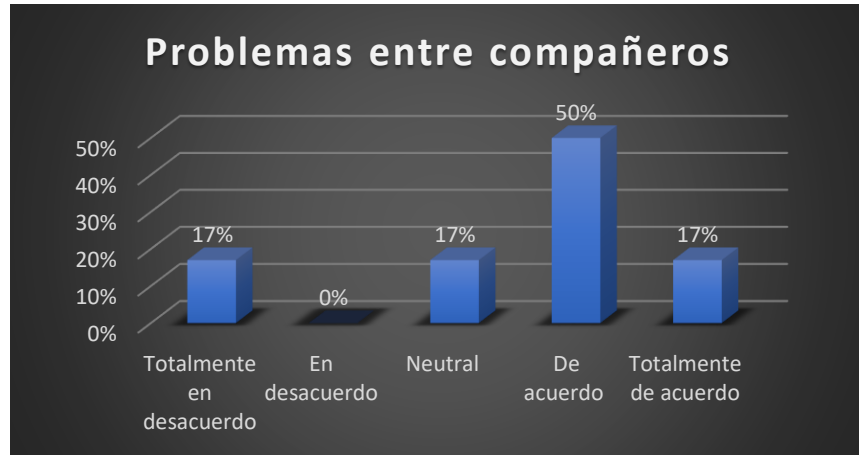
Figura No 6 – Horarios extensos por la carga laboral



Fuente: Elaboración propia

El 83% de los empleados del área considera que sus horarios se extienden por el volumen de trabajo

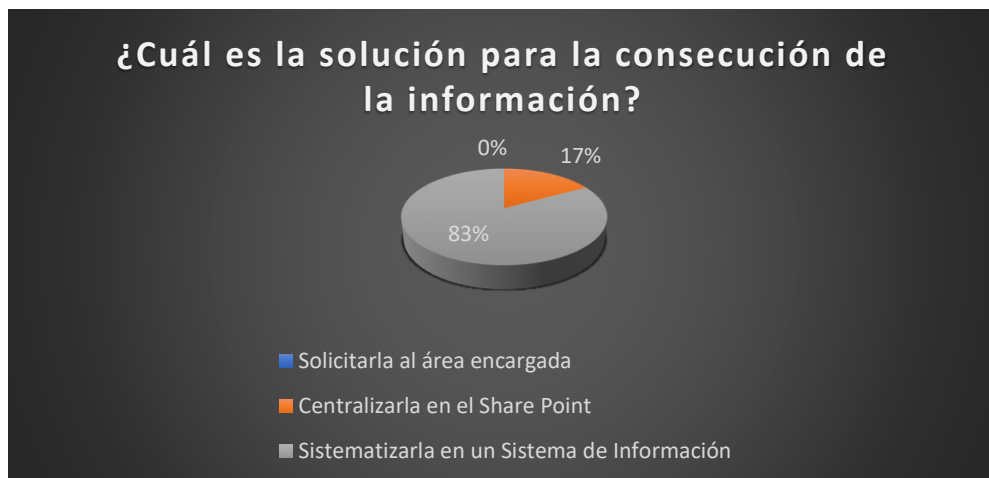
Figura No 7 – Problemas entre compañeros del equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Se identifica que el 67% de los encuestados manifiestas tener diferencias con sus compañeros

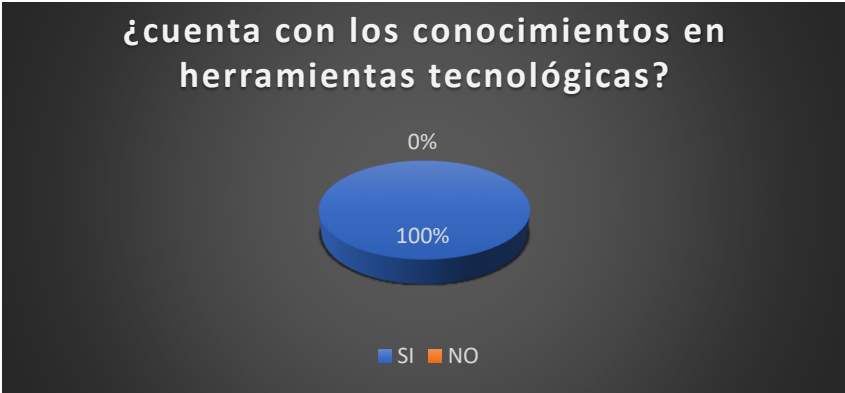
Figura No 8 - ¿Cuál considera que es la solución para la consecución de la información requerida durante el proceso de la elaboración de las propuestas?



Fuente: Elaboración propia

El 83% considera que la manera más fácil para obtener la información a tiempo para el desarrollo de sus actividades, es por medio de un sistema de información

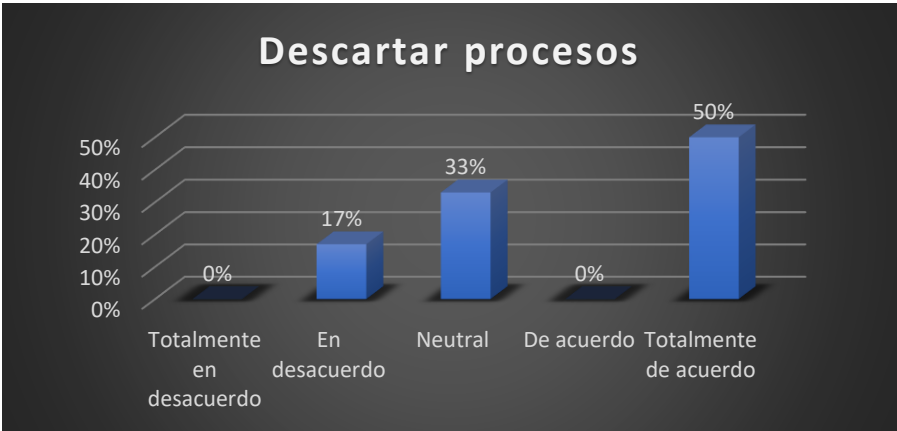
Figura No 9 - ¿Considera que cuenta con los conocimientos suficientes para utilizar herramientas tecnológicas?



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los miembros del área indican que cuentan con los conocimientos en Tics

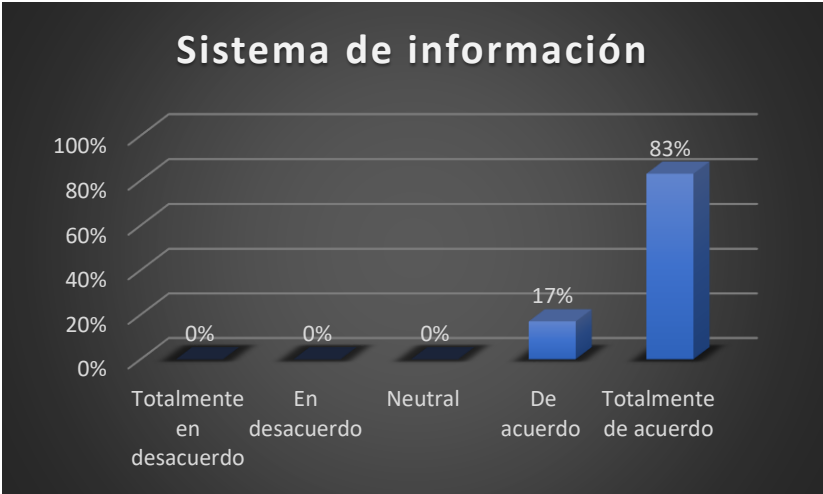
Figura No 10 - Descartar procesos (por requisitos exorbitantes)



Fuente: Elaboración propia

El 50% del equipo considera que se deben descartar procesos cuando las exigencias sean difícil cumplimiento

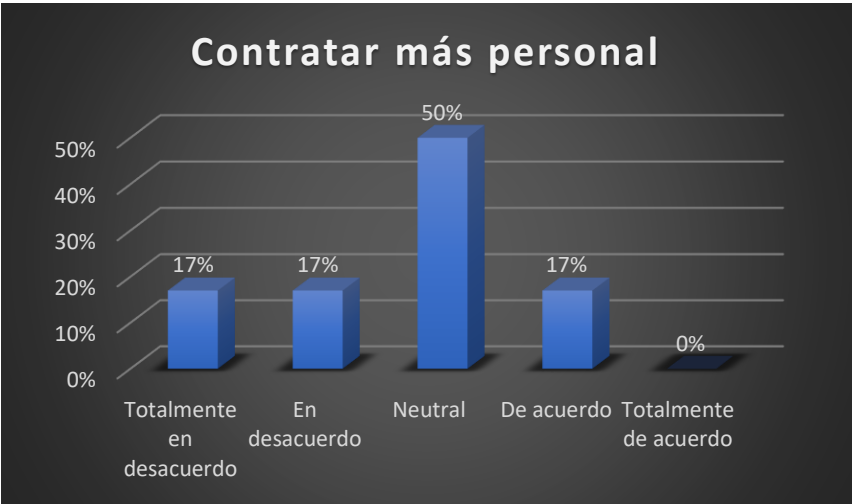
Figura No 11 - Contar con un sistema de información



Fuente: Elaboración propia

El 83% del equipo de trabajo del área considera que deben contar con un sistema de información

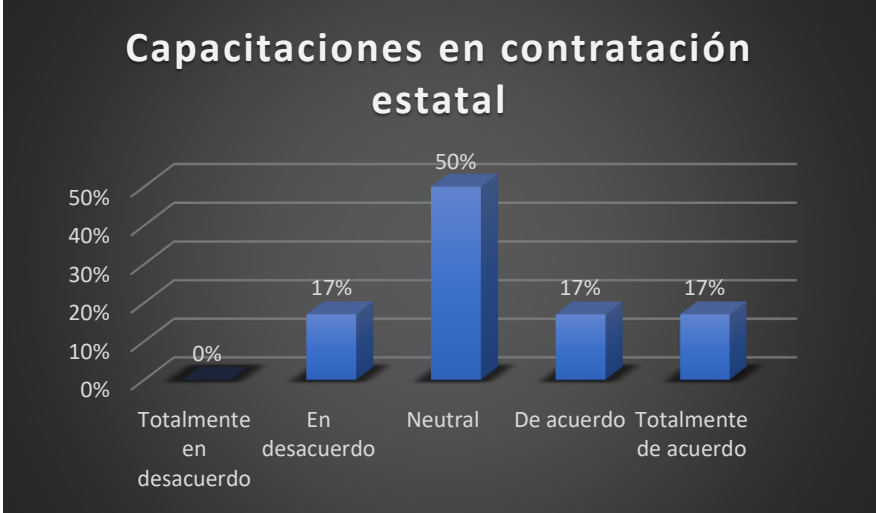
Figura No 12 - Contratar más personal



Fuente: Elaboración propia

El 83% del personal no le ve importancia a la contratación de más personal

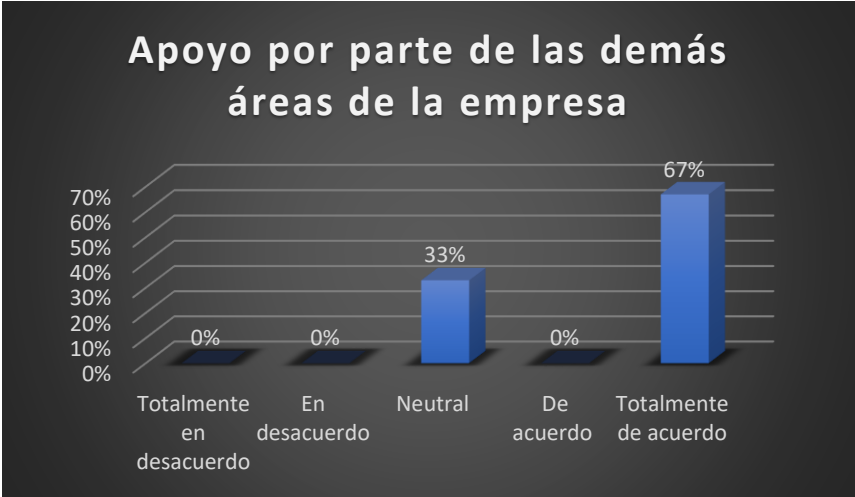
Figura No 13 - Capacitaciones para adquirir más conocimientos en contratación estatal



Fuente: Elaboración propia

No se la da importancia a las capacitaciones en contratación pública

Figura No 14 - Apoyo por parte de las demás áreas de la empresa



Fuente: Elaboración propia

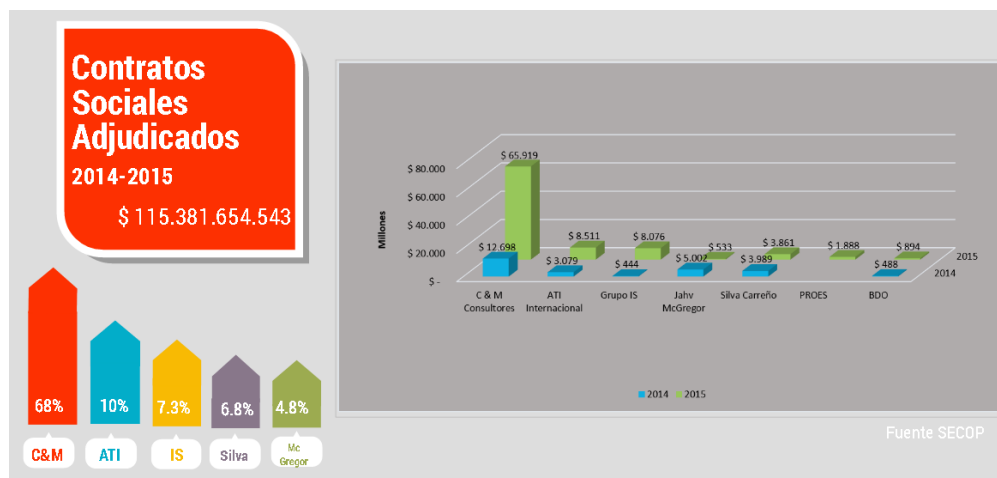
Se considera que debería existir mayor apoyo de las demás áreas de la compañía.

4. Redacción del informe

Según el análisis realizado, se puede afirmar que el área comercial de la compañía C&M Consultores no cuenta con una base de datos consolidada que permita acceder a la información de forma centralizada ya que no existe un sistema de información unificado creado y establecido para tal fin, se recomienda como solución: **Implementar a través de una herramienta tecnológica un sistema de información centralizado y único de consulta en el área.**

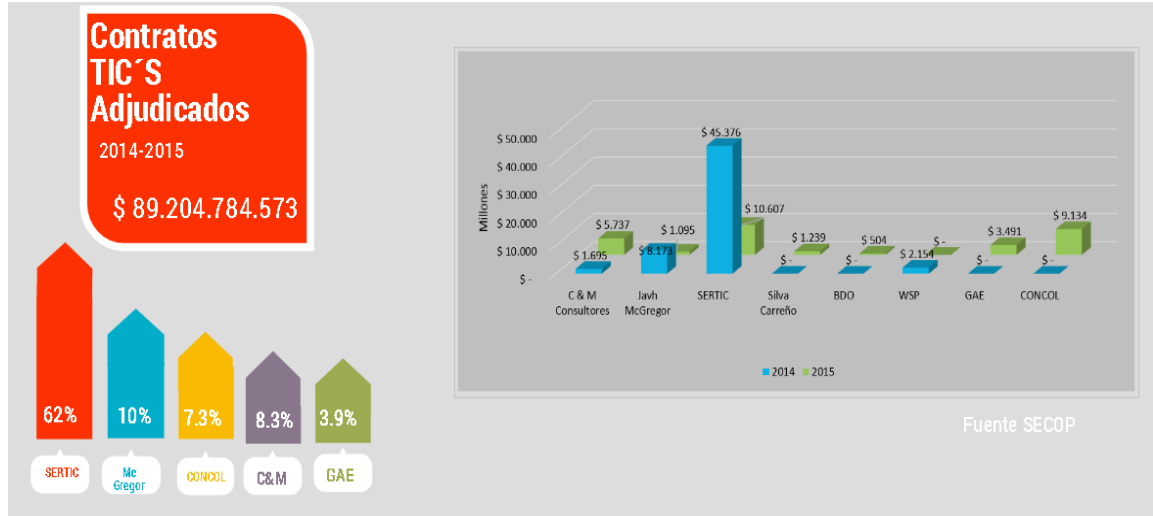
C & M consultores es una compañía que a lo largo de sus 17 años de labores ha desarrollado una trayectoria importante que hoy en día le permite consolidarse como un referente dentro del mercado de asesoría y consultoría gerencial dirigida al sector público, tal como lo muestran los índices estadísticos de los años 2014 -2015 en los sectores donde tiene presencia.

Figura No 15 – Contratos adjudicados sector social 2014-2015



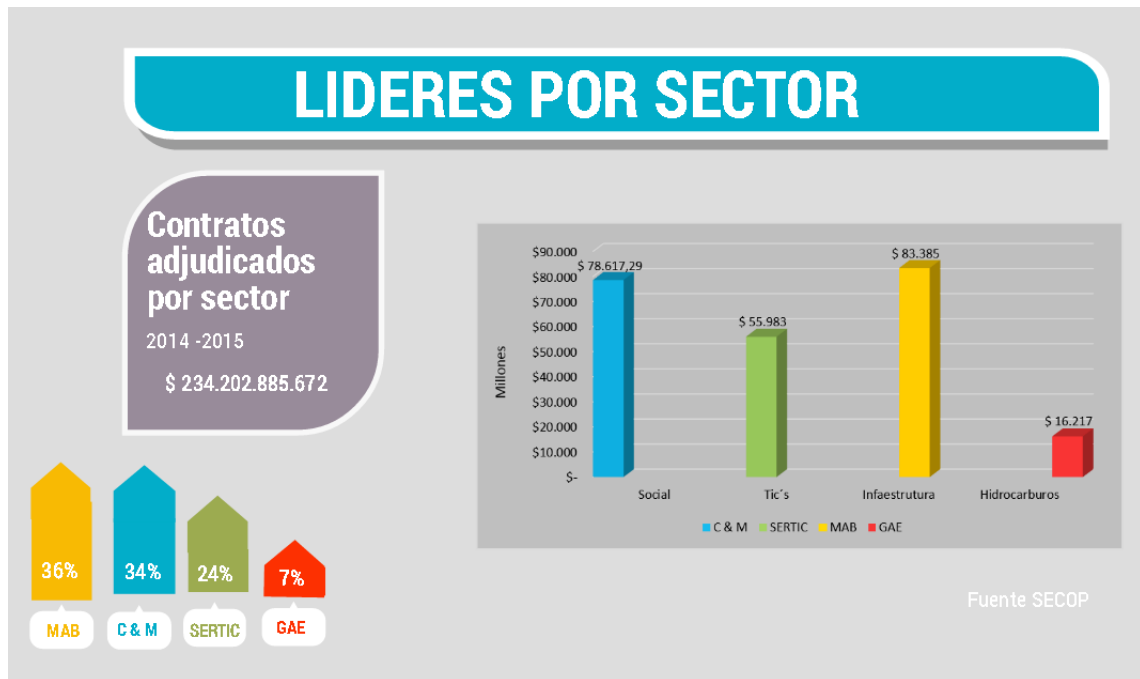
Fuente: Elaboración propia a partir del SECOP

Figura No 16 – Contratos adjudicados sector Tics 2014-2015



Fuente: Elaboración propia a partir del SECOP

Figura No 17 – Contratos adjudicados principales sectores 2014-2015



Fuente: Elaboración propia a partir del SECOP

Con base a lo anterior la compañía se orienta a adoptar metodologías diversas que se enfoquen a mejorar calidad, estándares de evaluación, optimización de tiempos y procesos, eficacia y eficiencia a menor costo; dando como resultado desarrollo de procesos y productos finales más tecnificados que permitan avanzar a la optimización total de recursos.

La implementación de un modelo único adoptado 100% a las necesidades requeridas por la compañía dirigido al área comercial permitiría garantizar resultados esperados y a futuro replicar el modelo a las demás áreas, en consecuencia se llevaría a cabo el desarrollo de la herramienta tecnológica donde se pueda llevar a cabo la automatización y sistematización del flujo de procesos del área , abarcando desde la consecución de la oportunidad hasta la fase de adjudicación, así como la implementación de los módulos.

El desarrollo de esta herramienta se basaría específicamente en la automatización del sistema de flujos de procesos de licitación del área comercial, que permita la recopilación de la información que requiere el área comercial para la aplicación, trámites y seguimientos de las licitaciones públicas.

Mediante este desarrollo informático se pretende optimizar los tiempos de entrega de las propuestas, creando alertas de tiempos asegurando la participación de las ofertas abiertas en el sector público de acuerdo a los datos arrojados por la herramienta informática, según la búsqueda de motores, logrando un impacto directo en el desarrollo de las actividades del área comercial y a su vez la optimización total de recursos y consecución de los mismos, todo en tiempo real logrando así; la óptima y oportuna entrega

de las propuestas técnicas en procesos licitatorios, beneficiando a la compañía de forma directa al evitar la pérdida de nuevas oportunidades comerciales y por consiguiente garantizando traer nuevos negocios lo cual, implica la sostenibilidad en el sector consultor.

El concepto de sistematización es el proceso por el cual se pretende ordenar una serie de elementos, pasos, etapas, etc. con el fin de otorgar jerarquías a los diferentes elementos, (Definición.mx, s.f.) un sistema es un objeto por el cual ordenamos una serie de componentes, entre los cuales están conectados de alguna manera (uno con otro, o con más de uno). (Definición.mx, s.f.). En una empresa la sistematización de información permite generar orden y organización lo cual es de suma importancia para sistematizar el trabajo y la planificación laboral. (Definición.mx, s.f.)

Partiendo de lo anterior podemos tomar como una ventaja competitiva la generación de nuevos productos como una respuesta a las necesidades de solucionar situaciones o problemáticas internas y externas de una compañía, como también fortalezas con respecto a la competencia y la oportunidad en el servicio que se ofrece y por lo cual son identificados plenamente por sus clientes. (Montoya, s.f.)

De acuerdo a la cadena de valor planteada por Porter, los cambios tecnológicos crean nuevas posibilidades no solo para el diseño de productos sino también para avanzar satisfactoriamente en el desarrollo normal de las actividades, lograr mejores oportunidades para permanecer en el mercado.

Dentro de la infraestructura tecnológica contemplada como parte de la solución al problema del área comercial, es necesario: equipos de cómputo, licencias de software, software especializado como visual estudio, pantalla de 42 pulgadas, office 365, servidor web, hosting, dominio y las respectivas licencias.

El sistema de información será utilizado por medio del hosting y dominio donde todas las personas que conforman el área de gestión comercial tendrá acceso al sistema por medio de un usuario y contraseña, adicionalmente se mantendrá ilustrada por medio de una pantalla led toda la información relevante sobre cada proceso en curso, dichos datos relevantes podrán ser visualizados a su vez en dispositivos móviles, todo con el fin de no perder la oportunidad de ningún proceso y mantener información vigente al área comercial el 100% del tiempo.

El desarrollo de la herramienta se llevará a cabo directamente en la compañía por funcionarios propios expertos en desarrollo de software, así mismo; nuestro cliente interno se constituiría como primer insumo para el desarrollo y puesta en marcha de la herramienta.

Con esta solución tecnológica la empresa C & M Consultores podría superar drásticamente la falta de oportunidad los tiempos de respuesta al cliente externo y a su vez la perdida de ofertas licitatorias y oportunidad de nuevos de negocios.

5. Recomendaciones

- La empresa C & M Consultores deberá hacer una profundización en el proceso del área comercial con el fin de mejorar el desarrollo actual no solo a partir del nuevo sistema de información a partir de la herramienta tecnológica; sino que además permita aportar un valor agregado a todo el proceso.
- Se recomienda a la empresa C & M Consultores establecer un sistema de control de calidad en el área comercial que permita garantizar no solo el correcto cumplimiento y manejo de la nueva herramienta tecnológica, sino también la migración controlada, verídica y correcta de información.
- Divulgar en la compañía la implementación del nuevo sistema de información en el área comercial, su finalidad y propósito específico.
- Como parte del compromiso de la Gerencia es necesaria la asignación de recursos requeridos para el desarrollo e implementación de la propuesta tecnológica, pues involucra y favorece a futuro los intereses financieros y económicos de la compañía.
- Se recomienda programar ciclos de capacitación para el personal del área como complemento indispensable en la implementación de la herramienta tecnológica.
- Se recomienda desarrollar la implementación de la herramienta adoptando en forma general la metodología en Gestión de proyectos PMBOK.

6. Conclusiones

- Se realizó un análisis en C & M Consultores del proceso que actualmente desarrolla el área comercial identificando falencias en el desarrollo de las actividades lo que impacta directamente en el cumplimiento de los tiempos de respuesta establecidos para los procesos acarreando perdidas de oportunidades y posibilidad de captar nuevos negocios.
- Con la identificación de falencias se plantea la implementación de una herramienta tecnológica que permita la sistematización y consolidación de información que permita el manejo de ofertas en tiempo real.
- Por medio de la aplicación de encuesta y posterior desarrollo y análisis de datos se identifica claramente tanto las causas que han generado la problemática del área, así como algunas consecuencias secundarias que en la actualidad se suman a la ya afectación negativa del proceso.
- Durante el desarrollo de este trabajo se evidencio compromiso por parte de la Gerencia y del personal implicado en el proceso; de apoyar tanto el desarrollo de la propuesta como su implementación.
- A corto plazo el modelo puede ser replicado fácilmente a otras áreas de la empresa pues el desarrollo del mismo se encuentra alineado de forma directa a los objetivos principales de la compañía en primera instancia.

BIBLIOGRAFIA

C & M Consultores. (s.f.). Quienes somos. Recuperado de:
<http://www.cmconsultores.com.co/es/quienes-somos>

C & M Consultores. (s.f.). Inicio. Recuperado de:
<http://www.cmconsultores.com.co/es>

C & M Consultores. (2017). Procedimiento comercial

Restrepo, J. (2016). *Las competencias del docente de posgrados*
Universidad Autónoma de Barcelona

López, H. (s.f.). *La metodología de la encuesta*. Recuperado de:
http://marco.edu.mx/BibliotecaDigital/files/metodologia_encuesta_s.pdf

Definición.mx. (s.f.). Definición de sistematización. Recuperado de:
<https://definicion.mx/sistematizacion/>

Montoya, C y Saavedra M. (s.f.). *Los sistemas de información como herramienta para la competitividad organizacional*. Recuperado de:
<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/120/235>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada al área comercial C & M Consultores

Encuesta C & M Consultores - Área Comercial						
<p>En una escala de 1 a 5 en donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, indique si los siguientes factores afectan el desarrollo del área Comercial.</p>						
		1	2	3	4	5
1	Necesidad de contratar más personal en el área.					
2	Ajustar las actividades del procedimiento comercial.					
3	Se cuenta con información centralizada para lograr de manera oportuna la elaboración de propuestas					
4	Ausencia de compromiso del equipo con los objetivos del área Comercial.					
5	Se cuenta con una base de datos					
6	Horarios extensos por la carga laboral.					
7	Problemas entre compañeros del equipo de trabajo.					
<p>¿Cuál considera que es la solución para la consecución de la información requerida durante el proceso de la elaboración de las propuestas?</p>						
8	Marque con una X					
	A) Solicitarla al área encargada					
	B) Centralizarla en el Share Point					
	C) Sistematizarla en un Sistema de Información					
<p>9 ¿Considera que cuenta con los conocimientos suficientes para utilizar herramientas tecnológicas?</p>						
	SI					
	NO					
<p>En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, ¿qué aspectos podrían optimizar los tiempos del área Comercial?</p>						
		1	2	3	4	5
10	Descartar procesos (por requisitos exorbitantes)					
11	Contar con un sistema de información					
12	Contratar más personal					
13	Capacitaciones para adquirir más conocimientos en contratación estatal.					
14	Apoyo por parte de las demás áreas de la empresa.					